



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2011

## Prosesseiers innflytelse i organisasjonen

En kvalitativ studie av prosesseierskap i norske organisasjoner

av

Jørgen Veirød Kjær og Jørgen Bergstad

**Veileder: Seniorforsker Torstein Nesheim**

**Utredning i hovedprofilen: Strategi og ledelse**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag**

Oppgaven hadde til hensikt å studere hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Studien ble utført ved å intervju prosesseiere i to store konsern med hovedkvarter i Norge. Analysen avdekket at forhold knyttet til organisasjonens prosessmodenhet, den formelle utforming av prosesseierrollen, utnevning av prosesseier, konflikter, prosessforbedringer og implementeringsarbeid hadde innvirkning på prosesseiers innflytelse. Studien fant også at ulike forhold og tilfeller innenfor disse dimensjonene kunne påvirke prosesseiers innflytelse ulikt, og både positivt og negativt.

Denne utredningen er ett av svært få bidrag til forskningen på prosesseierrollens utøvelse i praksis med vekt på innflytelse, hvilket er et område som har et stort potensial for økt innsikt og større dybdeforståelse. Det vil trolig være behov for ytterligere studier som tar sikte på å øke den systematiske kunnskapen om prosesseierrollen og dens innflytelse i organisasjonen.

## Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige skriftlige arbeidet på det 5-årige masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF) ved seniorforsker Torstein Nesheim.

Oppgaven omhandler prosesseierrollen i praksis studert gjennom to større norske organisasjoner. Utredningen er basert på intervjuer med prosesseiere i disse organisasjonene. I den forbindelse ønsker vi å takke organisasjonene og de personene som satt av tid til å bidra til denne utredningen. Dette gjelder særlig de som lot seg intervjuer, men også andre ledere og ansatte i organisasjonene som har lagt til rette for intervjuene og vært hjelpelige på andre måter for arbeidet med utredningen. Uten hjelp fra dere hadde vi ikke vært i stand til å skrive denne oppgaven.

Til slutt vil vi takke vår veileder seniorforsker Torstein Nesheim ved SNF for utvikling og tilrettelegging av et spennende emne for masterutredning og for hans bidrag i form av gode innspill og konstruktiv veiledning under vårt arbeid med oppgaven.

Bergen, juni 2011

---

Jørgen Veirød Kjær

---

Jørgen Bergstad

## **Innholdsfortegnelse**

---

<b>Sammendrag.....</b>	<b>2</b>
<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>4</b>
<b>Figur- og tabelliste .....</b>	<b>6</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
1.1 Aktualisering.....	7
1.2 Forskningsspørsmål .....	7
1.3 Avgrensninger og forutsetninger .....	9
1.4 Oppgavens oppbygning og struktur .....	9
<b>2.0 LITTERATURGJENNOMGANG.....</b>	<b>10</b>
2.1 Historisk bakteppe.....	10
2.2 Definisjoner og begrepsavklaring .....	12
2.2.1 Prosess.....	12
2.2.2 Proessorientering .....	13
2.2.3 Prosessmodenhet .....	15
2.3 Prosesseier og prosesseierskap.....	16
2.3.1 Definerings av begrepet prosesseier .....	16
2.3.2 Utnevning av prosesseier .....	18
2.3.3 Organisering av prosesseierrollen .....	18
2.4 Prosesseiers innflytelse .....	21
2.5 Utvikling av syntese.....	25
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>28</b>
3.1 Studiens formål .....	28
3.2 Forskningsdesign .....	29
3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag .....	29
3.3.1 Innsamlingsmetode .....	29
3.3.2 Utvalget for studien.....	30
3.3.3 Intervjuer .....	32
3.3.4 Analyse av data .....	33

3.4 Evaluering av metode.....	34
3.4.1 Reliabilitet.....	34
3.4.2 Validitet.....	36
<b>4.0 PRESENTASJON OG ANALYSE.....</b>	<b>38</b>
4.1 Presentasjon av Organisasjon A.....	38
4.2 Analyse av Organisasjon A.....	40
4.2.1 Prosessmodenhet.....	40
4.2.2 Formell utforming.....	42
4.2.3 Utnevning av prosesseier.....	43
4.2.4 Konflikt.....	45
4.2.5 Prosessforbedring.....	47
4.2.6 Implementeringsarbeid.....	52
4.2.7 Prosesseiers innflytelse og sammenhenger mellom dimensjonene.....	55
4.3 Presentasjon av Organisasjon B.....	59
4.4 Analyse av Organisasjon B.....	61
4.4.1 Prosessmodenhet.....	61
4.4.2 Formell utforming.....	63
4.4.3 Utnevning av prosesseier.....	64
4.4.4 Konflikt.....	66
4.4.5 Prosessforbedring.....	70
4.4.6 Implementeringsarbeid.....	74
4.4.7 Prosesseiers innflytelse og sammenhenger mellom dimensjonene.....	78
4.5 Komparativ analyse.....	80
<b>5.0 OPPSUMMERING.....</b>	<b>89</b>
5.1 Konklusjon.....	89
5.2 Metodiske begrensninger.....	91
5.3 Forslag til videre forskning.....	92
5.4 Implikasjoner for praksis.....	95
<b>6.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>99</b>
<b>7.0 APPENDIX.....</b>	<b>104</b>

## **Figur- og tabelliste**

Figur 1: Syntese .....	26
Figur 2: Organisasjonskart Organisasjon A .....	39
Figur 3: Organisasjonskart Organisasjon B .....	60
Figur 4: Hypotese.....	90
Tabell 1: Hovedtrekk ved organisasjonene .....	32
Tabell 2: Forskjeller og likheter mellom Organisasjon A og B.....	88

## **1.0 INNLEDNING**

### **1.1 Aktualisering**

Flere norske bedrifter har i dag valgt å organisere seg ut fra et prosessbasert perspektiv, der man styrer hele eller deler av sin virksomhet etter organisasjonens horisontale arbeidsprosesser. En arbeidsprosess blir tradisjonelt sett på som et logisk sett med relaterte oppgaver eller aktiviteter som utføres for å nå et bestemt mål eller resultat (Davenport og Short, 1990). Det prosessorienterte perspektivet baseres på et hovedpremiss om at verdi skapes i sekvensielle arbeidsprosesser som ofte kan krysse organisatoriske grenser. Et sentralt element i en organisasjon som ønsker å være prosessorientert er prosesseierrollen. Prosesseierne har ansvaret for utvikling og forvaltning av arbeidsprosessene i organisasjonen og anses derfor ofte som selve nøkkelen for å kunne drive effektivt prosessarbeid i organisasjonen (Iden, 2005).

Innføring av prosesseierskap i en organisasjon vil imidlertid kunne føre med seg utfordringer og ulike problemstillinger. Disse knytter seg hovedsakelig til at prosesseierrollen som oftest vil komme inn som et nytt element i organisasjonen, hvilket betyr at rollen skal kunne operere effektivt i samspill med den vertikale strukturen i linjeorganisasjonen. Et sentralt spørsmål i den forbindelse er blant annet hvilket ansvar og hvilken myndighet prosesseier skal ha (Nesheim, 2010).

Det har imidlertid blitt utført lite systematisk og empirisk forskning på prosesseierrollen. Teorien som foreligger om prosesseierskap er ofte normativ og forteller gjerne hva en ønsker å oppnå med prosesseierrollen. Det finnes med andre ord lite deskriptiv forskning om hvordan rollen fungerer i praksis, hva de faktiske utfordringene er og hvordan rolleinnhaver håndterer disse. På bakgrunn av dette mener vi det eksisterer et behov for å synliggjøre hvilken tilnærming norske virksomheter har til prosesseierrollen og hvordan rollen faktisk utøves i praksis.

### **1.2 Forskningsspørsmål**

Med denne utredningen ønsker vi å bidra til økt innsikt om prosesseierrollen i organisasjoner som har innført prosesseierskap. Videre mener vi det er av interesse å studere hvordan prosesseierrollen faktisk praktiseres. Bakgrunnen for dette er som nevnt innledningsvis den

økende interessen for prosessstanskegangen og at det eksisterer relativt lite teori og systematisk kunnskap om fenomenet.

Det å studere et fenomen i praksis uten nærmere retningslinjer kan virke noe diffust og usystematisk og vil kunne føre til at man får inn data som ikke nødvendigvis vil kunne gi den økte innsikten vi ønsker om prosesseierskap. Derfor vil vi spesifisere studien ved å studere hva som virker inn på prosesseier sin innflytelse i utøvelsen av prosesseierrollen i organisasjonen. Da prosesseier anses som sentral i effektivt prosessarbeid i en organisasjon vil en viktig forutsetning være at rollen faktisk har innflytelse i organisasjonen. Dette gir følgende forskningsspørsmål:

- ***Hvilke forhold påvirker prosesseier sin innflytelse i organisasjonen?***

Her er det viktig å understreke at studien ikke har som mål å vurdere eller fastslå hvor stor innflytelse prosesseier faktisk har i organisasjonen. Studien har heller ikke til hensikt å måle i hvilken grad ulike forhold virker inn på innflytelsen prosesseier har. Fokuset er slik det fremgår av forskningsspørsmålets formulering å studere hvilke forhold som påvirker innflytelsen.

Studien skal således først og fremst å være et bidrag til kunnskapen om prosesseiers innflytelse i form av å identifisere forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Videre søker studien å avdekke om slike forhold har en positivt eller negativ innvirkning på innflytelsen til prosesseier, og hvilke mekanismer som ligger bak forholdene samt om det eksisterer sammenhenger mellom dem som kan øke kunnskapen omkring prosesseiers innflytelse ytterligere.

Innflytelse er imidlertid et abstrakt begrep og en tydelig definering av konseptet er følgelig kritisk for studien. Iden (2005) definerer prosesseiers overordnede oppgaver som forvaltning og utvikling av prosessene vedkommende er eier av. Vi finner det derfor naturlig å definere prosesseiers innflytelse som ”i hvilken grad prosesseier er i stand til å forvalte og utvikle prosessene vedkommende er eier av”.

Vi vil understreke at i hvilken grad prosesseier er i stand til å utføre sine hovedarbeidsoppgaver kan påvirkes av både faktorer ved prosesseier selv og av faktorer som ligger utenfor prosesseier. Faktorer ved prosesseier selv kan for eksempel knytte seg til personlige trekk, kompetanse og erfaring med prosessarbeid og hvilket engasjement vedkommende utviser for rollen som prosesseier. Eksempler på faktorer utenfor prosesseier



kan være hvilke ressurser og hvilken formell myndighet som tildeles rollen og andre parter i organisasjonen som er involvert i prosesseiers arbeid.

### 1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Vi har valgt å studere to store organisasjoner med hovedkvarter i Norge. Oppgaven begrenses dermed ved at utvalget vårt kun består to organisasjoner og ikke inkluderer flere organisasjoners praktisering av prosesseierskap. På en annen side vil en avgrensning til å studere fenomenet i kun to kontekster sikre at vi kan gå i dybden på analyseenheter innenfor de utvalgte organisasjonene og studien får dermed et tydelig fokus.

Oppgavens omfang avgrenses av tidsrammene som naturlig følger av at en masterutredning strekker seg over et avgrenset tidsrom. Vi har derfor kun fått gjort undersøkelser på et gitt tidspunkt og må ta høyde for at ting kan endre og utvikle seg over tid.

### 1.4 Oppgavens oppbygning og struktur

Oppgaven består av syv kapitler. **Kapittel 1** er en introduksjon til utredningen der temaet for oppgaven aktualiseres. Videre presenteres forskningsspørsmålet oppgaven er ment å svare på og leseren gis en oversikt over strukturen i oppgaven.

**Kapittel 2** er en gjennomgang av litteraturen på fagområdet som er gjenstand for studien. Vi vil ta utgangspunkt i teori omkring arbeidsprosesser og prosessorientering og gå igjennom sentrale teoretiske begreper. Videre vil vi gå nærmere inn på prosesseierskap og forhold omkring prosesseiers innflytelse i organisasjonen, og her vil også aktuell organisasjonslitteratur trekkes inn. Endelig utvikles en sammenfattende syntese av utvalgt teori.

I **kapittel 3** presenteres den vitenskapelige metoden som er brukt i studien. Vi redegjør for hvordan undersøkelsesopplegget er utformet og gjennomført. Studiens metodiske begrensninger og svakheter diskuteres også i form av en vurdering av reliabilitet og validitet i våre data.

I **kapittel 4** vil resultater og funn presenteres og analyseres. Her vil vi på en analytisk måte svare på forskningsspørsmålet for oppgaven ved å strukturert knytte innsamlede data opp mot teorirammeverket utviklet i kapittel 2. Organisasjonene som var gjenstand for studien presenteres og analyseres hver for seg før de sammenlignes i en komparativ analyse.

I **kapittel 5** vil vi oppsummere og konkludere hva vi har kommet frem til i utredningen. Vi vil også diskutere metodiske begrensninger og ta for oss implikasjoner for praksis og videre forskning.

**Kapittel 6** tar for seg kildehenvisninger, mens **kapittel 7** består av vedlegg til oppgaven.

## 2.0 LITTERATURGJENNOMGANG

I dette kapittelet vil vi først gi en historisk gjennomgang av prosesslitteraturen generelt. Videre vil vi forklare og definere sentrale begreper innenfor prosessperspektivet, før vi går nærmere inn på prosesseierskap og prosesseierrollen som konsept. Deretter vil vi identifisere og presentere hvilke forhold som i følge teori og litteratur kan påvirke prosesseiers innflytelse. Endelig vil vi på bakgrunn av gjennomgått teori utvikle en syntese som er en systematisering av teorien vi ønsker å benytte videre i studien. Således er syntesen en systematisk fremstilling av hvordan vi søker å svare på forskningsspørsmålet gjennom utvalgt teori og tilhørende analyse.

### 2.1 Historisk bakteppe

I dag finnes det omfattende litteratur omkring arbeidsprosesser og den spenner over flere akademiske fagfelt. Like fullt strekker arbeidsprosesser seg som konsept og tilhørende systematisk forskning relativt sett ikke særlig langt tilbake i tid. Michael Porters verdikjedeanalyse (1985) var et bidrag til prosesstankegangens oppblomstring på 1990-tallet. Verdikjedeanalyse går ut på at ved å analysere verdiskapningsprosessen i en bedrift på tvers av organisatoriske avdelinger kan man identifisere og videreutvikle egenskaper som kan gi bedriften konkurransefortrinn (Porter, 1985).

Utgangspunktet for fremveksten av denne nye tankegangen var fundert i at organisasjoner i stor utstrekning bestod av funksjonelle siloer med et tidvis hemmende byråkrati som igjen resulterte i lav grad av kundeorientering. Fokuset ble nå heller rettet mot at verdi ble skapt i såkalte arbeidsprosesser som ofte gikk på tvers av tradisjonelle funksjonelle enheter. Et eksempel er produksjonsprosessen hos en PC-leverandør. Her vil prosessen kunne starte med at salgssavdelingen mottar en bestilling som behandles og så sendes til produksjonsavdelingen som bygger PC-en før transportavdelingen mottar PC-en og leverer denne til kunden. Her fremgår det tydelig at verdi skapes i sekvensielle aktiviteter som krysser funksjonelle grenser og at kundens opplevde verdi til slutt avhenger av samspillet mellom de ulike personene som er involvert i aktivitetene i prosessen.

I den klassiske artikkelen ”*Reengineering Work: Don't automate, obliterate*” tok Michael Hammer (1990) til orde for å fullstendig reorganisere bedriftenes arbeidsprosesser for å få mer strømlinjeformede organisasjoner som kan respondere raskere, bli mer innovative og levere en bedre kundeopplevelse. Denne nye tilnærmingen ble omtalt som Business Process Reengineering (BPR).

BPR kan defineres som en dramatisk forbedring i kritiske moderne prestasjonsmål som kostnader, kvalitet, service og reaksjonstid (Hammer og Champy, 1993). Denne dramatiske forbedringen var ifølge Hammer (1990) viktig fordi omgivelsene stadig stilte tøffere krav til bedriftene i form av at forbrukerne forventer mer og konkurransen intensiveres. Videre hadde investeringer i informasjonsteknologi (IT) ført til skuffende resultater fordi de ble brukt til å automatisere gamle prosesser, fremfor å fjerne dem helt og tenke nytt.

På samme tid kom Davenport og Short (1990) med en artikkel som ser på hvordan man kan redesigne prosesser ved hjelp av IT. Mens Hammer (1990) baserte seg på LEAN-prinsipper fra japanske produksjonsbedrifter som går ut på å fjerne unødvendige aktiviteter som ikke skaper verdi, trekker Davenport og Short (1990) tråder tilbake til Fredrick Taylors Scientific Management (1911) og Total Quality Management (TQM) som vokste frem på 1950-tallet.

Taylor ble et symbol på det som i dag blir kalt for industriell omlegging (”industrial engineering”), grunnet hans forsøk på å øke effektivitet og produksjon ved å måle prestasjoner og spesifisere arbeidsoppgaver til den enkelte arbeider (Taylor, 1911). TQM baserer seg på en tilnærming som fokuserer på å opprettholde eksisterende kvalitetsstandarder samtidig som man gjør kvalitetsforbedringer (Deming, 1986). Davenport og Short (1990) mener imidlertid at Taylor manglet to nye verktøy, nemlig IT og BPR som de definerte som analyse og design av arbeidsflyt og prosesser innenfor organisasjonen. På samme måte blir IT knapt nok omtalt i litteraturen omkring TQM og kvalitetsledelse (Davenport og Short, 1990).

Hammer (1990) og Davenport og Short (1990) kalles ofte for ”the early writers” innenfor prosessteorien og de la mye av grunnlaget for den voksende interessen for prosessfokusering som etter hvert vokste frem. Disse representerte BPR-synet innenfor prosesstankegangen, som gikk ut på at for å få mest ut av prosesstankegangen måtte man bryte ned hele den gamle strukturen og bygge opp en helt ny struktur etter de store arbeidsstrømmene og prosessene i organisasjonen

Utover 1990-tallet begynte flere forskere å tale for mer stegvise implementeringer og

forbedringer heller enn de radikale omveltningene BPR-synet talte for. Selv om det fantes eksempler på at radikale omveltninger kunne fungere, vil de fleste organisasjoner heller foretrekke å kunne gjøre dette gradvis (Melão og Pidd, 2000). Særlig europeiske bedrifter var skeptiske til å gjøre så radikale endringer som BPR-synet krevde (Albizu og Olazaran, 2006). Dette banet vei for et nytt perspektiv kalt Business Process Improvement (BPI). BPI kan defineres som en metode designet for å gi stegvise forbedringer i administrative og støttende prosesser ved å bruke tilnærminger som prosess-benchmarking, prosess-redesign og prosessomgjøring (Harrington et al., 1997).

Et annet prosessperspektiv som har fått stadig mer oppmerksomhet i prosesslitteraturen de siste årene er Business Process Management (BPM) (Küng og Hagen 2007, Iden 2006). BPM dreier seg om hvordan man fra et ledelsesperspektiv best mulig skal implementere, styre og forbedre prosessene i en organisasjon. Van der Aalst (2004) definerer BPM som *noe som støtter prosessene ved å bruke metoder, teknikker og software for å designe, foreskrive, kontrollere og analysere operasjonelle prosesser som involverer mennesker, organisasjoner, applikasjoner, dokumenter eller andre former for informasjon*. Fordelen med denne definisjonen er at den er såpass bred at den fanger opp at BPM er mer enn kun en måte å lede på. Her kommer det også tydelig frem at IT-systemer spiller en sentral rolle.

Dette delkapittelet har presentert bakgrunnen for hvordan og hvorfor prosesstankegangen oppstod. Videre har vi sett at det finnes ulike skoler for hvordan forskere anbefaler organisasjoner å innordne seg etter arbeidsprosesser. Noen taler for en fullstendig omveltning av eksisterende struktur etter organisasjonens prosesser (BPR), mens andre anbefaler en mer stegvis implementering (BPI). I de senere år har det vært et økende fokus i litteraturen på hvordan man best mulig bør lede og styre prosessene i organisasjonen (BPM). Det er under det sistnevnte perspektivet at konseptet om prosesseier kommer inn.

## 2.2 Definisjoner og begrepsavklaring

Ut fra studiens tema og forskningsspørsmål anser vi det som hensiktsmessig å klargjøre og definere en del begreper. Dette er konsepter vi mener er sentrale elementer i et begrepsapparat som er nødvendig for å forstå studiens hovedfokus som er prosesseierskapet. I det følgende vil derfor begrepene prosess, prosessorientering og prosessmodenhet bli gjennomgått.

### 2.2.1 Prosess

Det finnes et flertall definisjoner på hva en prosess er (Palmberg, 2008). Et eksempel på en definisjon er *prosess er et sett logisk relaterte oppgaver utført for å oppnå et bestemt utfall*

(Davenport og Short, 1990). Med et bestemt utfall menes her prosessens resultat, også kalt output. En annen måte å definere en prosess på er *en samling av aktiviteter som tar en eller flere typer input og skaper en output som har en gitt verdi hos kunden. En prosess har et mål og er påvirket av eksterne hendelser eller andre prosesser* (Hammer og Champy, 1993). Denne definisjonen tar hensyn til kundeperspektivet ved at enhver prosess skal sørge for en leveranse til en kunde, enten internt i organisasjonen eller eksternt.

Iden (2005) understreker samhandlingselementet i en prosess og definerer en prosess som *en samling roller som samarbeider om å nå et mål*. Dette samhandlingselementet tas videre av Jacobsen (1995) som definerer en prosess som *noe som går på tvers av tradisjonelle hierarkier, og for at det skal bli vellykket må man få til samarbeid mellom individer og grupper om å nå et mål*. Her får man tydelig frem at en prosess er noe som kan gå på tvers av tradisjonelle linjestrukturer i en organisasjon. Et eksempel på en kryssfunksjonell prosess er en kundeserviceprosess der en kundebehandler mottar en reklamasjon fra en kunde som registreres og videresendes til produksjonsavdelingen for reparasjon som da utbedrer og leverer produktet til kunden. Arbeidsprosesser kan imidlertid også være funksjonsinterne. Et eksempel her en utviklingsprosess av IT-applikasjoner, der alle aktivitetene knyttet til utviklingen av applikasjonen foregår innenfor én seksjon kalt applikasjonsutvikling.

### 2.2.2 Proessorientering

Proessorientering går utpå å ha en bevisst forståelse av arbeidsprosesser som konsept og hvordan en skal identifisere og kartlegge disse. Konseptet med proessorientering i bedrifter har vokst frem med dem vi tidligere har omtalt som "the early writers" som fokuserte på at organisasjonene måtte bygges opp rundt de horisontale arbeidsprosessene. Proessorientering som konsept kan dermed anses som en ledelsestilnærming der organisasjonen sees på som et sett av sekvensielle aktiviteter som ofte går på tvers av funksjoner, der aktivitetene omgjør innsatsfaktorer til et produkt eller en tjeneste som skaper kunde verdi.

Gjennom en proessorientering ønsker man å fokusere på å se helheten i en organisasjon, i motsetning til Taylor (1911) sin Scientific Management som fokuserer på spesialisering og sentralisering (Lindsay et al., 2003). McCormack (1999) definerer en proessorientert organisasjon som *an organization that is oriented towards processes, customers and outcomes as opposed to hierarchies*. Definisjonen understreker at det ikke er formell struktur og isolerte funksjoner som er fokus, men at prosessene og deres resultater skal sees i sammenheng med kunden. Prosessperspektivet er nemlig basert på et premiss om at verdi

skapes i sekvensielle arbeidsprosesser, som ofte involverer flere funksjonelle avdelinger og kompetanseområder (Hammer og Champy, 1993). Dette er således en motsetning til den tradisjonelle og mer utbredte silotankegangen der fokuset er på den isolerte verdiskapningen til hver enkelt organisatoriske enhet.

Ny teknologi, økte kundeforventninger og voksende global konkurranse byr på store utfordringer for bedrifter i dag. Hensikten med prosessorientering er å gjøre bedrifter i stand til å respondere raskere på endringer (Adesola og Baines, 2005). Måten prosessorienterte bedrifter gjør dette på er å etablere gode prosesser som man kontinuerlig jobber med å evaluere og forbedre slik at de er best mulig tilpasset omgivelsene.

Et hovedpoeng innen prosesslitteraturen er at organisasjoner som bygger på spesialiserte funksjonsenheter, har en innebygget svakhet når det gjelder kundeorientering (Nesheim, 2010). Prosessorienteringens fokus på helheten gjør at en gruppe bestående av ansatte fra flere avdelinger samhandler om leveransen til kunden, og kunden får gjerne én person eller gruppe å forholde seg til fremfor flere ulike avdelinger. Denne kundeorienteringen gjør også at prosessene blir designet etter hva kundene faktisk vil ha, og de aktivitetene som ikke gir kunden verdi blir følgelig fjernet.

I denne sammenheng er det viktig å presisere at enkelte praktikere har tolket prosessarbeid som effektivisering i form av eksempelvis nedskjæringer. Spanyol (2007) argumenterer for at dette er feil fokus og presiserer at prosessorientering handler om ”*more with less*” og ikke ”*more for less*”. Dette kan tolkes som at en skal søke å få mer ut av de samme innsatsfaktorene en har til rådighet, ikke det samme med mindre av innsatsfaktorene. Effektivisering kan oppnås gjennom å strukturere arbeidsflyten bedre. En skal med andre ord jobbe smartere, ikke hardere. Spanyol (2007) oppsummerer prosessorientering som noe en gjør for å øke sin konkurransekraft og frigjøre kapasitet til innovasjon og nyskaping, ikke for å spare penger.

Prossessorientering har i følge en studie ført til raskere og mer effektive bedrifter, økt avkastning på IT-investeringer, økt jobbtillfredshet, bedre kundeopplevelse og økte utbytter (Hammer og Stanton, 1999). Lignende fant Pritchard og Armistead (1999) i sin studie at de viktigste resultatene prosessorienterte organisasjoner oppnådde var forbedret kunderelasjoner, effektivt kryssfunksjonelt arbeid og endring i organisasjonskultur. Andre mulige gevinster organisasjoner kan hente ved å bli mer prosessorientert er blant annet økt jobbtillfredsheten hos de ansatte ved at de får mer ansvar og et klarere bilde på hva deres arbeid bidrar til i den

store sammenhengen. Videre kan kundene få produkter av høyere kvalitet, og produkter som møter deres behov enda bedre. Proessorientering kan også føre til reduserte kostnader gjennom standardiseringsgevinster og redusert sykketid (Hammer og Stanton, 1999).

Det skal imidlertid presiseres at det er ikke noen garanti for at proessorientering vil føre til gevinstene beskrevet over. ”The early writers” lover nærmest dramatiske forbedringer dersom man legger om til å styre virksomheten etter prosesser (Albizu og Olazaran, 2006), men dette er naturligvis ikke tilfellet. Dessuten vil det kunne være helt andre årsaker enn proessorientering som fører til at bedriften oppnår de samme fordelene. Eksempler kan blant annet være utvikling av fagområder, deling av kunnskap og markedsorientering.

### 2.2.3 Proessmodenhet

For å kunne si noe om hvor langt en organisasjon har kommet i arbeidet med å utvikle sine prosesser, kan en måle organisasjons proessmodenhet. Innen proesslitteraturen er det en bred enighet om at å orientere seg etter prosesser kan skape positive effekter for organisasjonen, like fullt feiler mange på veien. Derfor må organisasjoner sørge for at de har modne prosesser som er kapable til å prestere over tid (Hammer, 2007). Harmon (2004) slår fast at en proessmoden bedrift gjør ting knyttet til proessarbeid systematisk, mens i en umoden bedrift blir resultatet basert på mer eller mindre spontan atferd.

Proessmodenhet er relevant for proesseierskapet fordi modenheten i organisasjonen setter rammer for de forholdene proesseier må utføre sitt arbeid i, som igjen kan påvirke den innflytelsen proesseier har. Mer konkret vil proessmodenhetsnivået kunne gjenspeile arbeidsoppgavene til proesseier. I en moden bedrift vil proesseier etter alt å dømme fokusere mye på kontinuerlige proessforbedring, mens i en mindre moden bedrift er det naturlig at proesseier må bruke mer av tiden på å opplyse om og skape forståelse og aksept rundt bedriftens prosesser. Prichard og Armistead (1999) hevder at en proessmoden organisasjon inneholder en høyere andel av seniorledere som proesseiere.

Vi vil her presentere en kortfattet og uformell 5-stegsmodell som inneholder heuristikker for raskt å kunne klassifisere en organisasjons proessmodenhet (Harmon, 2004):

Nivå 1 kalles for *innledende* fase, bedriften er umoden og kjennetegnes av at proessene er tilfeldige, udefinerte og uforutsigbare. Nivå 2 kalles for *gjentakende*, og en organisasjon på dette nivået kjennetegnes av at man har startet å fokusere på prosesser, noen store prosesser er definert og man kan gjenta enkelte av dem med forutsigbare resultater. Mange underproesser

er ikke definert, og man har heller ingen kompleks definisjon av alle aktivitetene. Nivå 3 er den såkalte *definerte* fasen, der de fleste prosesser og underprosesser er definert, og dersom noe går galt underveis har man anledning til å finne ut hvor det har gått galt og man kan iverksette nødvendige handlinger for å rette opp feilene. På nivå 4 heter det at prosessen er *ledet*, man har utviklet en komplett og integrert prosessledelse og et målesystem. Data blir målt og justert etter fremtidig ønsket utfall. Prosessene er organisert slik at oppnåelsen av underprosessenes mål pålitelig bidrar til oppnåelsen av de større prosessenes mål, som igjen bidrar til organisasjonens overordnede mål. Nivå 5 kalles for *optimalisert*, og på dette stadiet er organisasjonens prosesser velmålt og ledet. Forbedringsteam eksisterer og jobber konstant med å forbedre effektiviteten, utbyttet og konsistensen på de eksisterende prosessene. Organisasjonen har fått alle ansatte med på prosesstankegangen, som dermed yter en kontinuerlig innsats knyttet til å omgjøre, finpusse og forbedre prosessene i organisasjonen.

Endelig vil vi presisere at modellen beskrevet over kun er en måte å klassifisere prosessmodenheten til organisasjonen. Som diskutert under kapittel 2.2.2 er det ikke slik at prosessorientering er en garanti for suksess, hvilket betyr at å bli klassifisert på nivå 5 ikke trenger å være et mål i seg selv.

Dette betyr at en organisasjon på prosessmodenhetsnivå 5 ikke nødvendigvis presterer bedre i form av lønnsomhet, kundetilfredshet eller kompetanseutvikling enn en organisasjon på prosessmodenhetsnivå 3. Det kan kun tolkes som at sistnevnte organisasjon ikke har like velutviklede prosesser og understøttende systemer som den første organisasjonen ut fra et prosessperspektiv. Som poengtert innledningsvis er prosessmodenheter av interesse da den setter rammer for de forholdene prosesseier utfører sitt arbeid i, og en kan ha grunn til å tro at disse forholdene påvirker prosesseiers innflytelse.

## 2.3 Prosesseier og prosesseierskap

Når vi nå har fått på plass et begrepsapparat av grunnleggende og sentrale elementer innen prosesslitteraturen kan vi se nærmere på prosesseierskap og prosesseierrollen. I det følgende vil vi først definere hva som ligger i begrepet prosesseier for så å se på litteratur omkring utnevning av prosesseier, før vi endelig går vi inn på hvordan prosesseierrollen i følge litteraturen kan organiseres i organisasjonen.

### 2.3.1 Definerings av begrepet prosesseier

Vi har til nå beskrevet hva en arbeidsprosess er og hva som menes med en prosessorientert organisasjon. Men hvordan kan en sørge for at organisasjonen faktisk arbeider og styres etter



prinsippene i prosesstankegangen? Et virkemiddel for å skape prosessorienterte organisasjoner er prosesseierrollen (Nesheim, 2010). Flere hevder at det å utnevne slike prosesseiere er et sentralt virkemiddel for å skape en prosessorientert organisasjon (Hammer og Stanton 1999, Iden 2006).

Det var Hammer og Champy (1993) som først lanserte begrepet prosesseier. Bakgrunnen til dette var studier av flere bedrifter som hadde gjennomført vellykkede BPR-implementeringer. Det som kjennetegnet bedriftene var blant annet at de hadde oppnevnt en prosesseier som var ansvarlig for en bestemt prosess og den delen av totalfornyelsen som denne prosessen var en del av.

Dette ble senere bekreftet av Hammer og Stanton (1999) som påviste at det som kjennetegnet bedrifter som hadde lyktes med prosessimplementering var at de hadde utnevnt dyktige ledere til å bli prosesseiere, med reelt ansvar for både arbeidsoppgavene og budsjettene knyttet til prosessene. Artikkelforfatterne hevder at prosesseieren er den mest synlige forskjellen mellom en prosessorientert organisasjon og en tradisjonell organisasjon.

Prosesseieres primære ansvar er forvaltningen av prosessen. Konkrete aktiviteter knyttet til dette omfatter blant annet det å sette mål, identifisere, formalisere og dokumentere arbeidsprosessen, skaffe ressurser og iverksette prosessene (Iden 2005, Nesheim 2010). Videre skal prosesseier sørge for at ansatte som jobber med prosessen forstår de ulike oppgavene og aktivitetene som inngår i prosessen og at de har nødvendige verktøy og ressurser som skal til for å utføre dem (Nesheim, 2010). Prosesseier skal også overvåke prosessen ved hjelp av måloppnåelse, sørge for at den etterlevs som intendert, forsterke suksesser og identifisere avvik (Hammer 2002, Hammer og Stanton 1999, Harmon 2003).

Videre har prosesseier en sentral rolle i utviklingen av prosessene. Dersom prosesseier er utnevnt når utviklingsarbeidet starter, er det naturlig at prosesseieren formelt leder dette (Iden, 2005). Prosesseieren skal da sørge for at utviklingsarbeidet blir organisert, ressurser avsatt, definere mål for forbedringen, følge opp utviklingsarbeidet og håndtere eventuelle problemstillinger underveis og sikre at den nye prosessen blir implementert i organisasjonen (Iden, 2005).

Utover dette er litteraturen omkring prosesseierrollen ofte normativ og det presenteres gjerne suksesshistorier og typiske fallgruver. Det er få empiriske studier på hvordan prosesseierskapet utøves og fungerer i praksis, hva de faktiske utfordringene er, og hvordan

rolleinnhaver håndterer disse (Nesheim, 2010). Dette er som nevnt innledningsvis i oppgaven hovedmotivasjonen vår for å studere hvordan prosesseierskapet faktisk utspiller seg i praksis, og hva som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

### **2.3.2 Utnevning av prosesseier**

Det eksisterer en bred enighet i prosesslitteraturen omkring viktigheten av å utnevne en prosesseier som er ansvarlig for hver og en av de konkrete prosessene i organisasjonen (Hammer og Champy 1993, Hammer og Stanton 1999, Iden 2005, Iden 2006, Hammer 2007).

I litteraturen finnes det tydelige anbefalinger om at personen som blir utnevnt til prosesseier burde være en leder på et høyt nivå i organisasjonen (Hammer og Champy 1993, BoozAllenHamilton 2003). Hammer og Champy (1993) mener prosesseieren bør være en leder fra det øvre sjikt i organisasjonen, og at vedkommende må ha troverdighet og innflytelse blant medlemmene i organisasjonen. Hammer og Stanton (1999) slår fast at noe av det viktigste for å oppnå suksess med prosessledelse er å utnevne seniorledere med ende-til-ende-ansvar for hver prosess. Det er videre ansett som en fordel dersom lederen har hatt ansvar for virksomhetsområder som inngår i prosessen (BoozAllenHamilton, 2003).

Iden (2005) mener at det ikke er heldig at en person som allerede er linjeleder tildeles rollen som prosesseier i tillegg. Hovedargumentet er at det kan være vanskelig å balansere de to rollene og ikke underprioritere en av dem. Erfaringsmessig vil linjeleder oppgavene prioriteres på bekostning av prosesseieroppgavene (Iden, 2005).

Like fullt fremhever Iden (2005) at et viktig kriterium ved utnevning av prosesseier er at personen som tildeles prosesseierskapet skal ha evne til handling. Dette vil si at personen både må ha personlige egenskaper og en posisjon i organisasjonen som gjør vedkommende i stand til å igangsette nødvendige tiltak og gjennomføre dem. Dette taler for at den som utnevnes til prosesseier vil ha et bedre utgangspunkt dersom vedkommende besitter en stilling i linjeorganisasjonen som gir formell makt. Det er også en fordel dersom personen man utnevner som prosesseier har vist et engasjement for prosessarbeid i tidligere arbeid. Samtidig er det viktig at personen som utnevnes her bred forståelse for aktiviteter og utfordringer som er knyttet til prosessen (BoozAllenHamilton, 2003).

### **2.3.3 Organisering av prosesseierrollen**

Introduksjon av prosesseierskap i en organisasjon kan by på flere utfordringer i forhold til hvordan prosesseierrollen best mulig kan bygges inn i organisasjonsstrukturen. Mer konkret

eksisterer det utfordringer i form av hvordan prosesseierrollen er relatert til den hierarkiske strukturen og rapporteringslinjer i organisasjonen (Nesheim, 2010). Det vil naturlig reise seg spørsmål knyttet til hva som vil skje når prosesseierrollen møter de andre elementene i den formelle strukturen. Det er imidlertid få bidrag innenfor prosesslitteraturen som tar for seg hvilke implikasjoner en introduisering av prosesseierrollen faktisk har på organisasjonsstrukturen i en virksomhet (Vanhaverbaeke og Torremans, 1999). Denison (1997) sier at det ikke er klart *what forms of control and integration that have replaced hierarchical control and what principles of organizational design might be derived from those new forms of control and integration.*

Like fullt finnes det noen bidrag som skisserer ulike måter å kombinere prosessbasert organisering med andre designprinsipper. Et alternativ er å legge til prosessledelse som et nytt element i den vertikale strukturen. Dette kan gjøres på to ulike måter. En måte er at prosesseierrollen tildeles ledere som allerede har ansvar for funksjons- eller produktenheter (Davenport, 1993). En annen mulighet er å opprette prosesskomiteer der ledere av funksjonsenheter møtes og utveksler erfaringer om beste praksis (BoozAllenHamilton, 2003).

Et annet alternativ som kan anses som noe mer radikalt er å la prosesseierrollen være sentrum for organiseringen. Mer konkret vil dette gå ut på å gruppere enheter i organisasjonen omkring definerte kjerneprosesser, og så plassere prosesseiere som linjeledere for enhetene. Dette vil tilsi en salgs ”horisontal organisasjon”, hvilket er blitt argumentert for av ”the early writers” og i nyere tid av blant annet Ostrom (1999). Som ved utøvelse av prosesseierrollen mangler det også systematisk empiriske analyser av spørsmål omkring hvordan prosesseierskapet kan bygges inn i den formelle strukturen og hvordan en kan kombinere ulike organiseringsprinsipper (Nesheim, 2010).

De ulike måtene prosesseierskapet kan bygges inn i den formelle linjeorganisasjonen spenner seg som vi har sett fra ren funksjonsorganisering med et minimum av prosessoverbygging via en funksjonsorganisering med en sterk prosesseierrolle til en ren prosessbasert organisasjon. En kan dermed se på de ulike måtene som et kontinuum fra liten til stor grad når det gjelder hvordan prosesseierrollen er bygget inn i strukturen. På bakgrunn av dette kan en ha grunn til å tro at jo sterkere prosesseierrollen er bygget inn i organisasjonsstrukturen, desto sterkere makt og innflytelse har rollen.

De ulike måtene prosesseierrollen kan bygges inn i den formelle strukturen som er blitt skissert her bygger på litteraturen innen BPM og lignende perspektiver. Svakheten her er

imidlertid at litteraturen innen det prosessbaserte perspektivet er delvis frikoblet fra studier om organisasjonsdesign og har i liten grad tatt for seg samspillet mellom prosesseierrollen og den formelle linjestrukturen (Nesheim, 2010). Studier innen organisasjonsdesign har på sin side ikke innarbeidet prosesseierdimensjonen. Litteratur om matriseorganisering og laterale strukturer har potensial til å kaste lys over aktuelle kombinasjoner av organisasjonsprinsipper, men har ikke i noen særlig grad blitt trukket inn i BPM-forskningen (Nesheim, 2010). Vi vil derfor i det følgende se nærmere på studiet av matriseliknende organisasjoner.

Litteraturen om matriseorganisering analyserer hvordan ulike former for avhengighet og prinsipper for grupperinger blir kombinert (Nesheim, 2010). Innføring av prosesseiere i en hierarkisk organisasjon vil som oftest introdusere en form for matrisestruktur (Iden, 2005), da man ofte får en ny dimensjon i tillegg til den hierarkiske linjedimensjonen. Dette vil kunne føre til at en får avhengigheter som krever koordinering på tvers av organisatoriske enheter. Dette løses ofte ved å opprette horisontale virkemidler som bygges inn i den formelle strukturen (Nesheim, 2010). Et eksempel på et slikt virkemiddel er integratorroller som, gjerne med en egen enhet, vil ha noen fullmakter som går på tvers av berørte enheter men som aldri per definisjon strekker seg til formell autoritet over enhetspersonell (Mintzberg, 1979).

En ren matriseorganisering skiller seg fra dette, da en gir en avkall på den tradisjonelle og enhetlige linjeorganisasjonen og det er her balanse mellom to sett med hierarkier. En har ofte dobbelt medlemskap og dobbelt sett med autoritet, der man i prinsippet må forholde seg til to likestilte overordnede (Nesheim, 2010). En følge blir da at man aksepterer spenninger og konflikter. Dette betyr at en slik matrisestruktur må designes slik at den kan håndtere eventuelle prioriteringsmessige konflikter mellom de to ulike dimensjonene (Iden, 2005). En gruppe potensielle konflikter knytter seg til at makten ligger i linjen som da vil gå foran den andre dimensjonen i matrisen. Dette er kjent som kognitiv dissonans, og kan oppstå når de horisontale prosessene trekker ansatte i en retning, mens de tradisjonelle ledelsesmekanismene i linjen trekker dem i en annen (Hammer og Stanton, 1999).

Utfordringene i matriseliknende organisasjoner er relatert til at to ulike hensyn er bygget inn i strukturen, og ikke hvilke konkrete dimensjoner dette er. Det er her prosesseierskapet kommer inn som en lite utforsket dimensjon. Prosesseierrollen fungerer således som en integratorrolle og retter oppmerksomheten mot et organisasjonsprinsipp og et sett med hensyn og samordningsbehov.

## 2.4 Prosesseiers innflytelse

I dette delkapittelet vil vi identifisere og presentere hvilke forhold som i følge teori og litteratur kan påvirke prosesseiers innflytelse. I prosesslitteraturen foreligger det lite konkret teori og kunnskap som tar for seg slike forhold på en eksplisitt måte. Prosesslitteraturen har imidlertid identifisert en rekke potensielle utfordringer for prosesseiere i deres prosessarbeid. Da vi tidligere har definert prosesseiers innflytelse som i hvilken grad vedkommende er i stand til å gjennomføre effektivt prosessarbeid i form av forvaltning og utvikling av prosessen, mener vi det eksisterer en link mellom utfordringer i prosessarbeidet og prosesseiers innflytelse. Den overordnede logikken blir da at utfordringer i prosessarbeidet som ikke håndteres virker negativt inn på prosesseiers innflytelse, mens utfordringer som håndteres virker positivt inn på prosesseiers innflytelse.

Som nevnt er prosesslitteraturen ikke svært utfyllende på området om prosesseiers innflytelse, og forhold og sammenhenger skisseres ofte noe overfladisk. Derfor velger vi å trekke på deler av organisasjons- og ledelseslitteratur som går mer i dybden av de forhold og fenomener som prosesseier presenterer omkring prosesseiers innflytelse. Dette vil bidra til å øke bredden i teorigrunnet for å svare på studiens forsknings spørsmål.

### *Samarbeidet med linjedimensjonen i organisasjonen*

I de fleste organisasjoner vil innføringen av prosesseiere kunne føre til utfordringer for de etablerte linjelederne. I følge Iden (2005) knytter dette seg som oftest til det faktum at prosessens og enhetenes målsetninger og prioriteringer ikke nødvendigvis er sammenfallende. Hvis så er tilfellet kan dette føre til spenninger og konflikter. Slike utfordringer er ofte relatert til prioriteringer av ressurser mellom funksjon og prosess (Iden, 2005).

Hammer og Stanton (1999) utdyper at en kilde til konflikt er når prosesseierne er ansvarlige for prosessen mens linjelederne leder arbeiderne som utfører den. Da prosesseier er ansvarlig for prosessen fra start til slutt vil dette ansvaret gjerne kunne berøre flere avdelinger eller seksjoner. Uenigheter og konflikter kan dermed oppstå på grunn av denne delte autoriteten. Utfordringer knyttet til konflikter med andre elementer i linjeorganisasjonen kan således anses som et forhold som kan påvirke prosesseiers innflytelse.

### *Konflikt*

Slik det fremstilles i prosesslitteraturen er konflikt ofte et begrep forbundet med noe negativt. Flere forskere innen organisasjonslitteraturen har på sin side tatt til orde for at konflikt ikke

utelukkende trenger å være negativt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Kant argumenterer allerede i sin filosofi for at sosial konflikt er en av de viktigste mekanismene som bidrar til at menneskene utretter stadig mer (Malnes og Midgaard, 1993). Innen organisasjonslitteraturen begynte man på 1960-tallet å skille det man kalte funksjonell konflikt, som er gunstig for organisasjonen, og dysfunksjonell konflikt som er negativt for organisasjonen som helhet (Deutsch, 1969). Enkelte forskere hevder at et visst konfliktnivå mellom avdelinger kan virke stimulerende på de avdelingene som er involvert. Dette er fordi konflikt kan skape sterkere samhold internt, samtidig som en viss form for konkurranse kan gi gevinster i form av eksempelvis innovasjon. Endelig kan konflikten medføre en sterkere bevissthet om enhetens egentlige virksomhet (Lawrence og Lorsch, 1967).

Med bakgrunn i dette kan vi slå fast at et visst nivå av konflikt og uenighet kan være bra for å sikre utvikling i organisasjonen. Dersom konfliktnivået eskalerer kan dette imidlertid raskt føre til slitasje på enkeltmenneskene i organisasjonen, og mye tid og ressurser vil kunne gå med til selve konflikten (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dermed kan man ha grunn til å trekke en antakelse om at det finnes et optimalt konfliktnivå (Robbins 1983, Pondy 1992 ).

### *Makt*

I organisasjonslitteraturen defineres ofte makt som potensialet for påvirkning (Rogers, 1973), mens ledelse kan defineres som det som oppstår når en person prøver å påvirke adferden til et individ eller en gruppe (Hersey, Blanchard og Johansen, 2008). Sammenligner vi de to definisjonene ser vi at lederskap er et forsøk på påvirkning, mens makt sier noe om mulighetene for å kunne påvirke. Prosesseierrollen anses ofte som en lederrolle og for å ivareta denne rollen må man utøve innflytelse på tvers av hierarkiet (Nesheim, 2010). For å kunne klare dette vil makt være et sentralt konsept, da makt er definert som påvirkningspotensial.

French og Raven (1959) har utviklet et mye brukt kategoriseringssystem for maktbaser, og har identifisert følgende seks typer makt; tvangsmakt, ekspertmakt, legitimitetsmakt, referansemakt, belønningsmakt og informasjonsmakt. I senere tid har en syvende maktbase, forbindelsesmakt, blitt lansert (Hersey og Netemeyer, 1980). Eksempler på tvangsmakt kan være fengselsstraffer grunnet lovbrudd. Ekspertmakt kan tilfalle personer med unik kunnskap. Legitimitetsmakt kan gjenspeile en posisjon i et hierarki der man i tråd av sin stilling får kontroll over viktige ressurser. Referansemakt handler om makt som gjenspeiler personlige trekk som for eksempel retoriske evner, sosiale ferdigheter og utstråling. Belønningsmakt gjenspeiler antakelsen om at en aktør har muligheten til å belønne andre. Informasjonsmakt

dreier seg om tilgangen på viktig informasjon, mens forbindelsesmakt er makt en person kan få på bakgrunn av et stort nettverk og innflytelsesrike forbindelser.

Dette impliserer at det å ha én eller flere maktbaser kan virke positivt inn på i hvilken grad prosesseier er i stand til å kunne forvalte og utvikle prosessene vedkommende er satt til å lede. I denne sammenhengen understrekes det at det som er av betydning er hvilken makt prosesseier er oppfattet å ha av de rundt seg, ikke nødvendigvis den makten de faktisk besitter (Hersey, Blanchard og Johansen, 2008).

### *Prosessforbedrings- og implementeringsarbeid*

Forvaltning og utvikling av prosessene er som tidligere anført prosesseiers to hovedoppgaver. Utvikling av prosesser vil ofte innebære å identifisere prosessforbedringer og implementere disse. Vi vil nå se på hvilke mulige utfordringer prosesseier kan møte i arbeidet med prosessforbedring og implementering i følge prosesslitteraturen.

Iden (2005) peker på flere forhold under prosessforbedringsarbeid som kan oppleves som utfordrende for prosesseier. Han trekker blant annet frem at det er viktig å involvere andre i arbeidet, da andre ofte kan sitte med relevant innsikt som prosesseier ikke har. Dette gjelder særlig brukere av prosessen som vil kunne ha førstehåndskjennskap til eventuelle svakheter ved prosessen. Utfordringene knytter seg imidlertid til hvordan en som prosesseier skal klare å involvere folk i form av å få dem til å komme med innspill og ville delta i forbedringsarbeidet.

Når det gjelder implementering av prosessforbedringer trekker Iden (2005) frem at utfordringer kan oppstå dersom en ikke sikrer nødvendig involvering både fra ledere og de som vil bli direkte berørt av prosessendringene. Mer spesifikt er utfordringen i følge Iden (2005) å få ledere i organisasjonen til å vise både evne og vilje til å iverksette endringsforslagene, samt å få medarbeidere til å anerkjenne endringene i praksis.

Disse utfordringene knytter seg i stor grad til tradisjonell endringsledelse fra organisasjons- og ledelseslitteraturen. Et velkjent konsept herfra er organisasjonsutvikling (OU) som er en mye brukt metode for å gjennomføre organisatoriske endringer. Strategien bygger på et grunnleggende positivt menneskesyn der man tror alle mennesker ønsker frivillig samarbeid til det felles beste, der ansatte ønsker å bidra til at organisasjoner gjør det godt, og der egalitære grupper fungerer mest effektivt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette er med andre ord en metode som står i skarp kontrast til mer diktatoriske måter der leder dominerer

endringsprosessen.

French og Bell (1984) har listet opp noen forutsetninger for at organisasjonsutviklingsprosjekter skal være vellykkede (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Eksempler på disse forutsetningene er at ledelsen må gi sin støtte til endringen, sikre bred deltakelse av både ansatte og mellomledere og at organisasjonen setter av tid og ressurser til å drive frem prosessen samtidig som det legges ressurser i å utvikle kompetanse og organisasjonens evne til læring. I organisasjoner som oppnår positive resultater i sitt arbeid med implementeringer av prosessforbedringer er det naturlig å anta at man har klart å følge ett eller flere av punktene skissert over. Dette vil si at disse punktene kan virke positivt inn på prosesseiers innflytelse dersom de følges, mens de kan ha en negativ innvirkning dersom de ikke følges.

Prosessendringsarbeid er komplekst og krevende arbeid og man møter ofte hindringer underveis. Fra prosesslitteraturen skisserer Balzarova et al. (2004) syv årsaker til hvorfor organisasjoner feiler med implementering av prosessforbedringer, og disse kan følgelig tjene som eksempler på potensielle utfordringer for prosesseier. Motstand mot endring i organisasjonen trekkes her frem som en av årsakene. Vi ser nok en gang at utfordringer innen prosessforbedringsarbeid kan knytte seg til tradisjonell endringsledelse, hvilket understreker dens viktighet for en prosesseier.

Jacobsen (1998) har gått nærmere inn på hva som kan være årsakene til at motstand mot endring oppstår. Utgangspunktet for dette arbeidet er at motstand mot endring vil være en rasjonell reaksjon ettersom folk gjerne vil forsvare det som er kjent, og noe man mener er godt og riktig. Noen av de vanligste årsakene til motstand mot endring er (Jacobsen, 1998):

- Frykt for det ukjente – man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. Det tryggeste er å holde på det man har.
- Tap av identitet – Folk tillegger viktighet til arbeidsoppgaver de har gjort gjennom en årrekke. Ved å endre dette, kan enkelte føle at det de har gjort har vært meningsløst.
- Maktforhold endres – en organisatorisk endring medfører ofte reorganisering av makt og innflytelse. Det vil være vanlig å motsette seg en slik endring dersom man ser at innflytelsen minker som følge av den.
- Dobbeltarbeid – Organisasjonsendring vil være en oppgave som organisasjoner må gjennomføre samtidig som man holder de ”gamle” aktivitetene gående, hvilket krever ekstra ressurser. Ansatte protesterer fordi man ikke ønsker flere oppgaver i en kanskje allerede presset arbeidssituasjon.

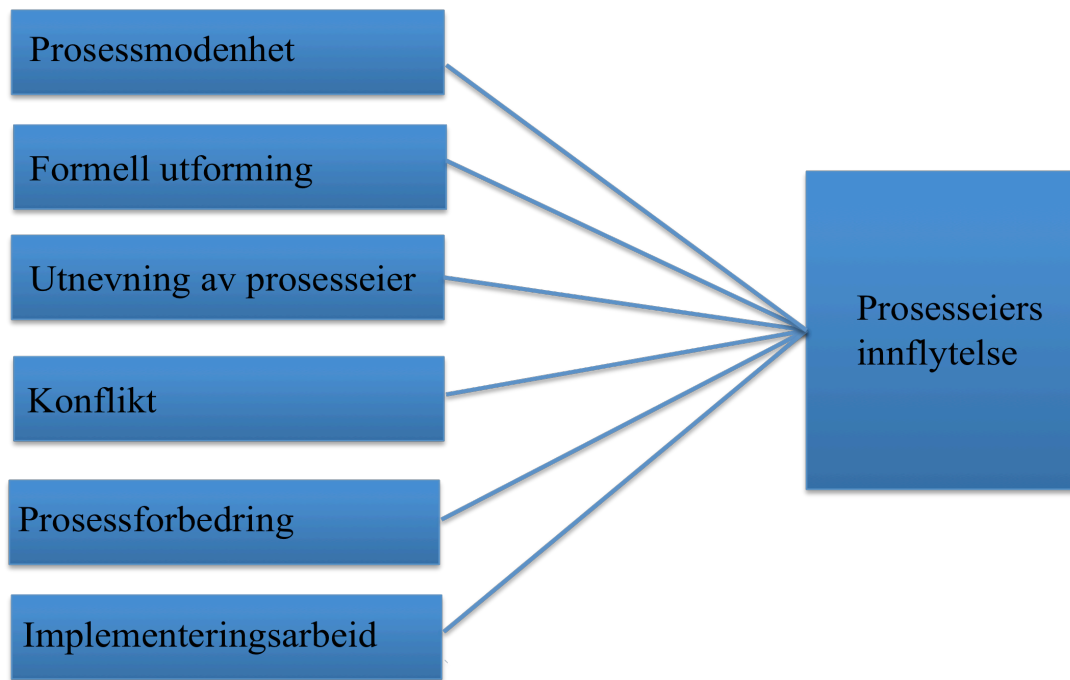


Det ligger i menneskets natur å ikke ønske drastiske endringer, hvilket gjør at svært få i en organisasjon ønsker store endringer. Derfor er det viktig at prosesseier utøver lederskap med en klar visjon, samtidig som toppledelsen er med på å understreke viktigheten av prosessarbeidet (Kotter 1996, Hammer 1990). Endring er et kriterium for utvikling, og det å gjennomføre prosessendringer og -forbedringer vil derfor være nødvendig for at prosesseier skal kunne sikre at prosessene utvikles på en ønskelig måte.

I den forbindelse kan organisasjoner som jobber kontinuerlig med prosessforbedringer kunne oppleve en utfordring i form av at de ansatte kan bli omstillingstrette (Holter, Karlsen og Salomon, 2008). Det er et fenomen som kan oppstå dersom prosesseiere og ledelsen til stadighet kommer med nye løsninger og måter å arbeide på, og vil følgelig være en utfordring for prosesseier sitt arbeid rundt prosessforbedring og implementering.

## 2.5 Utvikling av syntese

Vi har til nå redegjort for sentrale begreper og konsepter innen prosesstankegangen og presentert teori og litteratur knyttet til prosesseierrollen og dens innflytelse i organisasjonen. I dette delkapittelet vil vi på bakgrunn av gjennomgått teori utvikle en sammenfattende syntese som er en systematisk fremstilling av hvordan vi søker å svare på forskningsspørsmålet gjennom utvalgt teori og analyse. Forskningsspørsmålet for studien var: *Hvilke forhold påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen?*, og tjener som utgangspunkt for utviklingen av syntesen som er presentert i figuren under:



Figur 1: Syntese

Figuren skal leses som at et sett med dimensjoner fra teorien, presentert til venstre i figuren, virker inn på innflytelsen prosesseier har i organisasjonen. Studiens formål er dermed at vi gjennom analyse av innsamlet data skal diskutere om disse dimensjonene påvirker prosesseiers innflytelse. Som presisert i innledningskapittelet vil vi igjen understreke at studien ikke har som mål å vurdere eller måle i hvilken grad de ulike dimensjonene påvirker prosesseiers innflytelse. Imidlertid vil vi gjennom analysen søke å diskutere om et konkret forhold vil kunne ha en positiv eller negativ innvirkning på prosesseiers innflytelse.

Poenget med en slik syntese er som nevnt å systematisere teorien slik at den enklere kan nyttiggjøres i analysen som skal gi svar på forskningsspørsmålet. Samtidig setter den også rammer for hvilke konkrete forhold vi ønsker å fokusere på i studien. Vi har valgt å ta for oss seks dimensjoner sin påvirkning på prosesseiers innflytelse, men vi innser at det selvsagt kan være andre forhold som også kan påvirke prosesseiers innflytelse. Like fullt er en avgrensning hensiktsmessig da det gir studien dybde og et klart fokus. De seks forholdene vi har valgt ut fra teorien er: Prosessmodenhet, Formell utforming, Utnevning av Prosesseier, Konflikt, Prosessforbedring og Implementeringsarbeid.

Prosessmodenhet sier noe om hvor systematisk organisasjonen som helhet jobber med prosesser. Formell utforming dreier seg om hvordan prosesseierrollen er bygget inn i organisasjonsstrukturen, hvilke ressurser prosesseier råder over og rollens omfang. Utnevning

av prosesseier sier noe om hvordan organisasjonen velger ut hvem som skal bekle prosesseierrollen. Dimensjonen Konflikt omhandler all form for konflikt prosesseier opplever med andre parter i sitt prosessarbeid i organisasjonen. Dimensjonene Prosessforbedring og Implementering består av aspekter knyttet til prosesseiers prosessforbedrings- og implementeringsarbeid.

Selv om syntesen i utgangspunktet slik det fremgår av figuren fokuserer på sammenhengen mellom hver enkelt dimensjon og prosesseiers innflytelse, vil vi samtidig ta høyde for at de ulike dimensjonene også kan ha innvirkning på hverandre. Dette er et viktig moment i forhold til å fullt ut forstå de mekanismene som kan påvirke prosesseiers innflytelse, og vil følgelig behandles i analysen.

## 3.0 METODE

Da det foreligger få empiriske studier på problemstillinger rundt prosesseier og prosesseierskap, anser vi det som viktig å beskrive hvilken metode som ligger bak vår forskning for denne utredningen. Vi beskriver i det følgende utgangspunktet for og valg av metode, samt hvordan vi gikk frem ved innsamling og klargjøring av data. Endelig vil vi foreta en vurdering av metoden som er brukt ved å diskutere validitet og reliabilitet.

### 3.1 Studiens formål

Hensikten med vår studie var å undersøke hvordan prosesseierskapet kan bygges in i den formelle linjeorganisasjonen og å kartlegge forhold som påvirker innflytelsen til prosesseieren i organisasjonen. Selv om det finnes begrenset med litteratur og forskning omkring selve prosesseierrollen, hadde vi fra beslektet litteratur om prosessarbeid og prosessorientering en del forventninger til hva vi skulle finne. Med dette som utgangspunkt, og det forskningsspørsmålet vi har utviklet, var en strukturert metodisk tilnærming å foretrekke (Fisher, Buglear og Lowry, 2007).

Saunders, Lewis og Tornhill (2007) klassifiserer vitenskapelige forskningsformål i eksplorerende, beskrivende og forklarende studier. Eksplorerende studier brukes for å finne ut ”*hva som skjer; å søke ny innsikt; å stille spørsmål og se fenomener i nytt lys*” (Robson, 2002). Denne typen forskning egner seg dersom en ønsker å klargjøre forståelse for et problem. En kan sammenligne denne tilnærmingen med en oppdagelsesreise, da en hele tiden må kunne forvente å endre retning og ikke kan vite sikkert hvor en vil ende opp (Saunders et al., 2007). Flexibiliteten som ligger i denne type forskning skal imidlertid ikke tolkes dit hen at en er helt uten retning. Det betyr at en starter med et bredt fokus for så å snevre seg inn mens forskningen pågår og veien blir til (Adams og Schvaneveldt, 1991, sitert fra Saunders et al., 2007, side 134).

Vår problemstilling søker å kartlegge organiseringen og utøvelsen av prosesseierrollen i større prosessorienterte organisasjoner. Det er som nevnt et lite utforsket område og det finnes lite systematisk kunnskap om slike prosesseierroller. Siden vi har lite forhåndskjennskap må vi i større grad la empirien styre retningen av analysen. Dette taler for å utføre en eksplorerende studie. Imidlertid søker vi samtidig å beskrive et bestemt fenomen, nemlig prosesseierskap, uten å etablere hypoteser eller identifisere årsakssammenhenger, hvilket trekker dette i retning

av en beskrivende studie. På bakgrunn av dette mener vi at utredningens forskningsformål er en kombinasjon av en eksplorerende og deskriptiv studie.

## **3.2 Forskningsdesign**

I følge Johannessen, Tufto og Kristoffersen (2006) kan forskningsdesign defineres som hvordan en starter med et forskningsspørsmål, og deretter vurderer hvordan studien kan gjennomføres fra start til mål. Således må en finne det forskningsdesignet som er best egnet til å svare på problemstillingen en har valgt.

Med utgangspunkt i vårt forskningsspørsmål har vi valgt en casesdesign. Casestudier egner seg best når en søker å besvare spørsmål av typen ”hvordan” og ”hvorfor”. En casestudie er en kvalitativ undersøkelsesform som er fordelaktig å bruke når en skal få en dybdeforståelse av en bestemt situasjon (Fisher et al., 2007). Videre er en slik design hensiktsmessig når en ønsker å samle inne større datamengder om et avgrenset fenomen (Yin, 2003, fra Saunders et al., 2007). Dette passer godt i forhold til vår problemstilling, da vi ser på ett bestemt konsept (prosesseierskap).

Da vi har valgt å undersøke flere caser og sammenligne disse er utredningen å anse som en komparativ casestudie. Inkludering av flere case i en studie muliggjør sammenligning som kan klargjøre om et fremkommet funn kun er idiosynkratisk for en enkelt case eller konsekvent gjenskapt gjennom flere case (Eisenhardt, 1991). Konkret ønsker vi å sammenligne hvordan organisasjonene har valgt å innarbeide prosesseierrollen og de ulike forholdene som påvirker prosesseierens innflytelse. Hovedvekten i studien vil ligge på analyse av organisasjonene isolert, men vi ønsker samtidig å bruke de funnene som fremkommer av de isolerte analysene til å gjøre sammenligninger for å kunne øke innsikten omkring prosesseierskap og prosesseierrollen.

## **3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag**

I dette delkapittelet vil vi presentere metoden benyttet for innsamling av datamaterialet til studien. Videre vil utvalget for studien beskrives og vi vil også beskrive hvordan de innsamlede dataene ble behandlet og analysert.

### **3.3.1 Innsamlingsmetode**

Problemstillingen påvirker i stor grad valget av innsamlingsmetode (Johannessen et al., 2006). Da vårt forskningsspørsmål i hovedsak er av en eksplorerende karakter og det finnes lite eksisterende utforskning av problemområdet, er det naturlig å benytte seg av en kvalitativ

innsamlingsmetode. Ved kvalitativ metode registreres og analyseres data i form av tekst, og det legges vekt på fortolkning av data.

Etter Johannessen et al. (2006) kan kvalitativ data samles inn ”gjennom observasjon der dataene bygger på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju der dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren”. Vi fant det mest naturlig å samle inn data ved å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer med personer som innehar en rolle som prosesseier i organisasjoner som har innført og etablert prosesseierskap i sin virksomhet.

### 3.3.2 Utvalget for studien

#### 3.3.2.1 Utvalgsprosedyre

Utgangspunktet for utvelgelsen av analyseenheter er studiens problemstilling. Denne er tydelig på at vi ønsker å undersøke hvordan prosesseierrollen er bygget inn i den formelle organisasjonen og hvordan rollen utøves i praksis. Dette gjør det følgelig hensiktsmessig å ta for seg organisasjoner der prosessorientering er sentralt og prosesseiere er utnevnt da disse melder seg som naturlige intervjuobjekter. Videre vil det være formålstjenlig å studere organisasjoner med en viss kompleksitet i sin organisasjonsstruktur, slik en typisk finner i organisasjoner av en viss størrelse. Prosesser i større organisasjoner består typisk av et flertall roller og aktiviteter samtidig som de ofte kan krysse organisatoriske enheter. Ved å studere prosesseierroller knyttet til slike prosesser håpet vi å kunne fange opp flere potensielle utfordringer samt kompleksiteten innen prosesseierskapet. Endelig ønsker vi å se på et fåtall organisasjoner for å kunne gå i dybden på disse og ha et klart og avgrenset fokus.

Intervjuobjektene ble utpekt ved at en kontaktperson i hver organisasjon valgte ut og satte oss i kontakt med de aktuelle personer som vi selv avtalte intervjuer med. Kontaktpersonene var sentrale ledere innenfor prosessarbeid og prosessutvikling i sine respektive organisasjoner.

#### 3.3.2.2 Beskrivelse av utvalget

Utvalget for studien består av to store norske konserner, heretter omtalt som organisasjon A og B. Det som gjør de to organisasjonene interessante i en prosesseier-sammenheng er at de har et uttalt prosessfokus og søker å styre store deler av sin virksomhet etter prosessstakegangen og har utnevnt prosesseiere i sine organisasjoner. Organisasjonene er også interessante da de oppfyller ønsket om en viss størrelse og kompleksitet i sine organisasjonsstrukturer, som skissert under delkapittel 3.3.2.1 om utvalgsprosedyre.

Det foreligger imidlertid noen forskjeller mellom de to organisasjonene. Organisasjon A opererer og leverer tjenester i hele verden, mens Organisasjon B kun operer i Norden og enkelte deler av Nord-Europa. Organisasjonene startet med prosessarbeid og -orientering på ulike tidspunkt. Nærmere bestemt har Organisasjon A arbeidet med prosessorientering i ca. syv år mer enn Organisasjon B.

I det følgende vil organisasjonene presenteres kort, og vi vil også beskrive intervjuobjektene i de to organisasjonene.

### *Organisasjon A*

Organisasjon A er et norsk konsern med omfattende virksomhet over hele verden. De har kontorer i samtlige verdensdeler, og det stilles høye krav til at tjenestene de leverer skal være like uansett hvor i verden de leveres. Det er nettopp de høye kravene til standardisert leveranse som er bakgrunnen for at organisasjonen begynte å arbeide etter prosesstankegangen i 1996. Utgangspunktet var å sikre at man jobbet ensartet uansett hvor tjenesten ble utført. Styring og kontroll stod med andre ord helt sentralt som en driver fra starten av. Effektivisering var også viktig da forbedringspotensialer også var et vektlagt fokusområde.

Da prosessorienteringen startet i 1996 fikk noen ansatte prosessansvar i tillegg til den formelle stillingen de hadde i linjeorganisasjonen. I år 2000 ble prosesseier- og prosesslederstillingen formelt opprettet i organisasjonen. Konsernet er i dag inndelt i divisjoner etter global tilhørighet. I tillegg til de geografisk inndelte divisjonene har bedriften tre andre divisjoner; Styring og global utvikling, Uavhengige forretningsområder og Bærekraftighet og innovasjon.

Av de tre prosesseierne som er utnevnt i Organisasjon A, fikk avholdt vi intervjuer med to av dem. Grunnen til at disse er valgt som intervjuobjekter er at disse to hadde anledning til å møte oss. Intervjuobjektene er tilsatt som prosesseiere på fulltid, som vil si at de ikke har noen formell stilling i tillegg. Begge har arbeidet med prosessarbeid av ulik art gjennom flere år i organisasjonen, men det er kun én av dem som har ledererfaring fra tidligere stillinger i organisasjonen før tiltredelse som prosesseier.

### *Organisasjon B*

Organisasjon B er et norsk konsern som leverer tjenester til både privat- og bedriftskunder. Organisasjonen er blant de største konsernene i Norge målt etter børsverdi. Strukturmessig er

organisasjonen delt inn i åtte divisjoner, der fire av dem er ulike forretningsområder mens de resterende fire er ulike støttedivisjoner.

De fire forretningsområdene er delt inn etter hvilket kundesegment de betjener, eksempelvis privatkunder i Norge. De fire støttedivisjonene består blant annet av HR, IT og Drift. I tillegg til dette har organisasjonen flere datterselskaper under seg.

Prosesstankegangen vokste frem i konsernet tidlig på 2000-tallet. Utgangspunktet var å få organisasjonen til å jobbe mer helhetlig. Standardisering og kontroll var dermed de sentrale aspektene bak valget om å bli en mer prosessfokusert organisasjon. I dag finnes det prosesseiere i samtlige divisjoner i konsernet.

Vi intervjuet til sammen syv prosesseiere i Organisasjon B. Bakgrunnen for valg av intervjuobjekter er at disse syv prosesseierne utgjør et utvalg der samtlige divisjoner i organisasjonen er representert. Alle syv prosesseiere som ble intervjuet besitter formelle lederstillinger på ulike nivåer i linjeorganisasjonen.

Hovedtrekkene ved de to organisasjonene er sammenfattet i tabellen under:

	<b>ORGANISASJON A</b>	<b>ORGANIASJON B</b>
Antall ansatte	Mellom 5000 og 10 000	Mellom 10 000 og 15 000
Opprettet prosesseierrollen	År 2000	År 2006/2007
Rasjonalet bak innføring prosessorientering	Styring og kontroll	Standardisering og kontroll
Divisjonsinndeling	Etter global tilhørighet	Etter forretningsområder
Datagrunnlag for analyse	Intervjuer med to av organisasjonens prosesseiere	Intervjuer med syv av organisasjonens prosesseiere

Tabell 1: Hovedtrekk ved organisasjonene

### 3.3.3 Intervjuer

Det finnes en rekke ulike måter en kan gjennomføre intervjuer på. Metoden som benyttes styres både av studiens formål og den måten en velger å samle inn data på. Det finnes to typer kvalitative dybdeintervjuer; semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2007). Vi har valgt å benytte oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer da disse gir en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2006). Det at vi har lite



forkunnskap om fenomenet vi ønsker å studere taler for en mer ustrukturert tilnærming. Da vi samtidig ønsker å undersøke noen av de samme forholdene og aspektene ved fenomenet hos de ulike intervjuobjektene, er en viss grad av struktur ønskelig.

### ***3.3.3.1 Forberedelser til intervjuene***

Før datainnsamlingen startet utarbeidet vi en intervjuguide (se Appendiks 1). En intervjuguide kan defineres som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Tjora, 2010). Disse temaene og spørsmålene er basert på forskningsspørsmålet for studien. Først satt vi ned de temaene vi ønsket å avdekke med tilhørende underpunkter i form av konkrete spørsmål. Deretter strukturerte vi intervjuguiden ved å dele den inn i to deler; formelle og uformelle spørsmål. De formelle spørsmålene kommer i intervjuguidens første del og omhandler de rent formelle aspektene ved rollen som prosesseier og prosessen de er eier for. Den andre delen inneholdt spørsmål vi klassifiserte som uformelle aspekter ved prosesseierrollen. Disse omhandler i større grad hvordan prosesseierrollen utspiller seg i praksis. Spørsmålene ble formulert med et formål om å fungere som retningsgivere for samtalen, samtidig som de tillot intervjuobjektet å få frem personlig synspunkter og utdype der de følte det var formålstjenelig eller nødvendig.

### ***3.3.3.2 Gjennomføring av intervjuene***

Intervjuene ble gjennomført i perioden 3. februar til 3. mars 2011 og foregikk ansikt til ansikt. Alle intervjuene ble avholdt i den aktuelle bedriftens lokaler og varte i gjennomsnitt i 40 minutter. Samtlige av intervjuene ble tatt opp med båndopptaker etter godkjenning fra intervjuobjektene. Dette gjorde intervjuene dynamiske samtidig som vi sikret oss å få med alt som ble sagt. Hvert intervju ble innledet med en kort og uformell samtale for å skape en positiv og avslappet atmosfære. Det virket som at samtlige intervjuobjekter var trygge på studiens formål og intervjusituasjonen. Dette gjorde at vi følte de delte informasjon på en naturlig og saklig måte.

### ***3.3.4 Analyse av data***

Først ble all data fra intervjuene transkribert, altså gjort om fra tale til tekst. Deretter ble dataen kodet og systematisert. Kodene ble basert på empirien og de temaer og begreper som allerede fantes i datamaterialet. Dataene ble så systematisert og kategorisert i form av en såkalt ”gråpapirmesse”, der vi knyttet de valgte kodene opp mot de ulike intervjuobjektens uttalelser slik de fremgikk av transkriberingen. Dette gjorde datamaterialet oversiktlig og mer

håndterbart i forhold til å se sammenhenger mellom intervjuobjektene og de identifiserte kodene.

Videre ble casene beskrevet og analysert hver for seg med fokus på hvordan intervjuobjektene opplevde organiseringen og utøvelsen av sin rolle som prosesseier. Deretter sammenlignet vi dataene i en komparativ analyse. Disse to metodene betegnes som henholdsvis ”within-case”-analyse og ”cross-case”-analyse (Creswell, 2007). Analysen ble gjennomført ved hjelp av induktiv metode, altså at en går fra empiri til teori. En slik tilnærming har ikke et fastsatt teoretisk utgangspunkt. En samler først inn data som kan brukes til å finne mer generelle mønstre, som igjen kan gjøres om til teorier eller begreper (Johannessen et al., 2006). Utviklingen i analysen blir således i stor grad styrt av empirien.

### **3.4 Evaluering av metode**

Her vil vi gjøre en vurdering av kvaliteten og gyldigheten til metodene brukt ved denne studien. Ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer relateres kvaliteten på datamaterialet seg til de to konseptene reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2007).

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet omhandler hvilken pålitelighet vi kan ha til dataene. Mer konkret vil det si at vi vurderer hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på og på hvilken måte de bearbeides. Ved kvalitative studier lik den vi har gjennomført i denne utredningen kan reliabiliteten styrkes ved å blant annet gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2006).

Pålitelighet handler også om i hvilken grad andre forskere ville kommet frem til samme resultater ved å gjennomføre den samme studien. Her skal det imidlertid presiseres at ved kvalitative studier er det verken ønskelig eller gjennomførbart å utvikle en metode som kan kopieres direkte. Dette har sin grunn i at denne typen studier i stor utstrekning er situasjonsspesifikke og tidsbestemte. Dette gjør at slike studier krever fleksible innsamlings- og tolkningsmetoder. Dermed blir det et sentralt poeng å gjøre disse metodene så transparente som mulig, slik at leser tydelig kan identifisere samtlige aspekter ved innsamling av data og tolkningen av disse (Saunders et al., 2007).

Innsamlet data i denne studien er ment å reflektere et fullstendig bilde av hvordan prosesseierskap er formalisert og utøvet i prosessorienterte organisasjoner. Samtlige intervjuobjekter var prosesseiere og følgelig praktiserer og forholder seg tett til

prosesseierskap i sitt daglige arbeid. Videre utgjorde de intervjuede prosesseierne en stor andel av det totale antallet prosesseiere i sine respektive organisasjoner. I tillegg befant disse prosesseierne seg i ulike avdelinger og på ulike nivåer (Organisasjon B). På bakgrunn av dette mener vi at våre innsamlede data innehar en stor grad av pålitelighet.

I denne sammenheng er det samtidig viktig å poengtere at det å utelukkende intervju prosesseiere kan gi et noe ensidig bilde. Ved å gjennomføre intervjuer med andre ansatte, ledere og brukere av prosessene ville vi kunne gitt analysen en høyere grad av reliabilitet. Dessuten kan vi ikke være sikker på at vårt utvalg ikke er offer for såkalt ”adverse selection”. Det vil si at vårt utvalg kan bestå av prosesseiere som eksempelvis kan ha ekstreme meninger de ønsker å fremme og vektlegge. Det faktum at det er interne kontaktpersoner som har valgt ut intervjuobjektene og ikke oss selv, kan også ha påvirket sammensetningen i vårt utvalg uheldig.

Kvalitative analyser vil kunne ha en tendens til å bli preget av subjektive tolkninger. Dette gjør at funn i vår studie trolig vil være noe påvirket av vår egen måte å tolke ting på. Imidlertid er det gjennom bruk av lydband og transkribering lagt vekt på å gjengi samtalen med intervjuobjektene så presist som mulig, og ikke ta sitater eller argumenter ut av den konteksten de fremkom i.

Ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer finnes det ulike utfordringer i form av såkalte bias (forventningsskjevhet). En form for bias kalles intervjuer-bias og går ut på at intervjuers fremtreden i form av kommentarer og ikke-verbal kommunikasjon påvirker intervjuobjektets respons på spørsmålene som stilles. Denne typen bias kan oppstå dersom spørsmålene er formet på en måte som fremmer intervjuerens eget syn eller på en annen måte er sterkt ledende. En annen type bias knyttes til hvordan intervjuobjektet oppfatter intervjueren og intervjusituasjonen. Dette kan føre til at en ikke får pålitelige svar (Saunders et al., 2007). Denne typen bias vil kunne oppstå dersom intervjuobjektet oppfatter intervjusituasjonen påtrengende og som følge av dette formidler et overdrevet positivt eller negativt bilde eller det de anser som sosialt ønskelig.

Videre vil det at vi gjennomførte intervjuene som utenforstående kunne påvirke intervjuobjektene på følgende to måter. For det første kan det være enklere for dem som blir intervjuet å svare ærlig og uforbeholdent på grunn av fraværet av relasjoner til de aktuelle personene som kan ha innvirkning på deres situasjon i organisasjonen. For det andre kan det faktum at vi mangler kjennskap til interne prosesser og forhold i organisasjonen føre til at

intervjuobjektene kommuniserer det bildet de ønsker at vi skal oppfatte, og ikke nødvendigvis det som samsvarer med den faktiske situasjonen.

I denne sammenheng må det påpekes at intervjuobjektet kan ende opp med å formidle et bilde som ikke stemmer overens med virkeligheten uten at dette nødvendigvis er intensjonen fra deres side. Mer spesifikt kan en situasjon oppstå der intervjuobjektet misforstår spørsmålet eller er unøyaktig i sin formulering uten å tale usant. Et konkret eksempel kan være at prosesseiere som hadde en formell stilling i tillegg til prosesseierrollen ikke skilte på disse to når vedkommende snakket om hvilke utfordringer de møter i rollen som prosesseier og dro inn opplevelser relatert til utøvelse av sin andre formelle stilling i organisasjonen. Dette var vi som intervjuere imidlertid klar over og forsøkte derfor alltid i forkant av og underveis i intervjuene å understreke at det kun var erfaringer og synspunkter knyttet til prosesseierrollen vi var ute etter å få frem.

### 3.4.2 Validitet

Validiteten av kvalitative data knytter seg til i hvilken grad forskeren får tilgang til intervjuobjektens kunnskap og erfaring, og er i stand til å identifisere og tolke den meningen intervjuobjektene faktisk forsøker å formidle gjennom språket som brukes (Saunders et al., 2007). Det finnes to typer validitet; begrepsvaliditet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet).

Begrepsvaliditet vil i denne sammenhengen omhandle i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2006). I vårt tilfelle vil begrepsvaliditet hjelpe til med å klargjøre hvorvidt det som kommer frem under intervjuene faktisk representerer hvordan prosesseiere oppfatter praktiseringen av rollen og forhold knyttet til innflytelse. En naturlig antagelse her vil være at dette oppnås ved at vi snakker med prosesseiere som har førstehåndskjennskap til utøvelse av prosesseierrollen.

På bakgrunn av dette kan det hevdes at det som fremkommer under samtalene med intervjuobjektene i seg selv har validitet i forhold til utredningenes formål og problemstilling. I denne sammenheng må vi imidlertid være oppmerksom på å tydelig skille mellom hvordan prosesseierrollen faktisk utøves og hvordan den bør praktiseres. Prosesseiere vil typisk kunne ha meninger og synspunkter om sistnevnte, og det er viktig at en ikke blander de to i analysen.

En annen trussel mot validiteten kan oppstå dersom intervjuobjekter tar hensyn til at uttalelser og informasjon kan spores direkte tilbake til dem. For å unngå en slik situasjon har vi valgt en

delvis anonymisering. Vi benytter ingen navn på personer når det siteres og refereres, og vi gjengir ikke organisasjonene som er gjenstand for studien ved navn. Imidlertid har vi gått bort fra full anonymisering da vi vurderer behovet for å gi en beskrivelse av aktuelle avdelinger og plasseringen til prosesseierne i organisasjonen som større. Totalt sett mener vi anonymisering er ivaretatt på et hensiktsmessig nivå slik at vi ikke vil oppleve noen svekking av validiteten.

Validitet i tolkning av dataen kan sikres ved å tilbakeføre analysen til intervjuobjektene for å få bekreftet om vår tolkningen av dataene er lik den som er intendert fra intervjuobjektene. Dette er imidlertid ikke gjort da vi ikke ønsket å beslaglegge for mye av intervjuobjektens tid. Da en slik prosess kan bli svært tidkrevende og omstendelig, prioriterte vi heller å gjengi informasjon fra intervjuene så presist som mulig og være nøye i vårt arbeid med de innsamlede dataene. Det faktum at det aldri var noe ønske fra intervjuobjektens side om å utføre en slik kontroll kombinert med studiens tidsbegrensning støtter opp under dette valget, men en skal da være klar over at det vil kunne utgjøre en trussel mot validiteten på dataene.

Ekstern validitet går ut på generalisering fra utvalgt til populasjon. Det vil si at en vurderer i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen. I tillegg omhandler ekstern validitet hvorvidt det er relevant å overføre resultatene fra en undersøkelse til andre situasjoner og områder. I følge Johannessen et al. (2006) reflekterer en undersøkelses overførbarhet dermed i hvilken grad en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan anses som nyttige i andre sammenhenger. Når det som i vårt tilfelle er snakk om en kvalitativ studie vil det dreie seg om overføring av kunnskap og ikke generalisering, da generalisering som konsept fort kan gi assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Thagaard, 2000).

For vår studie vil ekstern validitet være knyttet til om de funnene vi identifiserer kan overføres til andre prosesseiere og områder innad i den aktuelle organisasjonen samt til andre organisasjoner som har, eller skal, innføre prosesseierskap i organisasjonen. Vi mener funnene knyttet til utfordringer for prosesseiere i utøvelsen av rollen og forhold knyttet til deres innflytelse til en viss grad kan overføres internt i den aktuelle organisasjonen, da særlig innad i avdelingen. Vi mener imidlertid studiens tidsbegrensning og stedsspesifikasjon gjør at funnene og resultatene ikke må sies å kunne gjenspeile den eksakte situasjonen i andre organisasjoner. Imidlertid vil funnene fra studien kunne være av relevans for andre organisasjoner som er eller planlegger å gå over til en prosessorientert virksomhet med prosesseiere. Resultatene kan da tjene som et utgangspunkt, og særlig vil momentene knyttet

til hvordan en formelt kan organisere prosesseierrollen kunne være overførbare. Vi vil like fullt igjen understreke at en skal være forsiktig med å direkte overføre funn og resultater fra studien vi her har utført.

## **4.0 PRESENTASJON OG ANALYSE**

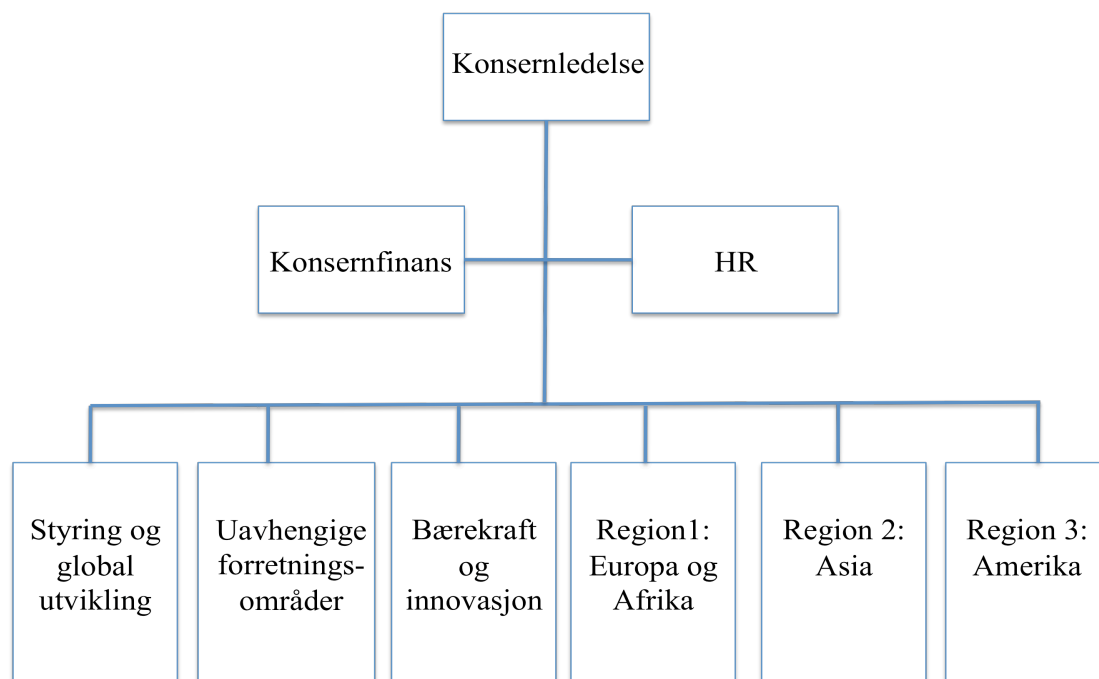
I dette kapittelet vil Organisasjon A og B presenteres og analyseres med utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet. Vi vil først presentere og analysere de to organisasjonene hver for seg. Presentasjonen er en fremstilling av formelle forhold knyttet til prosessorientering og prosesseierrollen i organisasjonen. I analysen vil de seks ulike dimensjonene fra syntesen utviklet i litteraturkapittelet drøftes opp mot prosesseiers innflytelse i organisasjonen og vi vil også diskutere eventuelle sammenhenger mellom dimensjonene. Endelig vil vi utføre en komparativ analyse der vi diskuterer forskjeller og likheter mellom de to organisasjonene på bakgrunn av det vi kommer frem til i de to isolerte analysene av organisasjonene.

### **4.1 Presentasjon av Organisasjon A**

I det følgende vil vi gi en beskrivelse av prosessorienteringen i Organisasjon A, med vekt på rasjonalet bak prosessorienteringen og formelle forhold rundt prosesseierskapet organisasjonen.

Organisasjon A er et norsk konsern med omfattende virksomhet i resten av verden. De har kontorer i alle verdensdeler, og det stilles høye krav til at tjenestene de leverer skal være like uansett hvor i verden befinner seg. Bakgrunnen for at organisasjonen begynte med prosessorientering på 1990-tallet er todelt: For det første opererer Organisasjon A i en bransje der det stilles høye krav til kvaliteten på tjenestene de leverer. Tjenestene blir utført rundt på kontorer i hele verden, og det er kritisk at tjenestene er identiske uavhengig om de blir levert i region 1 eller 3. Rasjonalet bak prosessfokus er dermed å sørge for samme standard for kvalitet og sikkerhet. En tilleggsgevinst av dette kan være at standardiseringen gir en mer kostnadseffektiv produksjon.

Konsernet er i dag inndelt i divisjoner etter global tilhørighet. I tillegg til de geografisk inndelte divisjonene har bedriften tre andre divisjoner; Styring og global utvikling, Uavhengige forretningsområder og Bærekraftighet og innovasjon, se figur 2.



Figur 2: Organisasjonskart Organisasjon A

Samtlige divisjoner blir støttet av Styring og global utvikling som samler flere fellesfunksjoner for konsernet. Divisjonen skal primært sikre global utvikling av tjenester og teknologiekspertise og sørge for kryssfunksjonelle og operasjonelle synergier og konsistens. Prosessutvikling er én av fem seksjoner i divisjonen Styring og global utvikling, ledet av en seksjonsleder. Denne seksjonen består av 16 personer, der tre av disse er utnevnt som såkalt ”work process manager”. Dette tilsvarer det prosesslitteraturen omtaler som prosesseiere og vi vil derfor referere til dem som det videre i oppgaven. Disse tre prosesseierne rapporterer til seksjonssjefen i Prosessutvikling som befinner seg på nivå 3 i organisasjonshierarkiet.

De øvrige personene i seksjonen driver med blant annet web-publisering av alt prosessarbeid i organisasjonen, utvikling av prosesssystemer, prosessverktøystøtte og arkivledelse. Seksjonen styrer således alt av prosessarbeid i Organisasjon A. Samtlige prosesser som brukes i konsernet er globale og Prosessutvikling er ansvarlige for kartlegging og forbedring av disse. Seksjonens overordnede mål er for det første å sørge for at organisasjonen har de rette prosessene med tilhørende og understøttende verktøy. For det andre skal seksjonen forvalte informasjon for å skape verdi for Organisasjon A.

Alle de ulike arbeidsprosessene i konsernet er grundig dokumentert. For hver prosess finnes det modellerte beskrivelser av hvordan prosessen skal utføres, hvilke aktiviteter og roller som

inngår, hva prosessene skal produsere av resultat og leveranser samt hvilke eventuelle underprosesser som bygger opp under prosessen.

Prosesseierne er ansatt på 100 %-basis, det vil si at de ikke har andre oppgaver eller stillinger ved siden av. Prosesseierne har ikke personalansvar for de ulike personene som utfyller rollene i prosessene. Dette er linjeleders ansvar, som i organisasjon A sitt tilfelle er lederne på de ulike regionskontorene. Prosesseiers rolle, ansvar og myndighet er beskrevet og formelt nedfelt i et internt ledelsessystem. Her står det at prosesseier skal etablere prinsipper som skal være gjeldene for prosessene, utvikle prosessene (inklusive verktøy og IT-støtte) i henhold til disse prinsipper og beskrive og vedlikeholde prosessene. Det fremkommer også at ansvaret til linjeleder i de enkelte enheter er å påse at de personer som jobber i enheten utfører jobben i tråd med beskrivelsen av prosessene og deres tilhørende aktiviteter. Linjeleder har ikke anledning til å fravike prosessen som prosesseier bestemmer over. Således har prosesseier formelt sett forrang ved eventuelle uenigheter med linjeledere knyttet til prosessene.

## 4.2 Analyse av Organisasjon A

I analysen av Organisasjon A vil de seks dimensjonene fra syntesen drøftes i form av deres innvirkning på prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Avslutningsvis vil vi reflektere rundt prosesseiers innflytelse ut fra sammenhenger mellom de ulike dimensjonene. Analysen bygger på intervjuer med to prosesseiere fra Organisasjon A.

### 4.2.1 Prosessmodenhet

I dette delkapittelet vil vi benytte Harmon (2004) sin klassifiseringsmodell for prosessmodenhet for å vurdere Organisasjon A sin prosessmodenhet. Klassifiseringen vil avslutningsvis knyttes opp mot prosesseiers innflytelse.

Organisasjon A har fokusert på prosesser og prosesseierskap i sin virksomhet i over 15 år. Organisasjonen har systematisk definert sentrale prosesser og deres tilhørende aktiviteter og roller. Prosessene er gjentakende da de over lengre tid gir forutsigbare resultater. En prosesseier forteller hvordan de arbeidet med å kartlegge alle prosessene:

*”Først begynte vi å tegne og skissere opp alle prosessene og deres aktiviteter. Så hang vi disse sammen med underprosesser. Da ender det med at vi fikk et hierarki, det starter øverst med en totalsak og bygger seg nedover der det er hensiktsmessig.”*

Her ser vi hvordan de overordnede prosessene henger sammen med underprosesser, hvilket taler for å plassere Organisasjon A et sted mellom nivå 3 og 5 på Harmon (2004) sin skala for



prosessmodenhet. Den største forskjellen mellom nivå 3 og 4 er at en ved sistnevnte nivå har utviklet en komplett og integrert prosessledelse. I Organisasjon A har de utnevnt prosesseiere på heltid, som har ansvar for prosesser som brer seg ut over store deler av virksomheten. En av prosesseierne sier:

*”Vi ser etter potensialer i eksisterende prosesser. Vi analyserer disse og kommer opp med forbedringspotensialer for å kunne levere bedre til kunden og gjøre organisasjonen mer effektiv.”*

Dette utsagnet vitner om at prosesseierne i Organisasjon A jobber med å analysere eksisterende prosesser for å identifisere justeringer som kan gjøre prosessene bedre egnet til å støtte oppunder organisasjonens overordnede mål. Dette er med på å underbygge at organisasjonens prosesser er ledet. Den andre prosesseieren legger til:

*”Det som fungerer best med prosessarbeidet er at vi jobber kontinuerlig med å utfordre rammebetingelsene.”*

Det kom klart frem av samtalen at med ”rammebetingelsene” mener prosesseieren det å utfordre etablerte sannheter rundt om i bedriften på hvordan arbeidet skal utføres. Dette er nok et eksempel på at Organisasjon A evaluerer resultatene av prosessen, ser etter forbedringspotensialer og tilpasser prosessene deretter.

Organisasjonen har en egen seksjon som jobber med forvaltning og utvikling av arbeidsprosesser. Dette er samme avdeling som prosesseierne tilhører. Da dette kan tale for å plassere Organisasjon A på modenhetsnivå 5, er dette imidlertid ikke tilstrekkelig. Dette nivået tilsier også at et flertall av de ansatte er med på prosesstankegangen, og er med på å støtte opp under og justere prosessene i organisasjonen. En prosesseier kan fortelle:

*”En utfordring er å få folk som bruker prosessen til å være lojale mot den.”*

Dette er et tegn på at visse ansatte i organisasjonen ikke har adoptert og akseptert prosesstankegangen fullt ut, slik modenhetsnivå 5 krever. Vi vil dermed konkludere med å kategorisere Organisasjon A på prosessmodenhetsnivå 4, hvilket ifølge Harmon (2004) betyr at organisasjonen er over gjennomsnittet prosessmoden.

Som presisert i litteraturkapittelet er det ikke slik at nivå 1 er dårlig og nivå 5 er bra. Modenhetsnivået sier utelukkende noe om i hvor stor grad bedriften er prosessmoden. Det kan være naturlig å anta at det er mindre krevende å utøve rollen som prosesseier i en

prosessmoden organisasjon, fordi man i en slik organisasjon vil ha definerte prosesser og underprosesser som et utgangspunkt, ledelsessystemer utviklet for å lede prosessene og gjerne også et støtteapparat rundt som bistår i forbedrings- og implementeringsarbeid. Dette kan tale for at høy grad av prosessmodenhet kan ha en positiv innvirkning på prosesseiers innflytelse.

#### 4.2.2 Formell utforming

I dette delkapittelet vil vi analysere hvordan prosesseierrollen formelt er utformet i Organisasjon A. Vi vil gå nærmere inn på rollens plassering i organisasjonsstrukturen, hvilke ressurser som er tilknyttet rollen og hvorvidt prosesseierrollen er en heltidsrolle eller dobbeltrolle.

I Organisasjon A er prosesseierne ansatt på heltid, hvilket betyr at de ikke har en annen formell stilling i tillegg. Prosesseierne er tilsatt en enhet som jobber med prosessutvikling og -forbedring, og de prosessene de er eiere av brukes av organisasjonens kontorer rundt i hele verden.

Den klassiske prosesslitteraturen skisserer at det er viktig å ha innflytelse over prosessen man er eier av for at prosesseier skal kunne utføre sitt arbeid effektivt (Hammer og Champy, 1993). Dette knytter seg i hovedsak til innflytelse over ressursene som inngår i prosessen, eksempelvis de personene som utfyller prosessens roller. Prosesseierne i Organisasjon A har ikke personalansvar overfor personene som utfører arbeidet i prosessen. I organisasjonen er det linjeledernes ansvar at prosessene prosesseierne leder blir fulgt, og det er linjeleder som har personalansvar for de ansatte som fyller rollene som inngår i prosessen. Vi ser av dette at prosesseier er prisgitt linjeleder for at prosessen skal bli fulgt, og således ikke har direkte og formell innflytelse over de prosessspesifikke ressursene.

Som nevnt i litteraturkapittelet kan man ha grunn til å tro at jo sterkere prosesseierrollen er bygget inn i organisasjonsstrukturen, desto sterkere makt og innflytelse har rollen. I organisasjon A ser vi at de har opprettet en egen prosessutviklingsseksjon på siden av den funksjonsbaserte strukturen. Dette fører til at man får en slags matrisestruktur, ved at bedriften legger inn en prosesseksjon som styrer prosesser som går på tvers av de tradisjonelle funksjonene.

I den klassiske prosesslitteraturen blir det tatt til orde for å totalfornye organisasjonen etter dens prosesser (Hammer og Champy, 1993). Dette vil tilsi det vi kan kalle en "horisontal organisasjon" (Ostrom, 1999). Dersom man går for en slik totalfornyelse vil prosesseieren

sannsynligvis ha mulighetene til å oppnå stor innflytelse ettersom man slipper doble autoriteter og konflikter med linjen. Resultatet vil bli en enklere og mer strømlinjeformet organisasjonsstruktur som bygges opp omkring prosessenene i organisasjonen. I Organisasjon A sitt tilfelle har man fått en mer komplisert struktur ettersom man innførte en prosesseierrolle som er ansvarlig for prosesser på tvers av den tradisjonelle, funksjonsbaserte strukturen. I følge litteraturen får man en matrisestruktur med doble autoriteter der en ansatt må forholde seg til både prosesseier og linjeleder (Nesheim, 2010).

Som nevnt tidligere har ikke prosesseier personalansvar, det er linjeleder som har ansvar for å følge de ansatte som bruker og praktiserer prosessene i det daglige. Dette kombinert med at de ansatte i prosessene er spredt over hele verden vil kunne gjøre det vanskelig for prosesseierne å utvikle gode relasjoner ettersom prosesseieren er stasjonert på hovedkontoret. De ansatte vil derfor først og fremst forholde seg til sin linjeleder, bortsett fra ansatte som blir tatt med i forbedringsprosesser som prosesseier leder. Dette illustrerer at det først og fremst er linjeleder prosesseier må forholde seg til. Samarbeidet mellom linjeleder og prosesseier har dermed stor påvirkning på prosesseiers mulighet til å forvalte og utvikle prosessen, altså prosesseiers innflytelse.

#### 4.2.3 Utnevning av prosesseier

I dette delkapittelet skal vi gå nærmere inn på hvem organisasjonen utnevner som prosesseiere. Konkret vil det si trekk og egenskaper ved personene som skal bekle prosesseierrollen.

Prosesslitteraturen kommer med tydelige anbefalinger om å utnevne prosesseiere som har tilstrekkelig ledererfaring (Hammer og Champy 1993, BoozAllenHamilton 2003). Fra organisasjonslitteraturen vet vi at en tidligere lederstilling kan gi opphav til legitimitetsmakt (French og Raven, 1959). Dette samstemmer med det faktum at prosesseieren i Organisasjon A som hadde ledererfaring fra før av, følte det var hensiktsmessig at han var blitt utnevnt til prosesseier. Vedkommende sier følgende om sin egen påvirkningsmulighet:

*”Jo, jeg vil jo si at jeg har den innflytelsen som trengs. Altså, jeg kan i hvert fall ikke huske en motsatt situasjon da.”*

Av prosesslitteraturen fremgår det at en prosesseier burde ha erfaring med og forståelse for prosessarbeid og -tankegangen (BoozAllenHamilton, 2003). Denne prosesseieren har vært med på prosessarbeidet i organisasjonen helt fra begynnelsen av, flere år før de begynte å

opprette prosesseiere som en egne roller. Dette kan tyde på at prosesslitteraturens anbefaling om en form for ekspertmakt hos prosesseier er fulgt i dette tilfellet.

Den andre prosesseieren i Organisasjon A har ikke noe særlig ledererfaring fra før av. Vedkommende mener like fullt å ha tilstrekkelig påvirkningsmulighet ut mot linjeorganisasjonen. På en annen side ser det ut til at manglende ledererfaring kan ha noe å si innad i hans egen seksjon:

*”De er skeptiske til meg, det merker jeg jo. Jeg har jo på en måte tatt andres ansvar, ikke sant, og har heller ikke vært toppleder før.”*

Uttalelsen over kan være en mulig forklaring på hvorfor deler av prosesslitteraturen anbefaler å utnevne prosesseiere med ledererfaring. Skepsisen prosesseieren opplever fra personer i egen seksjon kommer vi tilbake til under delkapittel 4.2.4 om konflikt.

Ser vi dette funnet opp mot det faktum at prosesseieren ikke opplevde de store konfliktene i samarbeidet med linjeorganisasjonen, kan dette være en indikasjon på at anbefalingene om å utnevne prosesseiere med ledererfaring er noe overdrevet, og at det kanskje er viktigere med kompetanse om prosess og prosessarbeid som gir ekspertmakt. Vi har imidlertid ikke tilstrekkelig data til å trekke en slik konklusjon, men funnet reiser like fullt et interessant spørsmål.

Prosesseieren, som ikke har nevneverdig ledererfaring, har tidligere jobbet i skjæringspunktet mellom IT og arbeidsprosesser. Denne erfaringen mener han har vært en fordel i hans rolle som prosesseier, da IT-systemer ofte er sentralt i de prosessene han er eier av. Han presiserer viktigheten av prosesserfaring og domenekunnskap:

*”Koblingen mellom IT- og prosesskompetanse er superviktige egenskaper! Å forstå denne sammenhengen er kritisk faktisk.”*

Videre legger han til at gode evner knyttet til kommunikasjon er svært sentralt for at han skal ha påvirkning i organisasjonen. Dette stemmer overens med prosesslitteraturen som fremhever gode samarbeids- og kommuniseringsegenskaper som viktig for en effektiv prosesseier (Davenport og Short 1999, Iden 2005).

En interessant diskusjon hva angår prosesseierrollen er hvorvidt generell ledererfaring er så viktig for prosesseiers innflytelse som deler av prosesslitteraturen skisserer. I Organisasjon A ser vi at prosesseieren som ikke har nevneverdig ledererfaring opplever at folk i egen seksjon

er skeptiske. Ut mot linjen derimot ser ikke vedkommende ut til å ha den samme utfordringen. Begge prosesseierne i organisasjonen hadde betydelige kunnskaper om prosess og prosessarbeid, hvilket prosesslitteraturen nevner som fordelaktig. Dette kan være et tegn på at ekspertmakt viktig. Det at prosesseierne i denne organisasjonen ikke har personalansvar, betyr at de ikke har anledning til å benytte seg av tvangsmakt og belønningsmakt. Dette kan implisere at andre maktbaser som ekspertmakt og referansemakt er enda viktigere for prosesseiers mulighet til å oppnå tilstrekkelig innflytelse.

#### 4.2.4 Konflikt

Flere organisasjonsteoretikere hevder at det finnes et optimalt konfliktnivå (Robbins 1983, Pondy 1992). Forklaringen for en slik påstand er at konflikt kan føre til sterkere samhold, innovasjon og bevissthet rundt enhetens egentlige virksomhet (Lawrence og Lorsch, 1967).

Begge prosesseierne i Organisasjon A forteller at de opplever konflikter med andre organisatoriske enheter. En prosesseier uttaler:

*”Jeg har eksempler på begge deler, både at samarbeidet med linjeledere fungerer bra og dårlig.”*

Vi ser av sitatet at konflikter med linjen oppstår, hvilket i følge prosesslitteraturen (Iden, 2005) er naturlig å forvente i en prosessorientert organisasjon. Slik det fremgår av Hammer og Stanton (1999) vil en særlig kunne oppleve konflikter dersom prosesseierne styrer prosessen mens avdelingslederne leder arbeiderne som utfører den. Dette er tilfellet i Organisasjon A.

Dette er med andre ord ikke et oppsiktsvekkende funn i seg selv, da en naturlig legger opp til motsetninger ved å innføre en dobbel autoritet med en slik type organisering. Det som er interessant er å finne ut av hvorvidt konfliktene er funksjonelle eller dysfunksjonelle.

Funksjonelle konflikter er fruktbare og kan således virke positivt inn på prosesseiers innflytelse, mens dysfunksjonelle konflikter naturlig vil kunne påvirke innflytelsen negativt. Prosesseierne gir uttrykk for at konfliktene de opplever ikke er mer enn man kan forvente, og av sitatet over kommer det frem at samarbeidet med linjeleder i flere tilfeller fungerer bra.

I de tilfellene det ikke fungerer bra presiserer prosesseierne at dette ofte skyldes linjeleders innstilling til prosessarbeid:

*”Samarbeidet avhenger mye av hvilke holdninger linjelederen har til å interessere seg for å få på plass de riktige prosessene og gjennomføre dette.”*

Linjelederne har med andre ord mye å si for resultatene som produseres av prosessene. Prosesseier er dermed avhengig av arbeidet linjeleder legger ned for at prosessene skal bli vellykket, da det er linjelederne som til slutt avgjør hvorvidt prosessens prinsipper og instruksjoner følges eller ikke. I de tilfellene linjeleder motsetter seg prosessarbeidet og heller utfører aktivitetene på en måte som avviker fra det som er fastsatt for prosessen, kan vi slå fast at konfliktene er dysfunksjonelle. Årsakene til at linjeledere motsetter seg prosessarbeid i Organisasjon A vil vi gå nærmere inn på i delkapittel 4.2.6 om implementeringsarbeid.

I tilfeller der prosesseier og linjeleder er uenige om hvordan for eksempel en justering av prosessen skal utformes, kan dette føre til en bedre prosess dersom de sammen klarer å komme frem til en bedre løsning. Det er linjeorganisasjonen som jobber "hands on" med prosessene i det daglige, og følgelig vil de kunne ha mange meninger og erfaringer knyttet til hvordan ting kan forbedres. Dette vil således være funksjonelle konflikter som organisasjonen kommer bedre ut av.

For å unngå de dysfunksjonelle konfliktene der linjeleder motsetter seg å arbeide ut i fra prosessens fastsatte prinsipper, kunne et alternativ være å tildele prosesseierskapet til de lokale kontorene, som allerede har ansvaret for utførelsen av prosessene. Da ville man unngått den doble autoriteten som kan være en kilde til konflikt. Et konkret forslag kunne vært å utnevne lederen på et av kontorene til prosesseier, i tråd med Hammer og Champy (1993) og Hammer og Stanton (1999). Da ville vedkommende, slik BoozAllenHamilton (2003) skisserer, hatt formell makt over ressursene som inngår direkte i arbeidsprosessen, hvilket kunne bidratt til mer effektivt prosesseierskap.

Imidlertid ville en slik alternativ organisering vært i strid med den grunnleggende årsaken til at Organisasjon A begynte med prosessorientering; nemlig å få bedriften til å jobbe ensartet uansett hvor i verden arbeidsoppgaven ble utført. Samtidig presiserer en prosesseier at det ikke er den daglige driften og utførelsen av fastsatte arbeidsoppgaver han oppfatter som den største utfordringen mellom prosesseier og linje sett fra prosesseier sin side:

*"Det vanskeligste? Hmm... det må være implementeringen av prosessendringene."*

Problemet som melder seg i forhold til implementeringer er at det er prosesseier som identifiserer og utformer en prosessendring, mens det er opp til linjeleder å sørge for at endringen blir fulgt opp og faktisk gjennomført i praksis. Dette vil vi komme nærmere tilbake til i delkapittel 4.2.6 om implementeringsarbeid.

En av prosesseierne påpeker imidlertid at det ikke kun oppstår konflikter relatert til prosessarbeid mellom prosesseier og linjeorganisasjonen, men at det etter hans mening oppstår større konflikter internt i egen seksjon:

*”For øyeblikket er det vanskeligere i egen avdeling, mitt ansvar som arbeidsprosessmanager lå tidligere i en annen del av avdelingen med lang historikk om å ha det ansvaret... Jeg søkte, fikk jobben... men åkei!*

*Det er jo aldri lett å komme inn og utfordre gamle linjer, jeg synes jeg sliter mer med det nå enn tidligere.”*

Denne kilden til konflikt ble ikke nevnt av den andre prosesseieren i Organisasjon A. Dette kan derfor tyde på at dette er et individuelt problem, og ikke noe som gjelder for alle prosesseierne. Videre legger den samme prosesseieren til:

*”De er skeptiske til meg, det merker jeg jo. Jeg har jo på en måte tatt andres ansvar, ikke sant, og har heller ikke vært toppleder før.”*

Prosesseieren mener det foreligger en skepsis mot hans person fordi han har blitt tildelt arbeidsoppgaver og ansvar som tilhørte andre personer tidligere. Vedkommende hevder at skepsisen kommer av at andre har hatt vedkommendes ansvarsområder før, og at prosesseieren i dette tilfellet har kommet inn uten nevneverdig lederansvar og tatt over andres arbeidsoppgaver. Organisasjonsteorien som presenterer positive gevinster ved konflikter påpeker at dette gjelder konflikter *mellom* avdelinger (Lawrence og Lorsch, 1967), som for eksempel mellom prosesseiers og linjeleders avdelinger. I tilfellet her oppstår konflikten internt i egen enhet, og det er ingen grunn til å tro at dette kan føre til positive gevinster.

Oppsummert kan vi anta at konflikter kan ha påvirkning på prosesseiers innflytelse. Uenighet mellom prosesseier og linjeledere kan i de fleste tilfeller føre til enda bedre prosesser, hvilket sier noe om at funksjonelle konflikter kan ha positiv påvirkning på prosesseiers innflytelse. Dysfunksjonelle konflikter, eksempelvis at prosesseier motsetter seg prosessen fullstendig eller ved personkonflikter internt i prosesseiers enhet, kan føre til svekket innflytelse for prosesseier.

#### **4.2.5 Prosessforbedring**

I litteraturkapittelet definerte vi prosesseiers innflytelse som hans evne til å utføre oppgavene som tilhører prosesseierrollen. Vi slo videre fast at forvaltning og utvikling av prosessene

overordnet var prosesseiers to hovedoppgaver (Iden, 2005). Det å utvikle prosessene kan blant annet forstås som å drive prosessforbedringsarbeid. Ut fra disse definisjonene vil forhold som påvirker prosessforbedringsarbeidet i organisasjonen også påvirke prosesseiers innflytelse. Vi vil derfor i det følgende diskutere forhold og utfordringer knyttet til prosessforbedringsarbeidet i organisasjonen.

Utvikling av prosesser innebærer som nevnt innledningsvis å identifisere og gjennomføre prosessforbedringer, og vi ser tydelig at dette er en viktig del av arbeidshverdagen for prosesseierne i Organisasjon A:

*”Mye av jobben min går ut på å se etter forbedringspotensialer, analysere dette, og komme opp med forslag for å kunne levere bedre til kunden og jobbe mer effektivt.”*

Den andre prosesseieren oppgir også at prosessforbedringer er et stort fokus i hans arbeid som prosesseier. Vedkommende kommenterer dette fokuset på et detaljert plan:

*”Vi er best når det kommer til å utfordre rammebetingelser. Over mange år har det blitt bygget opp tanker om hvordan ting skal gjøres, uten at dette har blitt utfordret. Et eksempel er en rapport som ble sendt til kunden, som i alle år har vært signert for hånd. Man tenkte på dette som en viktig ting, og dette ble ikke utfordret fordi rapporten var aldri det som var det viktigste, det var bare en tilleggsleveranse til en annen tjeneste. Undersøkelser viste at kunden ikke registrerte at rapportene var skrevet, det interesserte dem ikke. Det er et lite eksempel, men når man har et stort antall rapporter er dette noe som sparer oss for mye tid.”*

Med å utfordre ”rammebetingelser” mener prosesseieren å utfordre etablerte sannheter om hvordan aktiviteter skal gjøres, som har blitt til over mange år. I sitatet kommer det tydelig frem at organisasjonen er forbedringsorientert. Prosesseieren sier at de er best når de utfører prosessforbedringsarbeid, hvilket vitner om at organisasjonen har gode rutiner for hvordan dette arbeidet skal utføres. Eksempelet illustrerer også at man ser på elementer i prosessen som ikke nødvendigvis fungerer dårlig eller ikke har et innlysende forbedringspotensial, men som kan fjernes da det ikke gir kunden verdi.

En av prosesseierne går nærmere inn på de konkrete stegene i en typisk forbedringsprosess i Organisasjon A:



*”Først starter vi med å etablere noen prinsipper som må være akseptert for hele eller deler av prosessen. Disse påvirker nemlig hvordan prosessen kan eller må endres.”*

Eksempler på slike prinsipper kan være føringer på hvordan en aktivitet skal utføres, eller konkrete mål for hva som skal forbedres. Videre sier den samme prosesseieren:

*”Vi bruker gjerne mennesker som kjenner virkeligheten, de som jobber med dette i det daglige, for å være sikre på at alle skal være med. Ideer skapes ofte av de som jobber med dette hver dag. Det gjør det også lettere for de som skal utføre prosessen å få eierskap. Vi spør oss selv om hvilke aktiviteter trenger vi, og hva som må til for å få denne leveransen. Ofte går det på å forenkle, men vi må også tenke på hvilke type datasystemer som kan hjelpe oss til å få forenklinger. Vi må se på hva den nye, elektroniske verden kan hjelpe oss med. Det blir viktigere etter hvert som teknologien utvikler seg, ikke sant. Dette gjør også at vi har med folk med teknologikompetanse med i arbeidet.”*

Sammenlignet med prosesslitteratur om analyse av arbeids- og informasjonsflyt, ser vi at Organisasjon A følger de fleste anbefalte skrittene for å analysere nå-situasjonen med tanke på å finne kilder til forbedring (Iden, 2005). For det første blir ikke forbedringsarbeidet gjort av prosesseier alene. Dette skjer i samarbeid med ansatte fra prosesseiers egen avdeling som har særskilt prosesskunnskap, samtidig som personer som jobber med dette i det daglige, altså representanter fra linjeorganisasjonen, skal være representert i et forbedringsprosjekt. Dette er i samsvar med prosesslitteraturens anbefalninger om å opprette en prosjektgruppe bestående av folk som jobber med prosessen i sin daglige virksomhet (Iden, 2005). Vi ser tydelig at prosesseieren understreker viktigheten av dette i sitatet over.

Det siste sitatet, og tidligere sitat om viktigheten av IT-kompetanse for prosesseier, forteller oss at Organisasjon A ser på mulighetene IT gir for å kartlegge hvordan dette kan brukes til å forbedre bedriftens prosesser. Det kommer også tydelig frem at Organisasjon A ser på aktivitetene i prosessene for å avgjøre hvorvidt det eksisterer operasjoner som ikke er nødvendige for å produsere det ønskede resultatet. Et eksempel på dette er signaturen som fjernes fra rapporten da undersøkelser viser at kunder ikke tillegger dette noen verdi. En av prosesseierne forklarer:

*”En av de første tingene jeg spør meg om er: Hva vil denne endringen gi kunden til gode? Vil dette gjøre oss mer effektive?”*

Disse eksemplene viser også at kundefokus står sentralt i forbedringsarbeid. I sitatet over kommer det også tydelig frem at forbedringsgruppen spør seg hvilke aktiviteter som er nødvendig for leveransen til kunden.

Av uttalelsene diskutert til nå kan vi se at prosesseierne i organisasjonen arbeider mye og systematisk med prosessforbedringer. Dette i seg selv er en indikasjon på at prosesseierne har innflytelse. Like fullt knytter deg seg også utfordringer til prosessforbedringsarbeidet i organisasjonen:

En av prosesseierne sier at en utfordring med forbedringsarbeidet er å ikke gjøre aktiviteter og elementer i prosessen mer omfattende enn de behøver å være:

*”Man må også passe på å ikke bli unødvendig byråkratisk. Det er en tendens til at man hele tiden må forsikre seg og forsikre seg og forsikre seg, det blir både seler og bukseseler og belte liksom for at man skal være helt sikker... Vi må finne de enkle, smarte løsningene som er gode og tilfredsstillende nok for oss og kunden.”*

Man søker med andre ord et fokus rettet mot forbedringer og forenklinger av betydning, for å unngå endringer som fører til mer kompleksitet uten at det fører til noen forbedringer eller besparelser verken for kunden eller organisasjonen. Denne uttalelsen tyder på at det kan være lett å bli for byråkratisk når man sitter sammen som gruppe og går igjennom prosessene.

Videre har Organisasjon A formidlet et ønske til brukerne av prosessene om å komme med forbedringsforslag til prosessene dersom de mener noe kan gjøres annerledes. Dette fungerer bra, og i følge en prosesseier kanskje litt for bra:

*”Det er en utfordring for organisasjonen å ha nok ressurser til å høre på all feedback fra de ansatte... De som initierer forslag tenker ofte på seg selv, ikke totaliteten.”*

Prosesseieren forteller at det kommer inn mange forbedringsforslag, hvilket de mener er positivt, men vedkommende og organisasjonen som helhet har ikke ressurser til å ta innover seg alle forslag som kommer inn. Dette kan være en kilde til frustrasjon blant de ansatte som kan føre til at ansatte lar være å sende inn forslag fordi de er av den oppfatningen at det ikke blir noe ut av forslagene uansett.

Prosesseieren påpeker også et annet aspekt, ved å antyde at forslagene som kommer inn mangler å se totaliteten, hvilket kan gjøre dem uegnet å følge opp. Dette kan være problematisk dersom det er slik at folk som sender inn forslag blir fornærmet hvis ingen

griper ordentlig tak i forslagene. Prosesseierne sier ikke direkte at dette er et stort problem, men en av prosesseierne presiserer:

*”De som ikke har hatt utvikling blir utålmodig.”*

Det positive ved sitatet er at det kan tolkes som et tegn på at ansatte i organisasjonen begynner å bli mer prosessorienterte ettersom folk blir utålmodige dersom det ikke skjer forandringer og utviklinger av prosessene. Det negative er følgelig som nevnt at de kan føle seg oversett når de prøver å gjøre en innsats i samsvar med prosessfilosofien i organisasjonen, og at de ikke evner å tenke på helhetsbildet av prosessene og organisasjonen.

Videre kommer den samme prosesseieren med følgende uttalelse:

*”Kjenner på en urgency samtidig som jeg vet at snarveier gjør at jeg ikke får implementert det på en ordentlig måte...”*

”Urgencyen” vedkommende nevner dreier seg om å agere på forslag og innspill som kommer inn innenfor den tidsrammen forslagene krever. Med snarveier mener prosesseiere å iverksette endringsprosjekter uten å ha planlagt i detalj hvordan dette skal foregå. Dette er en vanskelig ”trade-off” som understreker den diskuterte problematikken omkring hvordan prosesseierne skal forholde seg til de forbedringsforslagene som kommer inn.

Fra intervjuene i Organisasjon A fremkommer det at dersom tiden hadde strukket bedre til, ville begge prosesseierne snakket mer med kunden. En av dem uttaler følgende på spørsmål om hva som er drivere for prosessendringer:

*”Kundene bør være den ekte driveren, den viktigste bak. Personlig ønsker jeg mer kundefokus, jeg må prøve å bli bedre her... Vi samler inn kundetilbakemeldinger fast ved hjelp av standard spørreskjemaer og igjennom supportavdelingen. Veldig mye av den inputen jeg får kommer fra et internt synspunkt, fra her vi ser det må du fikse det og det. Dette er ofte utgangspunktet på feedbacken man får. Jeg føler ofte at jeg er alene om å se kundenes synspunkt.”*

Her skisserer prosesseieren viktige utfordringer. Et sentralt argument fra prosesslitteraturen for at organisasjoner bør bli prosessorientert er at organisasjoner som bygger på spesialiserte funksjonsheter har en innebygget svakhet når det gjelder kundeorientering (Nesheim, 2010). Her ser vi at en organisasjon som vi i utgangspunktet klassifiserte som mer

prosessmoden en gjennomsnittet fortsatt har mer å gå på hva gjelder å være kundeorientert i sitt prosessforbedringsarbeidet.

På bakgrunn av diskusjonen vi har vært igjennom i dette delkapittelet kan vi konkludere med at Organisasjon A har et betydelig fokus på prosessforbedringer. Prosesseierne synes forbedringsarbeidet med ansatte fra egen seksjon og linjerepresentanter fungerer veldig bra. I tillegg har organisasjonen gode rutiner for å legge til rette for innspill og forbedringsforslag fra ansatte i organisasjonen.

Det kan være grunn til å tro at det er enklere for en prosesseier å ha innflytelse i en organisasjon som er forbedringsorientert, siden det da kan være enklere å kunne utføre prosessforbedringer. Det vil også sannsynligvis være enklere å utføre prosessutviklingsoppgaver dersom resten av organisasjonen er engasjert og har forståelse for dette arbeidet. Det er antageligvis enklere å lede prosessutvikling når de ansatte selv kommer med forslag og ønsker at ting skal skje, enn dersom ingen forslag kommer inn og de ansatte selv håper at de kan forstette som før. Dette er forhold som kan virke positivt inn på prosesseiers innflytelse i Organisasjon A. Imidlertid har vi også diskutert en del utfordringer knyttet til prosessforbedringsarbeidet i organisasjonen som kan virke negativt inn på prosesseiers innflytelse. Disse knytter seg blant annet til å vurdere og prioritere innsendte forbedringsforslag, og å unngå en for byråkratisk prosess rundt forbedringsarbeidet.

#### **4.2.6 Implementeringsarbeid**

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvilke utfordringer prosesseier møter i arbeidet med å implementere en prosessendring. Denne endringen er gjerne et resultat av en forbedringsprosess, der man har identifisert nye måter å utføre prosessarbeidet på. På denne måten henger arbeidet med prosessforbedringer og implementeringer nøye sammen, og dette vil igjen påvirke i hvilken grad prosesseier får utført sitt ansvar knyttet til å forvalte og utvikle prosessene.

Både prosess- og organisasjonslitteraturen gir et inntrykk av at det er tungt å drive igjennom endring. Prosesslitteraturen hevder at en av de vanligste årsakene til at en organisasjon feiler med en prosessimplementering er motstand mot endring som oppstår i organisasjonen (Balzarova et al, 2004). Organisasjonslitteraturen går nærmere inn på de viktigste årsakene til hvorfor slik motstand mot endring kan oppstå (Jacobsen, 1998).

Begge prosesseierne vi intervjuet i Organisasjon A var klare på at det vanskeligste ved jobben som prosesseier var å drive igjennom endringer og implementere nye og forbedrede prosesser. En av prosesseierne forteller:

*”Jeg opplever at å få til disse løsningene godt krever... masse kjennskap til organisasjonsendringer. Også må man skape en brennende plattform for å få med folk på at dette vi gjør i dag ikke funker i lengden. Vi må motivere dem til å kanskje måtte gjøre mer enn de gjorde før også. Dette er veldig komplekst.”*

Den andre prosesseieren vi i Organisasjon A legger til:

*”Når prosessene er laget og instruksene skrevet må det rulles ut i organisasjonen. Dette kan være tungt hvis det er snakk om store endringer, fordi det lett oppstår motstand mot endring i daglige rutiner blant folk.... Implementering har mye å si for resultatet. Bruker vi for lite energi her kan man bare prosessen halvveis, så brukes verktøy halvveis, også klager man på at prosessen ikke funker fordi man ikke har lært seg det ordentlig.”*

I prosesslitteraturen påpekes det at ingen individer ønsker store endringer (Hammer, 1990), og at det derfor naturlig ofte samler seg motstand mot dette. Dette ser vi helt tydelige tegn til i Organisasjon A gjennom sitatene over. Det fremgår også at det er kritisk å bruke nok energi på implementeringsfasen. Prosesslitteraturen sier at for å lykkes med implementeringsfasen må man involvere, informere og motivere organisasjonen allerede tidlig i arbeidet (Iden, 2005). Dersom man bruker for lite energi i startfasen kan disse tre momentene fra litteraturen fort bli neglisjert.

Dette blir underbygget av litteraturen om organisasjonsutvikling som fremhever at det er kritisk å sette av nok tid og ressurser til å drive igjennom et endringstiltak, og at det legges ressurser i å utvikle kompetanse og organisasjoners evne til læring (French og Bell, 1984). En av prosesseierne understreker viktigheten av dette og utdyper:

*”En annen felle er å lage forståelig opplæringsmateriell. De som sitter midt oppe i utviklingen og skjønner dette godt, lager opplæringsmaterialet for prosessen altfor enkelt. De glemmer helt at det er folk uten kjennskap til dette som skal lære det. Derfor trenger man nokså mye på detaljer for å få det oversiktlig beskrevet. Man må gå helt i detalj. Som for eksempel: Slik og slik skal stempelet se ut.”*

Utfordringer knyttet til forholdene som blir nevnt i sitatet over kan følgelig vanskeliggjøre implementeringsarbeidet og dermed påvirke prosesseiers innflytelse negativt. Ifølge begge prosesseierne er det imidlertid to andre hovedgrunner til at det er vanskelig å drive igjennom en implementering i organisasjonen som skiller seg ut. Den ene går på kulturelle forskjeller, mens den andre dreier seg om tilleggsrutiner. Begge disse forholdene knytter seg imidlertid til lojalitet til prosessarbeid. Som nevnt tidligere i analysen er prosesseier avhengig av at linjelederne faktisk tar i bruk og implementerer den nye prosessen. En av prosesseierne forklarer:

*”Skal man endre prosesser er man avhengig av at de som skal gjøre jobben er lojale i forhold til denne prosessen. Uten dette skjer det ingenting. Folk må være lojale mot instruksene. Uten lojalitet blir det tungt, og dette er noe av det tunge med å være prosesseier, det å ha ansvaret for at folk følger prosessene.”*

Linjeleders holdninger og lojalitet til prosessene har således mye å si for om resultatet av implementeringen vil bli vellykket. Lojaliteten og holdningene kan igjen henge sammen med kulturelle forskjeller:

*”For en organisasjon som oss, med mange forskjellige kulturer, land og steder er det lett og forstå at folk har motforestillinger. Det som virker lett i vesten, er ikke sikkert virker lett i Kina. I noen land, for eksempel Tyskland, har man orden og er vant til å jobbe etter detaljerte beskrivelser. Har man en prosedyre så følges den. Et motsatt eksempel var på et kurs jeg holdt i India der en inder uttalte at dette så greit ut, men han sa også ”but remember, India, different culture!”.”*

Dette viser at graden av suksess en prosesseier vil ha med en implementeringsprosess avhenger mye av hvilke holdninger og hva slags kulturelle verdier linjeleder har. Uttalelsen fra inderen i sitatet over tolket prosesseieren som at dette er India, her gjør vi det som vi vil. Dette gjør at arbeidet i henhold til prosesslitteraturen med å informere, involvere og motivere organisasjonen på et tidlig stadium, burde så langt det lar seg gjøre ta hensyn til kulturelle forskjeller.

Den andre hovedutfordringen knytter seg til tilleggsoppgaver en person eller gruppe kan få som følge av en endring:

*”Tilleggsrutiner i en aktivitet skyldes at det ofte er andre som har behov for at dette gjøres, og det er viktig for oss å fokusere på dette, fokusere på mest mulig effektiv*

*totalprosess. Det som blir tilleggsjobb et sted kan gi store besparelser et annet. Det å få aksept for at kanskje jeg må gjøre noe mer som jeg ikke har nytte av, men som forenkler et annet sted, det er vanskelig. Dette må jeg bruke innsats på, og det krever energi.”*

Den andre prosesseieren uttaler:

*”Vi må motivere dem til å kanskje måtte gjøre mer enn de gjorde før også. Dette er veldig komplekst.”*

Det oppstår med andre ord gjerne utfordringer i tilfeller der noen får mer å gjøre enn tidligere. I organisasjonslitteraturen blir dobbeltarbeid sett på som en av hovedårsakene til at motstand mot endring oppstår (Jacobsen, 1998). Vi ser at dette kan være tilfelle i Organisasjon A. Problemet oppstår så fort noen får mer å gjøre som følge av en prosessendring, og dette er noe man fort reagerer på i en allerede presset arbeidshverdag. En utfordring prosesseierne skisserer i sitatene over er å få de ansatte til å tenke på organisasjonen som helhet. Protester mot ekstraarbeid forekommer gjerne når den store effektiviseringsgevinsten ligger i en annen enhet enn hos de som får ekstraarbeidet. Således er også dette forholdet knyttet til hvilket sett med holdninger og hvilken lojalitet medlemmer i organisasjonen har til prosessarbeid og -tankegangen.

Prosesseierne i Organisasjon A mener oppsummert at implementering av prosessforbedringer er det mest komplekse de arbeider med. Det kommer frem at det er helt kritisk å sette av nok tid og ressurser til å både drive frem prosessen og til å utvikle kompetanse og læring. Det er særlig to utfordringer som spiller inn på prosesseiers mulighet til å forvalte og utvikle prosessen: Det ene er kulturelle forskjeller, mens det andre er når merarbeid oppstår. Dette er således to faktorer som kan virke negativt inn på prosesseiers innflytelse.

#### **4.2.7 Prosesseiers innflytelse og sammenhenger mellom dimensjonene**

Til nå har oppgaven tatt for seg hvordan hver enkelt av de utvalgte dimensjonene kan påvirke prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på hvordan de ulike dimensjonene kan påvirke hverandre, og hvilke implikasjoner dette kan ha for prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Vi har tidligere i analysen sett på hvordan graden av prosessmodenhet i organisasjonen kan gi utslag i prosesseiers innflytelse. Organisasjon A ble kategorisert som over gjennomsnittet prosessmoden. Det betyr at prosesseieren har et godt utgangspunkt og gode forutsetninger for

å utøve innflytelse i organisasjonen, da en høy grad av prosessmodenhet blant annet tilsier at forståelsen for prosesstankegangen er godt forankret i store deler av organisasjonen og at prosessforbedring er et utpreget fokus i virksomheten.

Dette betyr imidlertid ikke at prosesseier i en mindre prosessmoden organisasjon ikke har mulighet til å utøve like stor grad av innflytelse, men det vil sannsynligvis kunne ta mer tid og kreve mer av prosesseieren. Det kan også innebære at prosesseieren er nødt til å bruke mer av sin tid til å selge inn prosesstankegangen, forankre prosessene og forvalte dem fremfor å ha fokus på prosessutvikling og -forbedring. Dette er et interessant poeng da det gir grunn til å avkrefte antagelsen om at lav grad av prosessmodenhet i organisasjonen vil virke negativt inn på prosesseiers innflytelse. Funnene fra analysen tyder heller på at prosessmodenheten i organisasjonen ser ut til å kunne styre prosesseiers arbeidsfokus. Dette kan med andre ord være en indikasjon på en sammenheng mellom dimensjonene Prosessmodenhet og Prosessforbedring, da graden av prosessmodenhet kan se ut til å være styrende for hvilke oppgaver og hvilket fokus prosesseier har.

Når det gjelder Utnevning av prosesseier anbefaler prosesslitteraturen å utnevne prosesseiere med ledererfaring for å sikre at vedkommende får tilstrekkelig innflytelse i organisasjonen (Hammer og Champy 1993, BoozAllenHamilton 2003). Like fullt hevder den ene av prosesseierne i Organisasjon A at vedkommende har tilstrekkelig innflytelse overfor linjeorganisasjonen til tross for manglende ledererfaring. Analysen ga grunn til å tro at dette kan knytte seg til at prosesseieren har betydelig kjennskap til prosess som konsept før vedkommende kom inn i prosesseierrollen, noe han selv mener er viktig for å lykkes som prosesseier. Av dette kan vi anta at kjennskap til prosesstankegangen og arbeidsmåten kan ha en positiv effekt på prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Prosesseieren uten vesentlig ledererfaring opplever imidlertid problemer i form av konflikt internt i sin egen seksjon. Som fastslått under analysen knyttet konfliktene seg til ham som person og særlig hans manglende lederverv og ansiennitet i organisasjonen. Her ser vi en tydelig link mellom dimensjonene Konflikt og Utnevning av prosesseier som virker negativt inn på prosesseiers innflytelse. Dette eksempelet støtter prosesslitteraturens anbefaling om å utnevne personer med ledererfaring gjerne fra et høyere ledersjikt i organisasjonen (Hammer og Champy 1993, BoozAllenHamilton 2003).

I Organisasjon A har ikke prosesseierne personalansvar, som igjen gjør at de mister mulighetene til å gi belønning og straff til involverte i prosessene. Dette vil følgelig kunne



virke negativt inn på prosesseiers mulighet til å utøve innflytelse. Dette kan bety at man som prosesseier i en slik struktur bør ha andre kilder til makt som kan gi dem mulighet til å utøve innflytelse i organisasjonen. Et forhold som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse er at de har en form for ekspertmakt i form av prosesskunnskap. Påvirkningspotensialet gjennom denne ekspertmakten kan blant annet være forankret i Organisasjon A sin høye grad av prosessmodenhet som tilsier en bred aksept og forståelse for prosesstankegangen. Kunnskap og ekspertise innenfor prosessarbeid kan følgelig antas at anerkjennes av de fleste i organisasjonen. Dette taler for en sammenheng mellom dimensjonene Utnevning av prosesseier og Prosessmodenhet som påvirker prosesseiers innflytelse positivt.

Hvordan prosesseierrollen formelt er bygget inn i organisasjonsstrukturen kan ha mye å si for prosesseiers mulighet til å utøve innflytelse i organisasjonen, da den definerer det formelle utgangspunktet for prosesseierrollen. I klassisk prosesslitteratur om totalfornyelse blir det foreslått rene horisontale organisasjoner som bygges opp rundt sentrale prosesser, der prosesseier følgelig vil ha stor mulighet til å utøve innflytelse i organisasjonen ettersom vedkommende ikke har likestilte linjeledere å forholde seg til (Hammer og Champy, 1993). En slik reorganisering ser vi imidlertid sjelden, og det er mer vanlig å innarbeide prosesseierrollen i en form for matrisestruktur (Albizu og Olazaran 2006, Iden 2005).

I Organisasjon A ser vi et eksempel på en matriseliknende struktur, som gjør prosesseiers innflytelse delvis avhengig av et konstruktivt samarbeid med linjeleder. Det at prosesseierne i Organisasjon A ikke har personalansvar overfor noen av de ansatte i prosessen, forsterker viktigheten av dette samarbeidet. Vi fant imidlertid at konflikter til tider oppstår mellom prosesseier og linjeleder, som regel utløst av kulturelle forskjeller. Slike dysfunksjonelle konflikter kan virke negativt inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen og vil som diskutert kunne komme av at prosesseierrollen er organisert adskilt fra linjeorganisasjonen slik at det oppstår en naturlig avstand mellom prosesseier og de ulike linjelederne. Dette taler for en sammenheng mellom dimensjonene Formell utforming og Konflikt, som virker negativt inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Dimensjonen Formell utforming gir rammer til prosesseiers innflytelse, men denne henger nøye sammen med dimensjonen Utnevning av prosesseier. Det hjelper ikke å ha de formelle rammene på plass dersom man utnevner en prosesseier som ikke er egnet for rollen. Det er således en kombinasjon av Formell utforming og Utnevning av prosesseier som må på plass for å sikre innflytelse.

Fra analysen fant vi at konflikter mellom prosesseier og linjeorganisasjonen også kunne oppstå dersom enkelte involverte i prosessen fikk økt arbeidsmengde som følge av en gjennomført endring i prosessen. Analysen ga inntrykk av at slike konflikter ofte var av en dysfunksjonell karakter, hvilket gjør at de vil kunne virke negativt inn på prosesseiers innflytelse. Dette forholdet illustrerer således en sammenheng mellom dimensjonene Konflikt og Implementeringsarbeid.

Dimensjonene Prosessforbedring og Implementeringsarbeid skiller seg ut fra de fire andre ved at de tilsynelatende er mer sammensatte. Bakgrunnen for at vi anser Prosessforbedring som mer sammensatt er at flere av de andre dimensjonene i syntesen ser ut til å påvirke Prosessforbedring. Analysen av Organisasjon A gir blant annet grunn til å tro at dens høye grad av prosessmodenhet gir dem gode forutsetninger for å drive prosessforbedringsarbeid ettersom fokus på og evne til forbedringsarbeid er kriterier for å bli klassifisert som over gjennomsnittet prosessmoden (Harmon, 2004). Innledningsvis i delkapittelet stilte vi spørsmålsteget ved antagelsen om at høyere grad av prosessmodenhet gir prosesseiere høyere grad av innflytelse i organisasjonen. Selv om denne linken så ut til å være diskutert kan det jamfør diskusjonen i dette avsnittet tyde på at det er en sammenheng mellom Prosessmodenhet og Prosessforbedring, som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Dimensjonene Formell utforming og Utnevning av prosesseier henger også sammen med Prosessforbedring. Ut fra hva vi fant i Organisasjon A og tidligere diskusjon i dette delkapittelet er det grunn til å anta at personlige trekk som for eksempel ledererfaring, karisma samt enkelte maktkilder har påvirkning på prosesseierens evne til å få folk med seg i dette prosessforbedringsarbeidet, og dermed også prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Samtidig vil prosesseierne i Organisasjon A sannsynligvis ha bedre forutsetninger til å drive med Prosessforbedringer ettersom de er prosesseiere på heltid.

Implementeringsarbeid er også en sammensatt dimensjon der særlig organisasjonens evne til å jobbe med forbedringer spiller inn. Det er grunn til å anta at dersom man som i Organisasjon A har gode rutiner for å jobbe med prosessforbedringer, er det også enklere å implementere disse. I Organisasjon A ser vi at representanter fra de ansatte som arbeider med prosessen i det daglige er en viktig del av et prosessforbedringsteam. Det vil sannsynligvis være enklere å implementere et forslag som har forankring blant de ansatte, enn å bare befale de ulike brukerne av prosessene til å rette seg etter nye endringer. Antakelig blir også forslagene mer

hensiktsmessig når ansatte med kjennskap om prosessen har vært med, hvilket igjen gjør det enklere å akseptere endringer. Disse forholdene taler for en sammenheng mellom Prosessforbedring og Implementeringsarbeid som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse.

Samtidig vil kun enkelte av alle de som berøres av prosessene få ta del i prosessforbedringsarbeidet ettersom organisasjonen er så stor og global. Dette gjør at flere synes at prosessendringer er noe som blir presset på dem fra hovedkontoret uten at de føler eierskap eller engasjement. Dette kan være en av årsakene til at enkelte linjeledere motsetter seg endringer som innføres. Således kan dimensjonen Prosessforbedring virke inn på Implementeringsarbeid på en måte som gir negative utslag i prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

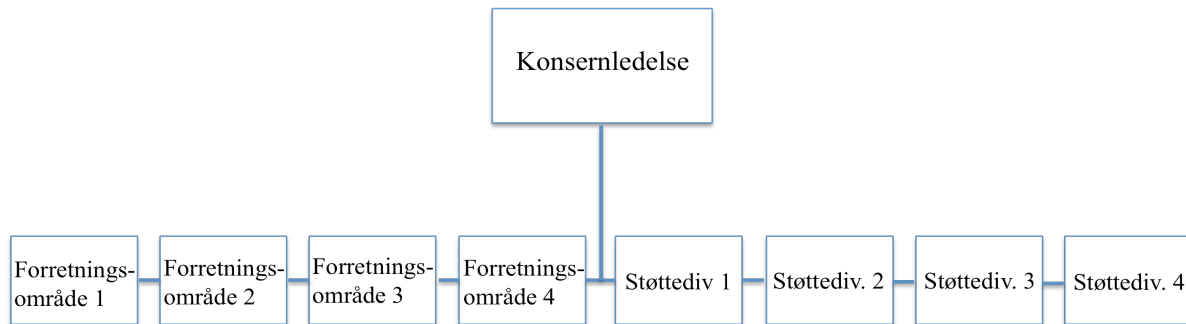
Oppsummert har vi sett at sammenhenger mellom dimensjonene Formell Utforming, Utnevning av prosesseier, Prosessmodenhet, Konflikt, Prosessforbedring og Implementeringsarbeid kan bidra til økt innsikt i hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen, samt deres bakenforliggende mekanismer. Samtidig skal vi ikke utelukke at andre dimensjoner enn de som er diskutert her, eksempelvis organisasjonskultur, også vil kunne påvirke prosesseiers innflytelse.

### **4.3 Presentasjon av Organisasjon B**

Vi vil i det følgende gi en beskrivelse av prosessarbeidet i Organisasjon B, der vi skal se nærmere på rasjonalet bak prosessorienteringen og formelle forhold rundt prosesseierskapet i organisasjonen.

Organisasjon B er et norsk konsern som leverer tjenester til både privat- og bedriftskunder i Norden, og er blant de største konsernene i Norge målt etter børsverdi. I 2004 eksisterte det 17 ulike kvalitetssystemer i konsernet, der de ulike forretningsområdene hadde sitt eget kvalitetssystem og sin egen måte å utføre arbeid på. Rasjonalet bak innføring av prosessorientering i Organisasjon B var å få et mer helhetlig system, og i 2006 valgte man å utarbeide ett felles, prosessorientert kvalitetssystem som skulle gjelde for hele konsernet. Organisasjon B har tidligere vært preget av store siloer med lite samhandling på tvers, og dette ønsket man å gjøre noe med. Konkret ville man ta tak i forhold som ansvarsfraskrivelse, lav kundebevissthet og manglende helhetssyn og forståelse.

Strukturmessig er Organisasjon B delt inn i åtte divisjoner, der fire av dem er ulike forretningsområder mens de fire andre er ulike støttedivisjoner. I tillegg har konsernet flere datterselskap som rapporterer til et eget styre, der konsernsjefen sitter som styreleder. Under følger en figur over Organisasjon B sitt organisasjonskart.



Figur 3: Organisasjonskart Organisasjon B

Enheten som jobber med prosesser i organisasjonen heter Kvalitet og prosessforbedring og tilhører en av støttedivisjonene. Denne enheten består av én avdelingsleder, én ”business process manager” og syv LEAN-konsulenter. ”Business process manager” har en kombinerende funksjon som består av tre hovedarbeidsfelt: Selge ut i organisasjonen hva og hvordan prosessorienteringen skal foregå og hvorfor prosesser er satt i fokus, legge premisser for, utvikle og drifte konsernets kvalitetssystem (heretter kalt KS) og rådgi prosesseiere ved behov for faglige påfyll, prosessmodellering eller metodikk knyttet til prosessarbeid. LEAN-konsulentene kan bestilles av prosesseiere for å effektivisere prosessene de eier. Således er ”business process manager” er en kravstiller som setter premisser for prosessarbeidet, mens LEAN-konsulentene er etterspørselsbasert.

KS ble innført i 2006 og blir først og fremst brukt av hensyn knyttet til dokumentering. Her finner en dokumentasjon over alle prosesser i organisasjonen og detaljerte modelleringer. Det står beskrevet hvem som er prosesseier for de ulike prosessene, hva som er prosessens hensikt og mål, og hvilke aktiviteter og roller som inngår i prosessen. Her får man også oversikt over eventuelle underprosesser og grensesnitt mot tilstøtende prosesser. I KS ligger også alt av styringslinjer, maler, hjelpeverktøy og vedtekter som brukes i forbindelse med prosessene.

Organisasjon B har en formell beskrivelse og definisjon på hva en prosesseier er: En prosesseier er en person som har et gitt ansvar for prosesseffektivisering, prosessstyring, resultater og prosessforbedringer. Med resultater menes her at prosessen går som forventet og at leveransen er av en bestemt kvalitet, ikke økonomiske resultater. Prosesseierne i

organisasjon er ikke tilknyttet den nevnte Kvalitet og prosessforbedringsenheten.

Prosesseierne sitter i den operative linjen som følge av at prosesseierskapet er tildelt formelle ledere i linjeorganisasjonen. Grenseflatene mellom prosesseier og linjeleder er derfor ikke avklart formelt, da disse to rollene ofte ikke er særlig avvikende. Dette betyr at makt og myndighet sitter i linjen i den formelle organisasjonen.

#### 4.4 Analyse av Organisasjon B

Med utgangspunkt i innsamlet datamateriale vil vi analysere hvordan de seks dimensjonene fra syntesen påvirker prosesseiers innflytelse i Organisasjon B. Avslutningsvis vil reflektere rundt prosesseiers innflytelse ut fra sammenhenger mellom de ulike dimensjonene. Analysen bygger på intervjuer med syv prosesseiere i Organisasjon B. De syv prosesseierne vil heretter bli omtalt som prosesseier 1,2,3, og så videre. Hensikten er at det skal være mulig å følge ulike uttalelser fra samme prosesseier gjennom hele analysen. Da vi har valgt å bruke tall og ikke mer spesifikk informasjon om plassering og tilhørighet i organisasjonen, er dette av hensyn til anonymitet som forklart i kapittelet om metode for studien.

##### 4.4.1 Prosessmodenhet

I dette delkapittelet vil vi gjennom Harmon (2004) sin klassifiseringsmodell vurdere Organisasjon B sin prosessmodenhet. Klassifiseringen vil avslutningsvis knyttes opp mot prosesseiers innflytelse.

I Organisasjon B har de definerte og forutsigbare prosesser gjennom hele konsernet. Prosessene kan kalles gjentakende og definerte ettersom man kan gjenta prosessene med forutsigbare resultater, og man har anledning til å identifisere feil dersom noe skulle gå galt underveis i prosessen. Prosesseier 5 fra en støttedivisjon bekrefter dette:

*”Ting har nå [etter innføringen av prosessorienteringen] blitt mer etterrettelig, ryddig og ordentlig. Det har blitt lettere å måle prestasjoner og resultater.”*

Med etterrettelig mener prosesseier her at det har blitt lettere å gå arbeidet i sømmene, som gjør at en lettere kan oppdage feil. Dette bekrefter at prosessene er blitt gjentakende og definerte, og tyder på at konsernet har klart å komme opp på et visst nivå hva gjelder prosessmodenhet. Prosesseier 1 fra et forretningsområde understreker dette:

*”Før dette [prossessorientering] ble innført var jeg flink innenfor min silo, men hva som skjedde etter jeg var ferdig med oppgaven visste jeg ingenting om. Alle de ulike stegene før og ulike servicestandarder gav dårligere kundeopplevelse. Ting som ikke*

*var definert falt utenfor ansvarsområder, og saker gikk i loop. Dette har man klart å unngå ved at vi jobber med prosesser fra ende til ende.”*

Sitatet over viser at konsernet har nådd flere av målene de satte seg da de valgte å bli prosessfokusert. Blant annet ser vi at prosessinnføringen har klart å tydeliggjøre ansvarsområdene og fått de ansatte til å tenke mer helhetlig. Dette taler for at Organisasjon B har nådd et gjennomsnittlig prosessmodenhetsnivå, altså rundt nivå 2 og 3 på Harmon (2004) sin prosessmodenhetskala.

For å være på prosessmodenhetsnivå 4 og 5 må prosessene være tydelig ledet og optimalisert, det vil si at en har utviklet en komplett og integrert prosessledelse, og man jobber hele tiden med å forbedre og utvikle prosessene. Flere funn tyder på at prosessene i Organisasjon B ikke er ledet og optimalisert. Prosesseier 3 fra et forretningsområde sier:

*”Jeg vet ikke om vi har så mye prosesstyring i min avdeling jeg. Vi har ikke hatt et veldig reflektert forhold til det nei... Et stort arbeid ble gjort for å dokumentere prosessen i KS, men lite har blitt gjort etter det.”*

Dette eksempelet tyder på at prosessene i Organisasjon B ikke er fullt ut ledet. Prosesseier 2 fra et annet forretningsområde forteller:

*”KS har vært nyttig for å dokumentere prosessen. Men jeg har aldri sett på KS igjen etter vi tegna det ned fordi det sitter så intuitivt. Jeg bruker ikke verktøyet til å finne forbedringer. Modellen nå funker bra som den gjør, og da er det lite vits i å gjøre stadige forbedringer fordi hvert eneste tilfelle er forskjellig. Det er klin umulig å lage en modell til hvert scenario og da er det ingen vits i å fokusere på forbedringer. Da er det mye viktigere å være kreative rundt KS.”*

Dette kan tale for at prosessforbedringer ikke står i fokus i Organisasjon B, som igjen kan begrunne en plassering på prosessmodenhetsnivå 3. Vi vil derfor klassifisere konsernet på nivå 3 på Harmon (2004) sin prosessmodenhetskala.

Som under analysen av Organisasjon A er det viktig å understreke at det ikke er slik at nivå 1 er dårlig og nivå 5 på prosessmodenhetskalaen er bra. Et passende eksempel er det siste sitatet, der prosesseier 2 begrunner hvorfor de ikke prioriterer å jobbe med prosessforbedringer i vedkommendes avdeling. Det er rett og slett ikke hensiktsmessig

ettersom de står overfor ulike scenarioer fra gnag til gang, hvilket gjør det umulig å predikere utfallet.

Vi antar allikevel at ulike prosessmodenhetsnivåer har ulik betydning for prosesseiers innflytelse i organisasjonen. I en umoden organisasjon på nivå 1 er det grunn til å anta at prosesseier må bruke mye tid på å selge inn prosessene og prosesstankegangen rundt om i organisasjonen. Sannsynligvis vil mesteparten av prosesseiers jobb bestå i å definere og drifte de ulike prosessene i bedriften, fremfor å utvikle og forbedre disse. Her ser vi linken mellom prosessmodenhet og innflytelse: Ettersom et høyt modenhetsnivå betyr at prosessen er ledet og optimalisert, vil forbedring og utvikling være en naturlig del av prosesseiers arbeidsoppgaver, ettersom grunnlaget med å definere og dokumentere prosessene allerede er på plass. Siden vi velger å klassifisere Organisasjon B på prosessmodenhetsnivå 3, vet vi at prosessene er dokumentert og definert, og at hovedfokuset til prosesseier sannsynligvis er å forvalte prosessen.

#### **4.4.2 Formell utforming**

I dette delkapittelet vil vi analysere den formelle utformingen av prosesseierrollen i Organisasjon B. Vi vil ta for oss rollens plassering i organisasjonsstrukturen, hvilke ressurser som er tilknyttet rollen og hvorvidt prosesseierrollen er en heltidsrolle eller dobbeltrolle.

For at prosesseier skal kunne utføre sitt arbeid er det viktig å ha innflytelse over prosessen man er eier av (Hammer og Champy, 1993). Det vil mer konkret si å ha innflytelse over de ressursene som inngår i prosessen, eksempelvis de personene som utfyller prosessens roller. I Organisasjon B er alle de syv prosesseierne vi intervjuet linjeledere. Prosesseierrollen er med andre ord noe de har fått i tillegg til den opprinnelige og formelle stillingen sin. Dette betyr at prosesseierne har personalansvar overfor samtlige personer i prosesser som er innenfor vedkommendes linje, også kalt funksjonsinterne prosesser.

Videre sier prosesslitteraturen at det kan være utfordringer knyttet til det å gi en linjeleder prosesseierrollen i tillegg, slik som er tilfellet i Organisasjon B. Hovedargumentet er at det kan være vanskelig å balansere de to rollene, og erfaringsmessig vil linjelederoppgavene prioriteres på bekostning av prosesseieroppgavene (Iden, 2005).

I Organisasjon B ser vi antydninger til at linjelederoppgavene prioriteres. Prosesseier 6 fra en støttedivisjon sier:

*”Det er ikke noe stort trykk ovenifra i forhold til hvordan prosessene går. Man sier liksom at prosesser er viktig, men det blir jo ikke fulgt opp på samme måte som jobben jeg har som seksjonsleder.”*

Han utdyper at han som seksjonsleder blir målt på en rekke indikatorer, men at dette ikke er praksis for prosesseierrollen. Videre kan han fortelle at hans rolle som prosesseier ikke er klart definert i form av omfang:

*”Det er jo ikke satt av noen penger til å drive prosesseierskap. Jeg har liksom ikke fått satt av 100 timer i året på å bruke på dette, jeg er jo seksjonsleder. Men jeg velger å bruke tid på det fordi det er riktig.”*

Prosesseier 5 kommer med følgende uttalelse:

*”Vi må sørge for at de som jobber her prioriterer prosessarbeid og prosesseierskap.”*

Sitatene over gir indikasjoner på at prosessarbeidet blir nedprioritert slik deler av prosesslitteraturen advarer om (Iden, 2005). Uttalelsene til prosesseier 6 vitner om at jobben man gjør som prosesseier ikke blir fulgt opp på samme måte som jobben som linjeleder. Her ser vi at prosesseiers personlige interesse for prosessarbeid blir viktig for hvorvidt vedkommende velger å bruke tid på å forvalte og utvikle prosessen.

#### **4.4.3 Utnevning av prosesseier**

I dette delkapittelet skal vi gå nærmere inn på hvem organisasjonen utnevner som prosesseiere.

Prosesseierrollen i Organisasjon B blir i all hovedsak tildelt personer med en linjelederstilling fra før. Således kan det se ut til at linjelederstilling er et utvalgs-kriterium for prosesseiere. På spørsmål om prosesseierne selv mener det er hensiktsmessig at de er utnevnt som prosesseiere svarer seks av syv bestemt ja. Prosesseier 2 svarer følgende:

*”Ja. Hvem ellers skal være det? Det måtte blitt sjefen min igjen i så fall det.”*

Prosesseier 5 befinner seg i likhet med prosesseier 2 på ledelsesnivå tre i organisasjonen, og på spørsmål om vedkommende selv synes egen innflytelse er tilstrekkelig får vi følgende svar:

*”[Ler] Det er feil spørsmål til meg, jeg er jo divisjonsdirektør! Men det er ikke vanlig at en divisjonsdirektør eier prosesser. I mitt tilfelle er det fordi jeg ikke har dytta de på andre ennå, det skal jeg gjøre.”*



Prosesseierne mener selv de har innflytelsen som trengs, og bakgrunnen er at de har en formell lederstilling fra før. Prosesseier 5 mener det ikke er hensiktsmessig at hun eier flere prosesser, ettersom hun har mer enn nok å gjøre fra før av. Bortimot samtlige prosesseiere i Organisasjon B er linjeledere i tillegg, hvilket er i samsvar med prosesslitteraturens anbefalinger om å utnevne personer som er ledere på et høyt nivå i organisasjonen (Hammer og Champy 1993, BoozAllenHamilton 2003). Fra organisasjonslitteraturen vet vi at slike lederstillinger kan gi opphav til posisjonsmakt i form av legitimitetsmakt knyttet til linjelederstillingen, hvilket kan være en av årsakene til at prosesseierne føler de har tilstrekkelig innflytelse (French og Raven, 1959). I tillegg følger det at prosesseierne har tvangs- og belønningsmakt overfor de ansatte i de funksjonsinterne prosessene. Dette kan også bygge under prosesseiernes inntrykk av å ha tilstrekkelig innflytelse.

Samtidig etterlyser enkelte at prosesseierrollen burde vært mer formalisert for at det skal bli enklere både å prioritere og jobbe med prosessarbeid:

*”Jeg er tilhenger av at du har innflytelsen du tar deg selv... Jeg tror i noen fora at det er en fordel, det at jeg som prosesseier også er seksjonsleder. Det gir meg mer tyngde når jeg er rundt og snakker forvaltning, for jeg kan si at i min seksjon gjør vi sånn og sånn. Før, da jeg kun jobbet med prosesser uten noen lederstilling i tillegg, får man stempel på at man koker ned noe som ikke henger sammen med virkeligheten.”*

Prosesseier 6 skisserer at vedkommende får en formell makt og økt påvirkningsmulighet ved å være seksjonsleder i tillegg til prosesseier. Her får vi også inntrykk av at lederjobben kombinert med prosesseierrollen gir de ansatte større tiltro til at prosessarbeid har noe for seg.

Prosesseier 1, som ikke svarte bestemt ”ja” på spørsmålet om vedkommende føler tilstrekkelig innflytelse er på plass, sier følgende:

*”Den [prosesseierrollen] burde vært mer formalisert, det skulle vært mer makt bak... Så lenge man har lederaksepten så har man innflytelse. Hvis ikke ledere i hele kjeden aksepterer tankegangen rundt prosessen er det bare å glemme det. Vi er jo avhengige av å få med folk og få folk til å samarbeide for at vi skal kunne gjøre det på denne måten. Det er ikke noe formell myndighet bak når vi sier vi må gjøre det bedre.”*

For å få med folk bør man ifølge prosesseieren sørge for at prosesseierrollen får mer formell makt. Kjeden i sitatet ovenfor må forstås som prosessen, og det er manglende innflytelse over andre ledere prosessen involverer som er utfordringen. Det ser ut til at innflytelsen er på plass

overfor de personene som prosesseier 1 har lederansvar for, det vil si den delen av prosessen som foregår internt i vedkommendes seksjonen. Den manglende påvirkningsmuligheten gjør seg gjeldene i det prosessen krysser organisatoriske grenser og kommer innenfor andre linjeleders ansvarsområde, også kjent som kryssfunksjonelle prosesser. Da besitter ikke prosesseier lenger maktbasene belønning og straff, og har kun begrenset grad av legitimitetsmakt ettersom man krysser en annen linjeleders domene. Videre sier prosesseier 1:

*”Min jobb som prosesseier er å selge inn prosessen. Men den må også selges inn høyere opp i organisasjonen. Det er vanskelig for prosesseier å gjøre dette alene.”*

Her kommer det klart frem at vedkommende etterlyser en større lederaksept for prosesseierrollen. Det ser ut til at enkelte prosesseiere etterlyser at ledelsen høyere opp i organisasjonen viser større interesse for prosessarbeid og hjelper til med å understreke dets viktighet. I følge litteraturen om organisasjonsutvikling bør ledelsen gå ut og gi sin støtte til endringen for å sikre at en endring som for eksempel innføring av prosessorientering blir vellykket, samtidig som man må sikre en bred deltakelse blant både ansatte og mellomledere (French og Bell, 1984).

Prosesslitteraturen understreker også viktigheten av at ledelsen på høyere nivåer i organisasjonen bør vise at de er involvert og motivert for prosessarbeid (Davenport og Short 1990, Iden 2005, Hammer 2007). Vi kan på bakgrunn av den foregående diskusjonen slå fast at Organisasjon B har et potensial i å involvere toppledelsen i større grad for å gi prosesseierrollen mer makt og ledelsesstøtte, som igjen vil kunne påvirke prosesseiers mulighet til å forvalte og utvikle prosessen på en positiv måte.

Oppsummert ser vi at prosesseierne i Organisasjon B mener de har påvirkningsmuligheter for de delene av prosessen som skjer innenfor deres eget ansvarsområde. I det prosessen krysser flere avdelinger, minker prosesseiers påvirkningsmuligheter ettersom man da beveger seg inn i andre linjeleders ”territorium”, hvilket påvirker prosesseiers innflytelse negativt. Dette kan løses dersom toppledelsen involverer seg mer og legger mer makt og ledelsesstøtte bak prosesseierrollen.

#### **4.4.4 Konflikt**

Vi har tidligere i oppgaven sett at organisasjonsteoretikere mener det finnes et optimalt konfliktnivå mellom avdelinger, da dette kan skape samhold, innovasjon og bevissthet rundt enhetens egentlige virksomhet (Lawrence og Lorsch, 1967). Tre av de syv prosesseierne vi

intervjuet i Organisasjon B fortalte at de til stadighet opplevde konflikter med andre organisatoriske enheter. Prosesseier 4 fra en støttedivisjon uttaler:

*”Ja, absolutt, altså vi opplever stadig konflikter med andre enheter og folk i konsernet. Alle i konsernet skal jo egentlig følge prosessen, men det skjer ofte at folk går utenom.”*

Prosesseier 4 er eier av en generisk og standardisert prosess som samtlige enheter i konsernet skal følge i bestemte tilfeller. Like fullt fremgår det tydelig av sitatet over at dette sjeldent er tilfellet. Et naturlig spørsmål blir da hvorfor det er slik, da det at folk ikke følger prosessen kan være et tegn på lav innflytelse fra prosesseieren. Prosesseier 4 mener selv grunnen er at for få kjenner til prosessen og mangler kunnskap om den. Om denne manglende kjennskapen ligger på prosesseier sin side som formilder eller på mottakeren sin side er prosesseieren selv usikker på:

*”Folk har jo faktisk plikt til å sjekke hvordan de skal gjøre dette da, og jeg syns vi også formidler dette, men jeg skjønner at kjennskapen er lav med tanke på den store informasjonsmengden som er her i konsernet omkring alt mulig.”*

Prosesseieren peker her på den store informasjonsmengden som eksisterer i konsernet som hinder for at prosessen skal følges slik den er ment. Dette er et interessant funn i form av at det her ikke er et spørsmål om prioritering av ressurser eller direkte motstridende interesser mellom prosesseier og en annen part som er opphav til konflikter slik prosesslitteraturen beskriver (Iden, 2005). Det dreier seg heller om at prosessen ikke følges og at dette faktisk ikke trenger å være bevisst fra de aktuelle enhetene sin side i konsernet. Dette ser ut til å være dysfunksjonelt ettersom en slik ignorering av prosessen ikke fører til konstruktiv dialog om hvordan man utvikle prosessen til det bedre.

Prosesseier 1 kan også fortelle om opplevde konflikter med andre organisatoriske enheter. Vedkommende peker på at konflikter hovedsakelig er knyttet til grensesnittene. Mer presist mener prosesseieren at det er vanskelig å skape forpliktelse hos andre enheter enn vedkommendes egen som prosessen berører:

*”Hvis linjeleder innenfor et område ikke aksepterer prosessen jeg eier, blir ikke den jobbingen prioritert. Når det da oppstår en konflikt mellom matrisen og linjen, ja da vil linjen alltid vinne.”*

Her blir viktigheten av samarbeidet mellom prosesseier og linjeledere i enheter som den aktuelle prosessen berører fremhevet. Det illustreres tydelig at ledere som har kontroll over ressurser som inngår i prosessen er nødt til å anerkjenne og prioritere prosessen for at prosesseier skal kunne utføre sitt arbeid effektivt. Dette er i tråd med Hammer og Stanton (1999) som poengterer at konflikter typisk vil oppstå i tilfeller som her der prosesseier styrer prosessen, mens enhetsledere har kontroll over arbeidere som utfører prosessen eller andre ressurser som er sentrale i prosessen. Det at *”linjen alltid vil vinne”* gir et klart bilde av hvor viktig det er for prosesseier å ha en god relasjon til ledere i enheter som er involvert i prosessen. Om det er slik at linjen automatisk vinner i en konfliktsituasjon er dette lite konstruktivt dersom prosesseier må vike før man kommer i en konstruktiv dialog om hvordan prosessen kan gjøres bedre. Slike typer konflikter må således kunne kalles for dysfunksjonelle, og virker dermed negativt inn på prosesseiers innflytelse.

Prosesseier 3 fra et forretningsområde kan i likhet med prosesseier 1 meddele at det er i overgangene mellom enheter at det kan oppstå konflikter. Prosesseier 3 mener dette har sin bakgrunn i at enhetene tenker for isolert og ikke ser på totaliteten:

*”Det er en utfordring å tenke på konsernet, eller prosessen da, som en helhet, enn kun på egen seksjon, liksom. Jeg har selv faktisk fått tilbakemelding på at jeg selv til tider kan tenke for silo.”*

Vi ser her at ulike seksjoner og enheter som er involvert i samme prosess kan preges av sub-optimalisering, slik Iden (2005) skisserer som en mulig kilde til konflikt mellom prosesseier og linjeorganisasjonen. Dette har følgelig negativ påvirkning på prosesseiers mulighet til å forvalte og utvikle prosessen. Det som samtidig er interessant her er at prosesseieren selv innrømmer å være preget av denne silotankegangen, da han i tillegg til å være prosesseier er seksjonsleder for en sentral seksjon i den aktuelle prosessen. Dette er jo følgelig noe som gjør utfordringen knyttet til å oppnå et effektivt samspill blant rollene i prosessen enda større.

Denne problematikken trekker i retning av Iden (2005) som stiller seg kritisk til at prosesseierskapet skal tildeles som et tillegg til linjeledere. Skepsisen knytter seg til at prosesseierrollen erfaringsmessig vil nedprioriteres til fordel for linjelederoppavene slik vi ser tendenser til i eksempelet over.

Prosesseier 3 kan videre fortelle at prosessene han eier der samtlige aktiviteter foregår innad i seksjonen han er formell leder for svært sjeldent er utsatt for konflikter:

*”Her har jo jeg kontroll, jeg er jo sjefen her, ikke sant.”*

Vi ser dermed at det å være prosesseier for funksjonsinterne prosesser ikke byr på de samme utfordringene som ved prosesser som krysser organisatoriske enheter. Dette kan på mange måter virke intuitivt, da prosesseier- og linjelederoppgavene i større grad sammenfaller ved funksjonsinterne prosesser. Dette illustrerer dermed et tilfelle der prosesseierrollen og stilling som linjeleder lar seg kombinere effektivt, samtidig som det fremhever et forhold som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse.

Andre prosesseiere i organisasjonen mente som nevnt innledningsvis at de sjeldent opplevde konflikter med andre organisatoriske enheter som var involvert i prosessen de var eier av. Dette var også på tross av at prosessen de var eier for var avhengig av personer og ressurser fra andre avdelinger enn den de selv var leder for. Prosesseier 2 er prosesseier for flere kryssfunksjonelle prosesser og mener han nesten aldri opplever konflikter med andre enheter som prosessen er avhengig av:

*”Prosessene jeg er eier for har høy prioritet i hele konsernet, det er mye som står på spill, vet du, vi kan tape masse, både økonomisk og omdømmemessig.”*

Prosesseieren legger til at hans prosesser ofte må gjennomføres uforutsett når en situasjon oppstår, og at det stilles krav til at prosessen gjennomføres så fort som mulig. Like fullt mener prosesseieren at prosessen fungerer godt og at dette henger sammen med den nevnte prioriteten og at rollene i prosessen er godt forankret. To forhold som tilsynelatende legger til rette for at prosesseier effektivt skal kunne forvalte en kryssfunksjonell prosess er høy prioritet blant de involverte og god forankring av roller. Dette er derfor to forhold som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse.

Prosesseier 5 og prosesseier 6, som begge tilhører samme støtteavdeling i konsernet, mener de opplever få konflikter med andre organisatoriske enheter:

*”Altså, det kan oppstå konflikter i forhold til hva de [andre enhetene i konsernet] vil vi skal prioritere, men vi har noen ganske klare prioriteringsmekanismer.”*

Her ser vi at fastsatte prioriteringsprinsipper gjør at konflikter mellom enheter involvert i prosessene sjelden oppstår. Dette står i kontrast til prosesseier 1 sin uttalelse om at *”linjen vil alltid vinne”*, der vi kom frem til at det ikke foreligger slike prioriteringsmekanismer når konflikter med linjen oppstår. Det er et interessant poeng i form av at preventive tiltak kan

hindre konflikter i å oppstå eller utvikle seg, hvilket kan anses som mer effektivt enn å opprette mekanismer som kun tar sikte på å håndtere konflikter som allerede har oppstått. Prosesseier kan dermed bruke mer tid på andre forhold ved prosessen som eksempelvis utvikling, enn å håndtere konflikter mellom rollene som er involvert i prosessen. Dette er følgelig et forhold som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Prosesseier 7 fra et datterselskap i konsernet er eier av en prosess som krever samarbeid mellom flere organisatoriske enheter. Han opplever imidlertid svært lite konflikter, og mener han vet hva grunnen til det kan være:

*”Det tror jeg er fordi vi har en kultur for å samarbeide på tvers i organisasjonen, og den mener jeg kommer av at skal man lykkes her er man avhengig av hverandre.”*

Prosesseieren utdyper at han har vektlagt og fått igjennom hos de involverte hva prosessen betyr både for dem individuelt og også for resten av organisasjonen som helhet. Dette mener han er med på å skape en samarbeidskultur som viser seg å være sentral for å forvalte og utvikle kryssfunksjonelle prosesser som prosesseier. Dette er således et forhold som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse.

Vi fant ikke uventet at prosesseiere i Organisasjon B opplever konflikter. De dysfunksjonelle konfliktene oppstår ved at ansatte velger å ignorere prosessen helt ved å gå utenom, eller når linjeledere ved uenigheter med prosesseier benytter sin formelle makt og posisjon til å avvike prosessens retningslinjer. Slike dysfunksjonelle konflikter vil kunne ha en negativ innvirkning på prosesseiers evne til å forvalte og utvikle prosessen, ettersom slike konflikter fører til at prosessen ikke følges, samtidig som de gjerne stjeler mye tid og ressurser som kunne gått til mer effektivt prosessarbeid. Vi har også sett at preventive tiltak som for eksempel fastsatte prioriteringsregler ved uenighet kan bidra til å hindre konflikter oppstår.

#### **4.4.5 Prosessforbedring**

Vi vil i dette delkapittelet diskutere forhold og utfordringer knyttet til prosessforbedringsarbeid i Organisasjon B. Dette kan ha stor påvirkning på prosesseiers innflytelse ettersom prosesseiers oppgaver består i å forvalte og utvikle prosessen (Iden, 2005). Det å utvikle prosessen kan blant annet forstås som prosessforbedringsarbeid. Vi skal her se nærmere på hvordan prosesseierne i Organisasjon B og konsernet som helhet jobber med prosessforbedringer.

I delkapittelet om prosessmodenhet antok vi at hovedfokuset til prosesseierne i Organisasjon B var å forvalte prosessen, ettersom vi plasserte dem på modenhetsnivå 3 på Harmon (2004) sin prosessmodenhetsskala. Funnene fra intervjuene kan tyde på at denne antakelsen stemmer. Prosesseier 3 føler blant annet at de ikke er flinke nok til å evaluere og effektivisere prosessene han er eier av. Videre mener han dette i stor grad knytter seg til personer lenger opp i organisasjonshierarkiet enn han selv som befinner seg på nivå fire:

*”Hadde toppledelsen solgt inn dette [prosessforbedringsfokuset] på en annen måte og vært mer engasjerte hadde det vært enklere. Da ville det vært større sannsynlighet for å få med folk, man burde ta det mer opp i hverdagen kan du si.”*

Prosesseieren mener at fokuset på prosessforbedring kunne vært større, men at dette må starte hos ledelsen lengst opp i organisasjonen. Dette er et interessant funn da det illustrerer at det ikke er tilstrekkelig at prosesseier selv ønsker å drive prosessforbedringsarbeid, men at toppledelsen er nødt til å støtte opp under prosessarbeid som et fokusområde dersom en skal lykkes optimalt. Som vi så i delkapittelet om utnevning av prosesseier er dette et funn som stemmer overens med både prosesslitteraturen (Davenport og Short 1990, Iden 2005, Hammer 2007) og litteratur om organisasjonsutvikling (French og Bell, 1984 ).

Prosesseier 2 forteller at hans hovedfokus er å sementere en modell som fungerer, snarere enn å stadig gjøre endringer:

*”Jeg bruker ikke verktøyet til å finne forbedringer. Modellen nå funker bra som den gjør, og da er det lite vits i å gjøre stadige forbedringer fordi hvert eneste tilfelle er forskjellig. Det er klin umulig å lage en modell til hvert scenario og da er det ingen vits i å fokusere på forbedringer. Da er det mye viktigere å være kreative rundt KS.”*

Prosesseier 2 snakker her om en prosess som i gangsettes når bestemte kritiske situasjoner oppstår for Organisasjon B. Hva slags forhold og særtrekk som gjelder når en slik situasjonen oppstår kan være svært forskjellige, hvilket gjør det umulig å forutsi og forberede seg på alle mulige utfall. Dette er bakgrunnen for at prosesseieren synes det viktigere å ha en generell, fleksibel prosess som kan benyttes ved mange ulike situasjoner. Prosesseieren referer i denne sammenheng til brukerundersøkelser som dokumenterer at de ulike brukerne av prosessen er godt fornøyde med måten prosessen utføres på i dag. Her ser vi et eksempel på at prosessforbedringer ikke er i fokus, uten at det virker negativt inn på prosesseiers innflytelse, snarere tvert i mot. Dette henger igjen sammen med rasjonalet bak prosessorientering i

organisasjonen som først og fremst gikk ut på standardisering, og ikke effektivisering og forbedring.

Prosesseier 1 kan fortelle at det for alle prosesser i konsernet finnes en elektronisk idébase i KS der folk kan sende inn forslag de måtte ha til forbedringer av prosessen:

*”Vi har jo en ordning der alle som er involvert i prosessene kan sende inn forslag til forbedringer, og så får jeg det siden jeg er prosesseier, men det er få som gjør det.”*

Vi ser med andre ord at det legges til rette for at ansatte skal kunne komme med innspill til hva som kan forbedres med prosessene. Like fullt kommer det inn svært få forslag. Da tilretteleggelse for innsending av forslag må kunne anses som positivt, er det heller mer interessant å se på hvorfor det kommer inn så få forslag til prosessforbedringer.

En forklaring kan være at de involverte ikke har noe å utsette på prosessene. På en annen side kan forklaringen ligge i at ingen orker å ta seg bryet med å sende inn forslag selv om de har tanker og meninger om problemer og forbedringspotensialer knyttet til prosessene. For prosesseieren vil det være interessant å finne ut hva som er grunnen med tanke på innflytelse i form av å kunne drive et så effektivt forbedringsarbeid omkring prosessene som mulig.

Prosesseier 7 får heller ikke inn mange forslag til forbedringer av prosessene og innrømmer at det heller ikke blir mye forbedringsarbeid rundt de prosessene han er eier av. Han mener videre at forbedringsarbeid blir utfordrende da det sjeldent gjennomføres en vurdering av prosessen:

*”Vi er nok for dårligere til å evaluere prosessene i etterkant.”*

Grunnen til at dette ikke gjøres kan være forankret i at det ikke foreligger tid nok, mener prosesseieren. Evalueringsarbeid krever tid som ofte er en knapp ressurs for en prosesseier som i tillegg er enhetsleder i den formelle strukturen i organisasjonen. Vi ser nok et eksempel på at prosesseieroppgavene kan bli nedprioritert til fordel for linjelederoppgavene, slik Iden (2005) skisserer, hvilket vil kunne virke negativt inn på prosesseiers innflytelse.

Til nå har vi sett eksempler på at Organisasjon B ikke har så stort fokus på å forbedre sine prosesser. Prosesseier 4 kan imidlertid fortelle at vedkommendes enhet jobber med å forbedre prosessen på en jevnlig basis:



*”Vi prøver å avstemme om de måtene vi jobber på er beste praksis innenfor vårt fagområde, finansbransjen, og beste praksis nasjonalt og internasjonalt.”*

Her ser vi at prosesseieren prøver å sørge for at prosessen følger beste praksis innenfor deres fagområde. Når vi spør om hvem som er med på disse forbedringsprosessene, svarer prosesseieren videre:

*”Den prosessen er nok ikke så veldig god, her er det vel litt mer sololøp i fra vår avdeling. Det er vi som gjør endringene, og vi får ikke så mange innspill utenifra selv om det er fullt mulig å gi innspill. Vi har faktisk ikke fått et eneste innspill på de månedene jeg har fungert som avdelingsleder.”*

Her er altså fokuset på prosessforbedring til stede hos prosesseier og hans enhet.

Engasjementet rundt det å sende inn forbedringsforslag er imidlertid som ved andre prosesser i organisasjonen lavt. Denne manglende involveringen vil kunne virke negativt inn på prosesseiers innflytelse.

Oppsummert ser det ut til at det jobbes lite systematisk med prosessforbedringer i Organisasjon B. Dette kan henge sammen med rasjonalet bak prosessorientering i Organisasjon B som først og fremst var standardisering ved å få samlet konsernet omkring ett felles kvalitetssystem. Dette kan videre være noe av forklaringen på at ledelsen på de høyere nivåene ikke engasjerer seg mer i prosessarbeidet, slik enkelte prosesseiere etterlyser. En annen forklaring kan være at prosessforbedringsarbeid er tidkrevende og siden prosesseierne er linjeledere i tillegg og dette arbeidet ofte prioriteres, blir det naturlig lite tid viet til prosessforbedringer.

Som vi var inne på i analysen av Organisasjon A kan det være grunn til å tro at det er enklere for en prosesseier å ha innflytelse i en organisasjon som er forbedringsorientert, ettersom det kan gjøre det enklere for prosesseier å utføre utviklingsoppgaver. For Organisasjon B kan det faktisk at konsernet er lite forbedringsorientert bety at det er vanskelig å utvikle prosessene, som igjen påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen negativt. Like fullt kan det argumenteres for at Organisasjon B sitt fokus på standardisering kan virke positivt inn på prosesseierne sin innflytelse når det kommer til drift og forvaltning av prosessene, da dette ser ut til å fungere godt i praksis.

#### 4.4.6 Implementeringsarbeid

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvilke utfordringer prosesseier støter på i arbeidet med å implementere en prosessendring. I Organisasjon B sitt tilfelle fant vi tegn på at konsernet ikke fokuserer på kontinuerlige prosessforbedringer i særlig grad. Vi vil derfor i det følgende se på utfordringer knyttet til hvordan Organisasjon B jobber med implementering av prosessorientering som konsept og prosesseiers rolle i dette. Dette er ikke akkurat det samme som å implementere en konkret prosessforbedring, selv om mange av de samme mekanismene kan gjøre seg gjeldende.

Det er mange eksempler på at Organisasjon B til en viss grad har lyktes med å implementere prosessledelse som konsept i organisasjonen. Prosesseier 5 peker på følgende forandringer fra tidligere:

*”Før KS var det mye dårligere driftskvalitet og noe av forbedringen kan nok forklares av prosessetterlevelse. Før var det også mindre fokus på kostnader... Jeg har kjempetrua på prosessarbeid! Vi har et stort potensial i å gjøre ferdig uferdige prosesser og ta dem i bruk. Noen er helt ferdige, noen er ”i pipen”, men det finnes fortsatt prosesser som ikke er i gang ennå, som ikke en gang er skissert i KS.”*

Prosesseieren har sett forbedringer etter at man innførte prosesstankegangen generelt og KS spesielt. Videre fremkommer det at vedkommendes divisjon har mer å hente på å utvikle dette videre. Dette ser ut til å gjelde i alle delene av organisasjonen vi undersøkte. Vi finner eksempler på forbedringer prosessarbeidet har medført, samt eksempler på at organisasjonen har et potensial i å bli enda mer prosessorientert. Dette er nok en begrunnelse på å plassere bedriften som gjennomsnittlig prosessmoden på Harmon (2004) sin prosessmodenhetskala. Vi vil nå gå nærmere inn på hvilke utfordringer prosesseier møter i arbeidet med å innføre prosessorientering i Organisasjon B

Prosesseier 3 sier følgende om prosessarbeid i organisasjonen:

*”Det ble gjort et stort arbeid rundt KS for å dokumentere prosessene, men lite er gjort etter det. Her tror jeg ikke min seksjon er så forskjellig fra andre i organisasjonen, men det vet kanskje dere bedre. Hvor mye man har brukt det som er dokumentert i etterkant er jeg i tvil om.”*

Her skisserer prosesseieren et bilde av at KS og prosesser generelt er noe som ikke blir brukt i det daglige arbeidet. Videre sier han at det nylig har skjedd en endring:

*”KS har fått en slags renessanse de siste to månedene fordi det har blitt starta opp fire LEAN-prosjekter i divisjonen vår. I dette arbeidet er LEAN-konsulenter inne og hjelper til med å effektivisere. Da bruker vi KS mye for å få et bilde av dagens situasjon. Jeg mener at KS sammen med LEAN har fått prosess frem i panna. Skal man forbedre noe, er det arbeidsprosessene fra A til Å man må ta tak i.”*

Et spennende funn her er at prosessarbeidet ser ut til å ha fått et oppsving etter at det ble initiert flere LEAN-prosjekter. I dette arbeidet brukte de det som var nedtegnet i KS som utgangspunkt for å sette sammen prosessene på nytt. Det kan se ut til at prosesseieren har fått øynene opp for hva KS kan brukes til, og hvilke gevinster prosessarbeid kan gi. På spørsmål om hvordan dette LEAN-arbeidet har blitt møtt i seksjonen vedkommende leder, svarer prosesseier 3 slik:

*”Vi blir ofte møtt med: ”Hei, vi har gjort dette i 30 år så dette er optimalt”. Går man inn og setter det sammen på en annen måte er det ofte utfordrende for enkelte. Noen føler tydelig at de mister posisjon. Kunnskapsdeling er viktig, men mange føler at de må holde på kunnskapen for å gjøre seg selv unike.”*

Her ser vi et eksempel på det organisasjonslitteraturen omtaler som tap av identitet, som er en av de mest vanlige årsakene til at folk motsetter seg endring (Jacobsen, 1998). Enkelte kan oppleve det som sårende dersom måten de har jobbet på og arbeidet de har gjort blir endret på, da det kan bli tolket som et signal på at det de har gjort i alle år plutselig ikke anses som viktig. Vi ser også at frykt for å miste posisjon som følge av forandring gjør at folk holder tilbake taus kunnskap.

Videre kommenterer prosesseier 1 at måten prosessendringene selges inn på har mye å si:

*”Jeg merker mye motstand mot endring. Hvor mye avhenger av måten de ulike prosjektene selges inn på. Det er best å selge dette inn med at vi gjør dette for å få en enklere og bedre arbeidshverdag, fremfor effektivisering som mange forbinner med noe negativt. Men jo flere som er med i endringsarbeidet, desto enklere er det å selge inn og få aksept for det. Involvering i tidlig stadium er viktig, det å få med folk på beslutningene gjør det enklere å få folk med, og implementeringen går som en lek.”*

Prosesseiers erfaringer om hvordan man best mulig kan selge inn endringsprosjekter kan være nyttige funn for andre som driver med prosessarbeid og prosessledelse. Her ser vi også nok et eksempel på at motstand mot endring oppstår, hvilket i seg selv ikke er et oppsiktsvekkende

funn (Balzarova et al., 2004). Forhold som gjennomgått her knyttet til motstand mot endring vil kunne virke negativt inn på prosesseiers innflytelse.

Prosesseier 1 sier også at hun har eksempler på vellykkede implementeringsprosesser. Blant annet erfarer vedkommende at jo flere som engasjeres i endringsarbeidet, desto enklere er det å få folk med. Dette er i tråd med hva organisasjonsutviklingslitteraturen skriver om vellykkede endringer (French og Bell, 1984). Vi ser også av prosesslitteraturen at involvering på et tidlig stadium vil kunne ha positiv innvirkning (Iden, 2005).

Prosesseier 1 forteller videre at problemene var størst i startperioden ved innføringen av prosessfokus:

*”Det var vanskelig i starten. Det var mye mistenksomhet ute og gikk blant de ansatte, de lurte på: ”Hva er du ute etter nå da?”. Det var skepsis og en manglende forståelse. Noen sa: ”Dere prater alltid om prosesser, kan dere ikke bare gjøre ting?”. Det var manglende forståelse fordi det var nytt og alt som er nytt blir møtt med skepsis, ikke sant.”*

Videre gir prosesseier 1 et godt bilde på en stor implementeringsutfordring i praksis:

*”Det er som når frisøren skal gi meg ny sideskill, men om fjorten dager er jeg tilbake til midtskill igjen. Man kan forenkle skjemaer, forenkle prosesser også videre, men så får man høre at vi ikke liker den nye måten og noen som foreslår å gå tilbake til det gamle fordi det nye var litt vanskelig.”*

Et interessant moment i denne sammenheng er hva som er årsaken til at prosessimplementeringer ofte feiler og arbeidsrutiner faller tilbake slik det var før endringen. Årsaksbildet ser ut til å bestå av to aspekter. Det ene omhandler motstand mot endring fra de ansattes side, mens det andre omhandler selve måten implementeringene er initiert, både fra prosesseiers side og fra organisasjonen for øvrig. Konkrete eksempler på det sistnevnte aspektet kan være manglende støtte fra øvrig ledelse eller mangel på tid eller ressurser (French og Bell, 1984).

Prosesseier 7 kan fortelle om lignende problemer:

*”Når vi innfører nye [prosess]verktøy må vi bli mer lojale og faktisk bruke dem. Det er tungt å drive frem en endring i organisasjonen både å få frem bruk og forbedringer. Brukerne glemmer fort, det er så mange [prosess]verktøy og maler og sånt fra før av.*

*Det kommer seg, men det tar tid, sånn er det bare. Selv sier jeg alltid til gutta mine:  
"Har du sjekka litt i KS da, før du spør liksom?"*

Dette er nok et eksempel som bekrefter en generell motstand mot endring i organisasjonen, som muligens kan forklares med at ansatte føler frykt for det ukjente (Jacobsen, 1998). Det nye blir sett på som vanskelig, ofte hjulpet av at enkelte ansatte har en forutinntatt skepsis til alt som er nytt. Når vi spør hva prosesseier 1 gjør når definerte prosesser begynner å gli tilbake til det gamle, svarer vedkommende:

*"Vi har jo dokumentert hvordan det skal være, men man må jo ta det opp igjen og opp igjen. Dette er slitsomt og man må bare orke å holde ut. Man må tåle noen kuler i panna... Samtidig må man se "what's in it for me" liksom, man må prøve å fokusere på at dette gjør egen hverdag bedre for å klare å selge dette. Dersom noen får mer å gjøre etter en endring blir alt mye verre."*

Uttalelsen over illustrerer viktigheten av prosesseiers måte å selge inn en prosessendring på. Prosesseieren i dette tilfellet fokuserer på at man må jobbe med å formidle de positive effektene av prosessendringen. Samtidig ser vi at dersom noen blir påført merarbeid blir innsalgsdelen betraktelig vanskeligere. Sitatene i dette delkapittelet viser at det tar tid å få de ansatte til å gå over til nye måter å jobbe på. Det å legge tilstrekkelig vekt på informasjon og opplæring ser ut til å være to momenter som ikke bør undervurderes, og som også bør gjentas hyppig (Kotter, 1996).

Vi har her sett at motstand mot endring gjør at prosesseierne møter utfordringer i sitt prosessarbeid, både når det gjelder å implementere prosesstankegangen i til folk som inngår i prosessen og ved implementering av prosessforbedringer. Hovedårsaken til denne motstanden mot endring i Organisasjon B har vi identifisert til å være frykt for det ukjente og tap av identitet. Motstand mot endring og implementering av nye arbeidsmåter og innføringen av nye systemer er en utfordring for prosesseier, og det er grunn til å tro at dette er forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen på en negativ måte. Dette har sin forklaring i at dersom motstanden er stor må prosesseier bruke mye tid og ressurser på å overkomme denne, da prosessen ikke kan fungere effektivt hvis de ansatte motsetter seg å ta den i bruk som intendert. I verste fall blir ikke motstanden overkommet, hvilket gjør at den virker enda mer negativt inn på prosesseiers innflytelse.

#### 4.4.7 Prosesseiers innflytelse og sammenhenger mellom dimensjonene

Vi har til nå sett på hvordan hver av de enkelte dimensjonene kan påvirke prosesseiers innflytelse i Organisasjon B. Vi skal her se nærmere på hvordan de ulike dimensjonene kan henge sammen, og hva dette kan implisere for prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Vi kategoriserte Organisasjon B på nivå 3 på Harmon (2004) sin prosessmodenhetskala, som vil si gjennomsnittlig prosessmoden. På dette nivået er prosessene i organisasjonen definert og utviklet, samtidig som de ikke er fullt ut ledet og optimalisert. Det er grunn til å tro at på dette nivået kreves det mer av en prosesseier for å få til forbedringsprosjekter og implementeringer, enn for en prosesseier i en organisasjon på prosessmodenhetsnivå 5. I Organisasjon B sitt tilfelle er ikke prosessene fullt ut ledet, blant annet i form av at ledelsen på de høyeste nivåene ikke gir uttrykk for å prioritere prosessarbeidet i særlig grad. Dette kan bety at prosesseier for eksempel må jobbe mer for å selge inn prosesstankegangen rundt i organisasjonen for å få til prosessforbedringer og endringer. Her ser vi hvordan dimensjonen Prosessmodenhet virker inn på dimensjonene Prosessforbedring og Implementeringsarbeid.

Funn fra analysen av Organisasjon B kan tyde på at prosessmodenheten i organisasjonen ser ut til å kunne styre prosesseiers arbeidsfokus, heller enn å si noe om graden av innflytelse. I Organisasjon B viser funnene at prosesseierne fokuserer mer på prosessforvaltning enn prosessforbedringer, hvilket virker naturlig for en organisasjon på prosessmodenhetsnivå 3.

Når det gjelder Utnevning av prosesseierrollen har Organisasjon B i samsvar med prosesslitteraturens anbefalinger valgt å utnevne prosesseiere med ledererfaring (Hammer og Champy 1993, BoozaAllenHamilton 2003). Dette skal i følge prosesslitteraturen være nødvendig for å sikre prosesseieren tilstrekkelig innflytelse. Når det kommer til den formelle utformingen av prosesseierrollen, har imidlertid Organisasjon B valgt å tildele prosesseierrollen til personer som allerede er linjeledere, slik at prosesseierrollen er noe som kommer i tillegg. Dette er i strid med deler av prosesslitteraturens anbefalinger (Iden, 2005).

En implikasjon av Organisasjon B sitt valg er at prosesseierne unngår interessekonflikter for de delene av prosessen som foregår innenfor området prosesseieren også er linjeleder for. Her ser vi hvordan dimensjonene Formell utforming og Utnevning av prosesseierrollen henger sammen, og hvordan dette igjen kan kobles opp mot dimensjonen Konflikt. Ved å utnevne prosesseiere som også er linjeledere kan man redusere konfliktnivået i organisasjonen.

Dysfunksjonelle konflikter ødelegger mye for de involverte og stjeler oppmerksomhet og tid fra prosesseieren. Dermed virker Formell utforming og Utnevning av prosesseier i dette

tilfellet positivt inn på Konflikt, som igjen kan ha en positiv innvirkning på prosesseiers innflytelse.

Samtidig avdekket analysen at konflikter kunne oppstå mellom prosesseier og linjeleder. Særlig gjelder dette i tilfeller der prosessen krysser en annen linjeleders domene, da det er linjeleder som kontrollerer ressursene og prosesseieren da mister maktbaser som belønnings- og tvangsmakt. Prosesseierne mener konfliktene i stor grad skyldes linjeleders manglende evne til å interessere og engasjere seg for prosessen, som igjen kan komme av manglende påtrykk fra ledelsen øverst i organisasjonen. Her ser vi en kobling mellom Formell Utforming, Utnevning av prosesseier og Prosessmodenhet, som i dette tilfellet kan virke negativt inn på prosesseiers innflytelse.

En annen implikasjon av å utnevne prosesseiere som i tillegg er linjeledere er at linjeoppgavene ofte vil kunne bli prioritert, ettersom det er jobben som linjeleder vedkommende blir målt og evaluert etter. Dette kan være en av forklaringene på at prosesseierne i Organisasjon B ikke jobber så systematisk med prosessforbedringer, ettersom forbedringsarbeid som regel er tidkrevende. Her ser vi hvordan Formell utforming kan henge sammen med Prosessforbedring, som i dette tilfellet vil kunne ha en negativ innvirkning på prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Funn fra analysen tyder på at prosesseierne i Organisasjon B bør ha en personlig interesse for prosessarbeid for at dette arbeidet skal bli prioritert. Dersom prosesseier har et personlig engasjement for prosessarbeid kan det føre til at man gjør mer for å videreutvikle og forbedre prosessene, som igjen vil kunne ha en positiv innvirkning på prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Dette kan tyde på at prosesseiers innstilling kan ha betydning for hvor mye innflytelse vedkommende får i organisasjonen. Dermed kan Utnevning av prosesseier i form av trekk ved personen som utfyller rollen virke positivt inn på dimensjonen Prosessforbedring.

Når det gjelder Implementeringsarbeid fant vi gjennom analysen at prosesseierne i Organisasjon B opplever motstand både mot å ta det nye kvalitetssystemet i bruk og mot å følge prosessene slik de er definert. Hovedgrunnen til dette ser ut til å kunne knyttes til det organisasjonslitteraturen omtaler som frykt for det ukjente og tap av identitet (Jacobsen, 1998). Dette kan være et forhold som taler for at Konflikt kan spille inn på Implementeringsarbeid, som naturlig vil kunne virke negativt inn på prosesseiers innflytelse.

Det vil alltid kunne forekomme motstand mot endringer og omveltninger i en organisasjon, men en kan som vi var inne på innledningsvis anta at det vil kunne være enklere å få gjennomslag for en prosessendring dersom organisasjonen er mer prosessmoden. Dette er fordi organisasjonen har mer kunnskap om og aksept for hva prosessarbeid innebærer, noe som kan bidra til å redusere frykten for det ukjente. Dette taler således for en sammenheng mellom dimensjonene Prosessmodenhet og Implementeringsarbeid. Den konkrete antagelsen blir da at jo høyere grad av Prosessmodenhet, jo mer positivt virker dimensjonen inn på Implementeringsarbeid.

Vi ser også tegn på at dimensjonene Formell utforming og Implementeringsarbeid henger sammen. Konkret vil måten prosesseierrollen er bygget inn i organisasjonsstrukturen på kunne ha betydning for Implementeringsarbeid. I Organisasjon B må prosesseier ofte forholde seg til ulike linjeledere i sitt prosessarbeid, og funn fra analysen tyder på at linjen som oftest vil vinne ved en interessekonflikt. Dette tilsier at prosesseier er avhengig av å kunne samarbeide med og påvirke linjeleder og andre ansatte for å få til en vellykket implementering.

For å klare å påvirke ansatte som prosesseier ikke kan bruke belønnings- eller tvangsmakt overfor, kan relasjonsmakt i form av eksempelvis personlige egenskaper kunne ha stor betydning. For å kunne påvirke andre linjeledere kan andre maktbaser være mer aktuelle, for eksempel ekspertmakt. Dersom høyere ledelse også hadde engasjert seg mer i prosessarbeidet, kunne det bidratt til å gjøre det enklere for prosesseier å drive igjennom implementeringsarbeid. Det siste momentet viser en sammenheng mellom dimensjonene Prosessmodenhet og Implementeringsarbeid.

Oppsummert har vi sett at det eksisterer opptil flere potensielle sammenhenger mellom dimensjonene som kan bidra til økt innsikt i hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Som poengtert under analysen av Organisasjon A skal vi heller ikke her utelukke at andre dimensjoner enn de som er blitt diskutert også vil kunne være sentrale for forståelsen omkring hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse.

#### **4.5 Komparativ analyse**

I dette delkapittelet vil vi studere likheter og forskjeller mellom Organisasjon A og Organisasjon B på bakgrunn av hva vi kom frem til i analysen av dem hver enkelt. Fokuset vil være på å belyse og diskutere separate funn fra de to organisasjonene opp mot hverandre med



formål om å kunne øke innsikten om hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse. Strukturen i delkapittelet er bygget omkring de seks dimensjonene fra syntesen.

### **Prosessmodenhet**

Ut i fra Harmon (2004) sin prosessmodenhetskala har vi klassifisert Organisasjon A som en over gjennomsnittelig prosessmoden bedrift (nivå 4), mens Organisasjon B ble klassifisert rundt gjennomsnittet prosessmoden (nivå 3). På nivå 4 er prosessene ledet, noe vi mener kjennetegner Organisasjon A, men ikke Organisasjon B. Det fremkommer av analysens funn at prosesseierne i Organisasjon B ikke blir målt og fulgt opp på jobben de gjør som prosesseier, mens prosesseierne i Organisasjon A er ansatt som prosesseiere på fulltid og blir fulgt opp deretter. Videre kommer det frem at prosesseierne i Organisasjon B etterlyser mer involvering fra ledelsen på nivåene over. Begge disse momentene bygger under at Organisasjon B befinner seg på prosessmodenhetsnivå 3. Som vi fant i analysen er det på bakgrunn av disse forholdene grunn for å anta at prosesseiere jobber mer med prosessforbedring og -utvikling i Organisasjon A, mens prosesseieres hovedfokus i Organisasjon B er på å forvalte prosessene. Dette får vi til dels bekreftet i analysen, men det må gjøres mer systematiske undersøkelser før vi kan trekke en slik konklusjon.

De to ulike prosessmodenhetsnivåene med de tilhørende forholdene presentert over kan ha betydning for forskjellene vi finner mellom prosesseiernes innflytelse i de to organisasjonene. Analysene tyder imidlertid på at prosessmodenhetsnivået ikke nødvendigvis virker direkte positivt eller negativt inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen, men heller styrer prosesseiers fokus i prosessarbeidet.

Det blir også interessant å studere likhetene vi observerer mellom prosesseierne i de to organisasjonene, da dette gjør seg gjeldene til tross for at prosesseierne fra de to organisasjonene har ulike utgangspunkt i form av organisasjonens prosessmodenhet. Dette vil vi komme innpå under diskusjonen av de fem andre dimensjonene.

### **Formell utforming**

Begge organisasjonene har et formelt dokument der det står nedfelt en beskrivelse av hva det vil si å være prosesseier i organisasjonen. I Organisasjon A står det at prosesseier *skal etablere prinsipper som skal være gjeldene for prosessene, utvikle dem og beskrive og vedlikeholde prosessene*. I Organisasjon B heter det at *prosseiere har ansvar for prosesseffektivisering, prosesstyring, resultater og prosessforbedringer*. Vi ser av

definisjonene at begge organisasjonene dekker de to aspektene prosesslitteraturen mener er sentralt for prosesseiers overordnede oppgaver; forvaltning og utvikling av prosessene (Iden, 2005). Like fullt så vi gjennom analysene at selv om det nedfelte formelle utgangspunktet er nok så likt, eksisterer det flere forskjeller mellom prosesseierrollenes praksis i de to organisasjonene. Som diskutert under Prosessmodenhet er blant annet prosesseierne i de to organisasjonene delt i sitt relative fokus mellom forvaltning og utvikling av prosessene i organisasjonen.

Når det gjelder prosesseierrollen sin plassering i strukturen har de to organisasjonene valgt ulike løsninger. Begge organisasjonene har en form for matrisestruktur der prosesseierrollen er noe som kommer i tillegg til den tradisjonelle, funksjonsbaserte strukturen. Mens man i Organisasjon A har plassert alle prosesseierne i en egen seksjon utenfor den operative linjen der de jobber som prosesseiere på 100 %-stilling, har man i Organisasjon B valgt å utnevne prosesseiere som allerede er linjeledere.

Fordelen med Organisasjon B sin løsning er at prosesseierne har direkte kontroll over ressurser som inngår i prosessen (først og fremst ansatte) ettersom de også er linjeledere, hvilket kan sies at virker positivt inn på deres innflytelse. Dette gjelder imidlertid kun for funksjonsinterne prosesser og den nevnte fordelene blir følgelig fort svekket i det prosessen krysser organisatoriske grenser og går inn i en annen linjeleders domene, hvilket ofte kan by på utfordringer for prosesseier. Prosesseiere i Organisasjon A opplever i så måte samme type konflikt da de ikke har noe personalansvar, og derfor må forholde seg til linjeledere som råder over ressursene som inngår i prosessene. Dette betyr at prosesseiere i begge organisasjoner vil kunne oppleve utfordringer knyttet til samhandling med andre roller i linjeorganisasjonen på tross av at prosesseierrollen er bygget inn på ulike måter i strukturen.

Deler av prosesslitteraturen advarer mot å la prosesseierrollen være noe som kommer i tillegg ettersom linjearbeidet har en tendens til å bli prioritert (Iden, 2005). Dette ser vi tydelige indikasjoner på i Organisasjon B, der oppgaver knyttet til prosesseierrollen ofte blir en andreprioritet ettersom prosesseierne først og fremst blir fulgt opp på arbeidet de gjør som linjeledere. I analysen fant vi at prosesseiers interesse og motivasjon for prosessanleggen derfor kan være avgjørende i hvor stor grad prosessarbeid blir prioritert i Organisasjon B.

## **Utnevning av prosesseier**

I Organisasjon A hadde én av de to prosesseierne vi intervjuet ledererfaring fra før av, mens samtlige syv vi intervjuet i Organisasjon B var ledere med erfaring. I Organisasjon A fant vi at begge prosesseierne hadde stor kunnskap om prosessarbeid fra før av, og det ser ut til at denne erfaringen har veid tungt i utnevning av prosesseiere. Prosesseieren hadde i tillegg personlig engasjement og interesse knyttet til prosessarbeid. I Organisasjon B hadde noen kjennskap til prosessarbeid, men flertallet hadde det ikke. Her kan det se ut til at det viktigste ved valget av prosesseier er vedkommendes ledererfaring, mens egenskaper som for eksempel interesse og kunnskap om prosesser er mindre relevant. Årsaken til denne forskjellen mellom prosesseierne kan henge sammen med at organisasjonens prosessmodenhetsnivå og rasjonale for prosessorientering differerer. Denne forskjellen kan samtidig belyse hvorfor prosesseiere i Organisasjon A ikke ser ut til å møte flere utfordringer enn de gjør knyttet til at det er linjeledere og ikke de selv som har kontroll over prosessenes ressurser.

## **Konflikt**

Analysen avdekker at begge organisasjonene opplever konflikter av dysfunksjonell karakter, hvilket i følge prosesslitteraturen ikke er spesielt oppsiktsvekkende når man går inn for en struktur med dobbel autoritet (Iden, 2005).

Når det gjelder konflikter med linjen ser vi at organiseringen av prosesseierrollen i Organisasjon A gjør prosesseierne avhengig av et godt samarbeid med linjelederne ettersom det er de som til syvende og sist har ansvar for å iverksette prosessene i de ulike avdelingene. Dette unngår man til en viss grad i Organisasjon B ettersom prosesseierne også er linjeledere. Utfordringer med andre linjeledere oppstår riktignok i Organisasjon B når prosessen krysser organisatoriske grenser. Her er det også gunstig for prosesseier å ha et godt samarbeid med linjeleder, men det er grunn til å tro at man ikke er like avhengig av dette ettersom prosesseier sitter innenfor samme geografiske område og omgår prosessens ansatte i det daglige. Det er like fullt et interessant funn at den ulike organiseringen av prosesseierrollen ikke ser ut til å gi særlig ulikt utslag på prosesseiers innflytelse i forbindelse med konflikter med linjeorganisasjonen.

Når det gjelder konflikter i egen enhet har vi ingen funn på at dette er utbredt i Organisasjon B, hvilket kan skyldes at prosesseier og linjeleder her er én og samme person. I Organisasjon A ser vi at en av prosesseierne opplever konflikt i egen enhet. Dette skyldes at folk er

skeptiske ettersom han ikke har ledererfaring fra før av, samtidig som han har tatt over arbeidsoppgaver som før tilhørte andre. Slike utfordringer vil man følgelig ikke støte på i Organisasjon B, der prosesseierne befinner seg ute i den operative linjen og ikke i en separat enhet. Således har Organisasjon B organisert prosesseierrollen på en måte som virker positivt inn på prosesseiers innflytelse.

### **Prosessforbedringer**

Som nevnt under Prosesseierrollen har begge organisasjonene definert at prosessforbedringer og prosessutvikling er en del av ansvarsområdet til prosesseier. Samtidig antok vi under delkapittelet om prosessmodenhet at Organisasjon A er mer forbedringsorientert enn Organisasjon B, blant annet grunnet et høyere prosessmodenhetsnivå. Funn fra analysen ser ut til å kunne bekrefte antakelsen om at Organisasjon A er mer forbedringsorientert enn Organisasjon B.

Vi fant at prosessforbedringer utgjør en stor del av jobben til prosesseierne i Organisasjon A. Dette er naturlig ut i fra hvordan prosesseierrollen er organisert, da det er linjelederne som har ansvar for den daglige driften av prosessene, som igjen gjør at prosesseierne kan fokusere på forbedringer og implementeringer av disse. I Organisasjon B tyder funnene på at forvaltning av prosessene er hovedfokus til prosesseierne. Vi fikk imidlertid se et interessant eksempel i Organisasjon B på at et LEAN-prosjekt sørget for å vekke økt fokus på og interesse for prosessarbeid og ikke minst prosessforbedringer hos prosesseier 3. Bakgrunnen for disse forskjellene kan som tidligere nevnt på et overordnet nivå blant annet knytte seg til prosessmodenhetsnivået og rasjonalet for prosessorientering.

En likhet mellom Organisasjon A og Organisasjon B er at begge har systemer for å få inn forbedringsforslag fra de ansatte som jobber med prosessen i det daglige. Et interessant funn er at dette imidlertid fungerer svært ulikt i praksis hos de to organisasjonene. I Organisasjon A kommer det inn så mange forslag at det blir gitt uttrykk for at organisasjonen mangler ressurser til å behandle alle. I Organisasjon B derimot kommer det knapt inn forslag.

En mulig forklaring på dette kan være forskjellen i prosessmodenhet. I Organisasjon A jobbes det mye mer med prosessforbedringer, og man har kanskje erfart i flere tilfeller at det nytter som ansatt å sende inn forslag fordi de blir tatt tak i. Samtidig betyr en høyere grad av prosessmodenhet at organisasjonen som helhet har større kjennskap til og innsikt i prosessarbeid, som igjen kan føre til at flere engasjerer seg i arbeidet med å forbedre

prosessene og ser nytten av et slikt fokus. I Organisasjon B kommer det frem at kjennskapen til organisasjonens prosesser og prosessorientering som konsept er langt mindre kjent enn i Organisasjon A. Dette vil følgelig kunne virke negativt inn på prosesseiers innflytelse i Organisasjon B, da det vil kunne vanskeliggjøre prosessutvikling. Like fullt skal det poengteres at det ikke trenger å virke negativt inn på prosesseiers innflytelse i forhold til drift og forvaltning av prosessene som jo er hovedfokus og rasjonalet bak Organisasjonen B sin prosessorientering.

### **Implementeringsarbeid**

Når det gjelder implementeringsarbeid og prosessendringer i organisasjonen finner vi flere likheter mellom de to organisasjonene. Prosesseiere fra både Organisasjon A og Organisasjon B er samstemte i at det er viktig å inkludere flere personer som har med prosessen å gjøre i det daglige i dette arbeidet. Det er viktig med informasjon og involvering på et tidlig stadium, hvilket samsvarer med hva prosesslitteraturen anbefaler (Iden, 2005). Et annet felles funn som ikke må kunne sies å være svært overraskende er at samtlige prosesseiere opplever motstand mot endring i organisasjonen, hvilket er i tråd med både prosess- og organisasjonslitteraturen (Balzarova 2004, Jacobsen 1998).

Når det gjelder årsakene til endringsmotstanden kan vi med bakgrunn i Jacobsen (1998) spore likheter og forskjeller. I begge organisasjonene opplever man motstand mot endring dersom noen får mer å gjøre enn tidligere. Dette forklarer prosesseiere i begge organisasjoner at er noe av det tyngste med prosesseierjobben. Det å få igjennom at slike endringer er bra for organisasjonen som helhet, er ofte svært krevende. I Organisasjon B er også frykt for det ukjente og tap av identitet årsaker til endringsutfordringer. Hvorfor vi ikke fant eksempler på de to sistnevnte fenomenene i Organisasjon A kan ha flere forklaringer. Det kan tenkes at det har noe å gjøre med at Organisasjon A er mer prosessmoden, og at det igjen fører til at de ansatte ikke lenger anser prosessendringer og implementeringer som noe ukjent eller truende i seg selv.

Et annet interessant funn er viktigheten av hvordan man selger inn en slik prosessendring til de ansatte. I Organisasjon B får vi høre av flere prosesseiere at det ikke nytter å selge dette inn som noe som skal gjøre organisasjonen mer effektiv. Det kan virke som at mange forbinner effektivisering med nedbemanning og derfor noe negativt, hvilket kan henge sammen med at prosesstankegangen ikke er spesielt utbredt i organisasjonen. En prosesseier i Organisasjon B formulerer seg derfor slik: *Dette er noe som kan gjøre din arbeidshverdag enklere*. En annen

prosseiere sier: *Dette gjør at vi kan bruke mer tid hos kundene*. Slike vinklinger gjorde det i følge prosseierne enklere å selge inn prosessendringer, og økte således deres innflytelse.

I Organisasjon A kommer det frem at det legges stor vekt på å få utarbeidet forståelig materiale og informasjon om prosessen og eventuelle prosessendringer. Det kan virke som at organisasjonen er godt vant med prosessarbeid, og at de ansatte dermed ikke er like skeptiske til effektivisering som man kan være i Organisasjon B. Like fullt vektlegges det som sagt i Organisasjon B forhold omkring enkelhet og kommunikasjon for å best mulig selge prosessendringene. Prosseiere i begge organisasjoner er dermed i stand til å selge inn prosessendringer som virker positivt inn på deres innflytelse i organisasjonen. Det interessante er imidlertid at de gjør det på ulike måter, som kan henge sammen med deres organisatoriske kontekst, blant annet i form av prosessmodenhet.

Et annet felles funn er at prosseiere fra både Organisasjon A og Organisasjon B vektlegger viktigheten av å bruke nok tid på implementeringsfasen. Prosseierne fra begge organisasjonene opplever at en ny prosess lett glir tilbake slik den var etter en forsøkt endring. Derfor må man bruke masse tid på informasjon og opplæring, og man må som en av prosseierne i Organisasjon B sier: *Tåle noen kuler i panna*. Dermed vil en antagelse kunne være at mye tid brukt på implementering vil kunne virke positivt inn på prosseiers innflytelse. I den forbindelse skal det understrekes at all ekstra tid brukt på implementeringsarbeid følgelig har en alternativ anvendelse, for eksempel i form av å sørge for at den daglige driften av prosessene er optimal.

I Organisasjon B nevner flere prosseiere at de savner mer oppfølging og interesse fra ledere høyere opp i organisasjonen. Enkelte prosseiere sier det er for krevende for dem selv å selge inn prosessarbeid til store deler av organisasjonen dersom ikke øvrig ledelse signaliserer at dette er viktig. Prosseiere i Organisasjon A derimot nevner ikke dette som et problem, hvilket kan tyde på at de føler de får den støtten de trenger ovenfra. Forskjellene her kan nok en gang være knyttet til prosessmodenhetsforskjellene mellom organisasjonene.

I Organisasjon A peker prosseierne på at kulturelle forskjeller utgjør en stor utfordring for dem, ettersom de er avhengige for å få linjelederne med for at prosessene skal fungere optimalt. I enkelte kulturer opplever prosseierne at linjelederne gjør det på sin måte uansett hva prosseiere sier, hvilket kan føre til komplikasjoner og dysfunksjonelle konflikter. Dette var ikke et opplevd problem i Organisasjon B. Dette har nok sin naturlige forklaring i at Organisasjon B stort sett har sin virksomhet innenfor Norges grenser, mens Organisasjon A er

et verdensomspennende konsern. På bakgrunn av dette kan det være grunn til å tro at internasjonalisering av et selskap ville kunne ha betydning for prosesseiers innflytelse. Internasjonalisering fører til at flere ulike kulturer vil eksistere innenfor konsernet, hvilket kan gi grunnlag for konflikter knyttet til det å følge prosedyrer. Konflikter som nevnt her vil dermed i hovedsak kunne oppstå i konserner som Organisasjon A der rasjonalet bak prosessorientering først og fremst er forankret i det å jobbe ensartet etter én standard.

I Organisasjon B kan det oppstå dysfunksjonelle konflikter i form av at ansatte og ledere i enkelte tilfeller ignorerer hele prosessen, og i situasjoner der linjen vinner frem ved uenighet fremfor å gå i konstruktive forhandlinger eller utvikle gode samarbeidsmekanismer. Det er med andre ord ulike forhold som er bakgrunnen for utfordringene prosesseierne i de to organisasjonene opplever i forhold til implementeringsarbeid, hvilket til en viss grad ser ut til å kunne henge sammen med deres individuelle organisatoriske kontekst.

Den komparative analysen avdekker flere likheter og forskjeller mellom de to organisasjonene i forhold til hva som kan påvirke prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Under er noen av de mest sentrale funnene sammenfattet i en tabell:

	<b>ORGANISASJON A</b>	<b>ORGANISASJON B</b>
<b>Prosessmodenhet</b>		
Nivå (Harmon, 2004)	Nivå 4, ledet	Nivå 3, definert
<b>Formell plassering</b>		
Formell definisjon	Ja	Ja
Plassering i struktur	PE i egen seksjon	PE ute i linjen
PE heltid/deltid	Heltid	Deltid
<b>Utnevning av PE</b>		
Utnevningskriterier	Kunnskap om prosessarbeid tilsynelatende viktig kriterium, ledererfaring ikke nødvendig	Linjelederstilling i tillegg, tegn på at ledererfaring er viktigst i valg av prosesseier
<b>Konflikt</b>		
Vanligste årsak til dysfunksjonelle konflikter	Kulturelle forskjeller	Ledere og ansatte som ignorerer/ikke har forståelse for prosessarbeidet
<b>Prosessforbedring</b>		
Forbedringsarbeid en del av prosesseiers formelle instruks	Ja, og bedriften følger opp dette ved å jobbe systematisk med forbedringer	Ja, men bedriften jobber ikke systematisk med å forbedre eksisterende prosesser
Systemer for å fange opp forbedringsforslag fra brukerne av prosessen	Ja. Får inn flere forslag enn de har ressurser til å følge opp	Ja, men får inn få forslag fra de ansatte
<b>Implementeringsarbeid</b>		
Årsaker til motstand mot endring	Dobbeltarbeid	Dobbeltarbeid, tapt identitet og frykt for det ukjente

Tabell 2: Forskjeller og likheter mellom Organisasjon A og B



## 5.0 OPPSUMMERING

Dette kapitlet vil oppsummere og konkludere hva vi har kommet frem til i utredningen. Metodiske begrensninger vil også diskuteres, før vi endelig tar for oss implikasjoner for videre forskning og praksis.

### 5.1 Konklusjon

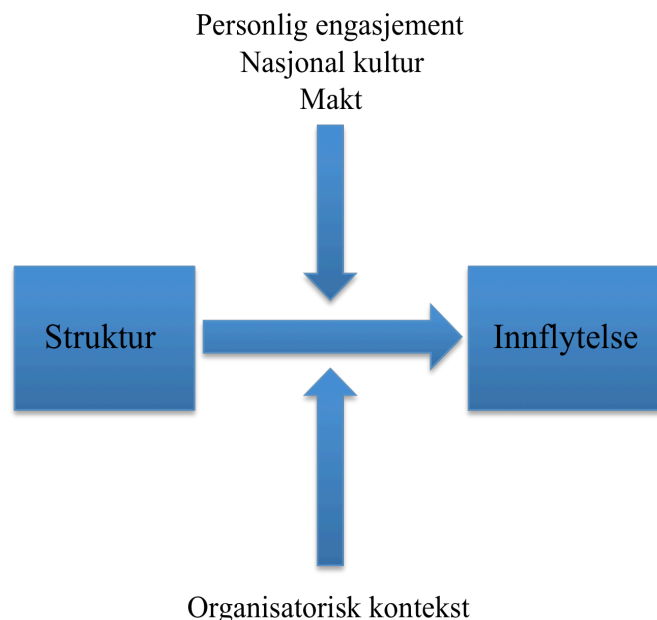
Studien hadde som hovedformål å analysere hvilke forhold som har innvirkning på prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Det teoretiske grunnlaget for studien var en egenutviklet forskningsmodell i form av en syntese bestående av bestemte dimensjoner basert på prosess- og organisasjonslitteraturen. Ved å studere prosesseiere i to store og komplekse virksomheter gikk i dybden på de utvalgte dimensjonene knyttet til prosesseiers innflytelse i lys av linjeorganisasjonen. Ut fra dette avdekket studien mekanismer og forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Analysen viser at samtlige dimensjoner i all hovedsak kan virke inn på prosesseiers innflytelse. I så måte er studiens bidrag først og fremst at dimensjonene Prosessmodenhet, Formell utforming, Utnevning av prosesseier, Konflikt, Prosessforbedring og Implementeringsarbeid kan ha innvirkning på prosesseiers innflytelse. Således bidrar studien med å peke på nye og viktige variabler som virker inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen.

Som presisert i innledningen av oppgaven var ikke studiens formål å måle de ulike dimensjonene sin innvirkning på prosesseiers innflytelse, verken i absolutt eller relativ størrelse. Vi har imidlertid diskutert om dimensjonenes innvirkning på prosesseiers innflytelse kunne være positiv eller negativ. Analysen viste at dette som oftest var avhengig av ulike forhold innenfor dimensjonen. Vi fant at ulike forhold og tilfeller innenfor en dimensjon kunne virke ulikt inn på prosesseiers innflytelse. Her ligger også mest sannsynlig forklaringen på hvorfor én dimensjon kunne ha både positiv og negativ innvirkning på innflytelsen til prosesseier. Vi observerte nemlig at samtlige seks dimensjoner kunne ha både en positiv og negativ innvirkning. Dette gjaldt for begge organisasjonene.

Hvilke konkrete forhold innenfor dimensjonene som virket inn på prosesseiers innflytelse varierte imidlertid mellom organisasjonene og knyttet seg i all hovedsak til ulike trekk i deres

respektive organisatorske kontekst. En hypotese er at økt grad av internasjonalisering som gir ulike nasjonale kulturer i konsernet kan føre til økt grad av konflikter knyttet til det å følge prosedyrer og standardiserte prosesser. En annen hypotese er at den strukturelle utformingen av prosesseierrollen har direkte innvirkning på prosesseiers mulighet for innflytelse i organisasjonen. Konkret vil en påstand være at det er en fordel å utnevne enhetsleder til prosesseier for funksjonsinterne prosesser. For at en slik organisering av prosesseierrollen skal gi tilstrekkelig innflytelse har vi sett at andre elementer også må være på plass. Personlig engasjement for prosessarbeid kan ha mye å si for utførelsen, særlig i tilfeller der prosesseier også er enhetsleder. Videre har vi sett at faktorer som nasjonal kultur, makt og organisatorisk kontekst kan spille inn, og fungerer således som modererende variabler. Dette kan oppsummeres i følgende hypotesefigur:



Figur 4: Hypotese

Gjennom analysen fant vi også at de utvalgte dimensjonene kunne virke inn på prosesseiers innflytelse i et samspill. Dimensjonenes innvirkning på hverandre så ut til å kunne nyansere bildet av hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse og særlig hvilke mekanismer som knyttet dimensjonene sammen. En sentral hypotese er at prosessmodenhetsnivået og rasjonale bak prosessorientering styrer prosesseiers fokus og arbeidsoppgaver i prosessarbeidet.

Ingen av hypotesene presentert i dette delkapittelet er blitt studert i særlig grad i dagens forskning og litteratur, og er således nye bidrag til kunnskapen om prosesseiers innflytelse i

organisasjonen. Som vi vil komme tilbake til i delkapittel 5.3 om videre forskning er dette hypoteser som vil være interessante å teste i videre studier og forskning.

For å oppsummere er en overordnet konklusjon for utredningen er at samtlige dimensjoner som ble studert virker inn på prosesseiers innflytelse i organisasjonen og at deres type innvirkning vil variere avhengig av konteksten og samspillet mellom dimensjonene.

## 5.2 Metodiske begrensninger

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for metodiske begrensninger ved utredningen som kan ha betydning for analysene og konklusjonene vi har trukket.

### *Tidspunkt for studien*

Tidspunktet for når man henter inn data og situasjonen organisasjonen befinner seg i kan ha mye å si for resultatene man får, hvilket taler for at man må se på innflytelse som et dynamisk konsept. I organisasjon B holdt de for eksempel på med omfattende LEAN-prosjekter i noen av de enhetene vi studerte, hvilket kan ha innvirkning på hvordan man jobber med arbeidsprosesser. I organisasjon A hadde de innført noen organisatoriske endringer noen måneder før vi gjennomførte vår datainnsamling, hvilket kan føre til at dataene vi hentet inn ikke nødvendigvis vil tilsvare det vi hadde fått inn av data i en mer stabil situasjon.

### *Generalisering*

En svakhet ved studien er at vi kun har vært inne i to organisasjoner. Selv om dette begrensede antall kontekster gir studien klar avgrensning og fokus, gjør det lave antallet at vi ikke kan generalisere funnene vi har kommet frem til. Videre har vi gjort noen antakelser om ulike aspekter og fenomener vedrørende faktorer som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen, men det må mer systematisk forskning til før man kan trekke overførbare konklusjoner. En annen svakhet er at vi ikke har fått snakket med samtlige prosesseiere i de to organisasjonene. Vi mener allikevel at vi har en god nok andel i hver av organisasjonene til å danne oss et inntrykk av situasjonen i de ulike kontekstene vi har studert.

### *Andre faktorer som kan påvirke prosesseiers innflytelse*

Vi har hatt begrenset med tid til disposisjon, noe som gjør at det er vanskelig å kartlegge og gå i dybden på alle faktorene som kan ha påvirkning på prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Det kan godt tenkes at det finnes andre faktorer som spiller en viktigere rolle enn de vi har trukket frem og valgt å fokusere på i studien. Videre vil hvordan man velger å

definere innflytelse også kunne påvirke hvilke funn man får. Vi har valgt å se på innflytelse som i hvilken grad prosesseier er i stand til å forvalte og utvikle prosessene vedkommende er eier av. Andre definisjoner av innflytelse ville følgelig kunne gitt andre funn og konklusjoner som kunne bidratt til en bedre innsikt i temaet og fenomenet.

#### *Svakheter ved datasettet*

Ettersom dataene utelukkende er samlet inn ved hjelp av intervjuer og årsrapporter kan det tenkes at vi ikke har fått et helt riktig bilde av hva som faktisk foregår i organisasjonene. Det er mulig dette hadde kommet bedre frem dersom vi også hadde benyttet oss av observasjon og fulgt prosesseierne gjennom en arbeidsdag. Dette betyr at hele vår analyse er basert på det prosesseierne selv har sagt, og det kan tenkes at de har utelatt å fortelle sannheten i enkelte tilfeller dersom det kan sette dem selv eller organisasjonen i et dårlig lys. En annen svakhet ved innsamlet data er at vi utelukkende har intervjuet prosesseiere. Det er mulig studien hadde blitt mer balansert dersom vi også hadde undersøkt prosesseiers innflytelse gjennom å intervjuer og observere linjeledere og prosessmedarbeidere i tillegg.

#### *Svakheter ved valgt litteratur*

Svakheter ved litteraturen vi har valgt å fokusere på kan også være en metodisk begrensning. Overordnet kan litteraturen om prosesseierrollen anses som noe mangelfull og praktisering av prosesseierrollen har sjelden vært gjenstand for studier og forskning. Dette gjør at studiens teoretiske grunnlag i stor grad bygger på litteratur som kun er å anse som beslektet til prosesseiers innflytelse i organisasjoner. Videre har vi brukt Harmon (2004) sin prosessmodenhetskala som er en uformell og forholdsvis simpel måte å klassifisere prosessmodenhet på. Vi kunne studert prosessmodenhet enda grundigere ved å bruke en mer omfattende og formell modell med klarere kriterier, som for eksempel Hammer (2007) sitt rammeverk for klassifisering prosessmodenhet. Dette kunne gitt oss andre resultater enn det vi fikk i denne studien.

### **5.3 Forslag til videre forskning**

Med bakgrunn i prosesslitteratur og organisasjonsteori har vi forsøkt å se nærmere på hvordan prosesseierrollen praktiseres i en stor og kompleks organisasjon. Det er få empiriske studier på hvordan prosesseierskapet utøves og fungerer i praksis, hva de faktiske utfordringene er, og hvordan prosesseier håndterer disse (Nesheim, 2010). Vi har med vår studie forsøkt å belyse dette temaet nærmere. Som et utgangspunkt valgte vi å se på hvilke forhold som

påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen, ettersom hvilke muligheter prosesseier har til å forvalte og utvikle prosessen sier noe om hvor effektiv denne rollen er og hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis.

### *Større utvalg*

Når det gjelder forslag til videre forskning ville det i første omgang vært interessant å gjøre samme type studie på et større utvalg organisasjoner for å se om en får de samme resultatene som da eventuelt kan generaliseres. Det interessante med vårt utvalg var at de to organisasjonene som ble valgt hadde valgt ulike formell utforming av prosesseierrollen. Vi avdekket både likheter og forskjeller knyttet til prosesseiers innflytelse til tross for ulik organisering og utforming av prosesseierrollen. Med et større utvalg bestående av begge disse formene for organisering kan man studere om våre funn var tilfeldige eller om de kan generaliseres. Det vil kunne være hensiktsmessig å velge ut et strategisk utvalg virksomheter ut fra hva man konkret ser etter og hvilke variabler som er interessante. Vår studie tar kun for seg private bedrifter, men det kan være interessant å se om man kan identifisere forskjeller mellom private og offentlige virksomheter. Det går også an å sammenligne ulike bransjer nærmere, for å identifisere om det er noen særegenheter som kjennetegner bestemte bransjer.

### *Aspekter ved prosesseierrollen*

Et sentralt moment er å se på mulighetene for å utføre kvantitative undersøkelser på et større utvalg prosesseiere med formål om å kunne generalisere. Et eksempel kan være å sende ut spørreundersøkelser til et stort antall prosesseiere der man finner ut mer om deres bakgrunn, personlige egenskaper og vurdering av viktigheten til de ulike faktorene vi har identifisert og kartlegge eventuelt andre faktorer som kan virke inn på prosesseiers innflytelse. Samtidig kan man gjøre dypere kvalitative studier som tar for seg personlige egenskaper ved prosesseier og hvilke fordeler eller ulemper dette medfører for rollens innflytelse i organisasjonen.

### *Dybde på ulike dimensjoner*

Videre vil det være interessant å studere enkelte av de utvalgte dimensjonene fra studien nærmere. Dette vil kunne øke innsikten om forholdene innenfor dimensjonene. Konkret vil for eksempel utnevning av prosesseier kunne være et aktuelt område for videre forskning. Dagens prosesslitteratur har sitt hovedfokus på viktigheten av ledererfaring (Hammer og Champy 1993, BoozeAllenHamilton 2003). Utover dette finnes det lite forskning på viktigheten av personlige egenskaper og trekk ved personen som fyller rollen for å kunne

utøve prosesseierrollen på en måte som fører til mest mulig effektiv innflytelse i organisasjonen. Vi ser i denne studien antydninger til at kunnskap og motivasjon om prosessarbeid kan være faktorer av betydning, men som nevnt trengs det nærmere studier til for å trekke konklusjoner.

#### *Andre dimensjoner og grad av innflytelse*

Vi har med bakgrunn i prosesslitteraturen trukket frem seks faktorer vi mener har vært sentrale for prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Det er sannsynligvis andre faktorer som også kan spille inn, hvilket videre studier kan ha som formål å avdekke. Dette kan for eksempel være forhold knyttet til prosesseiers tillitt, gjennomslagskraft i organisasjonen og kommunikasjonsferdigheter og dialog (Nesheim, 2010). Et konkret forslag som bygger videre på funn fra denne studien vil være å studere forhold knyttet til ulike kulturer, jamfør hypotesefiguren i delkapittel 5.1.

Samtidig har vi kun slått fast at de faktorene vi har valgt ut er av betydning, men vi har ikke rangert dem etter i hvor stor grad de virker inn på innflytelsen til prosesseier. Det vil selvsagt være av interesse å kunne sammenligne dimensjonenes relative innvirkning på innflytelsen til prosesseier, men dette er en komplisert jobb ettersom dette krever en valid måte å måle graden av innflytelse på.

#### *Endringer over tid*

Det kan være interessant å følge en eller flere bedrifter over tid for å se om faktorene som påvirker prosesseiers innflytelse endres underveis. Det vil kunne være naturlig å anta at prosesseiers innflytelse kan gå i bølger og ikke holde seg konstant over tid. Hvilke forhold og situasjoner som kan styre disse svingningene kan således være interessant å studere nærmere. Ved å følge en bedrift over tid kan man også se utviklingen i prosessorientering. Dersom bedriften for eksempel har utviklet seg til å bli mer prosessmoden, kan det være spennende å se hvordan dette påvirker prosesseiers fokus og innflytelse i organisasjonen.

#### *Kombinasjon av ulike metoder*

Kvantitative studier på temaet prosesseiers innflytelse har blitt foreslått for å kunne generalisere. Kombinasjoner av både kvalitative og kvantitative studier kunne gi interessant innsikt i denne forbindelse. For eksempel kunne man startet med en kvalitativ undersøkelse der man intervjuet ulike prosesseiere og andre i organisasjonen for å kartlegge hva som ser ut

til å påvirke prosesseiers innflytelse. På bakgrunn av svarene som man får her kan man lage en kvantitativ undersøkelse som kan sendes ut til et enda større utvalg for å bekrefte eller avkrefte momenter som kommer frem i intervjuene. Ved å kombinere disse to metodene kan man således få muligheten til å generalisere funnene.

#### *Et mer helhetlig bilde*

Endelig har vi i vår studie kun intervjuet prosesseiere, hvilket kan gjøre den noe ensidig i sin fremstilling. Det vil derfor være interessant å inkludere linjeledere og brukere av prosessene i videre studier for å få deres innspill om hvordan samarbeidet med prosesseier fungerer i praksis, utfordringer de møter, og kartlegge om det finnes andre faktorer linjeleder mener kan forklare prosesseiers innflytelse bedre.

### **5.4 Implikasjoner for praksis**

Flere store norske bedrifter har i de siste årene valgt å gå over til å bli mer prosessorienterte, og mye tyder på at denne trenden vil fortsette å øke de nærmeste årene. Dette er det flere årsaker til. Den økende globaliseringen og den teknologiske utviklingen fører til at avstander mellom kjøpere og tilbydere blir kortere og markedene større, hvilket igjen fører til at rivaliseringen i de fleste bransjer blir sterkere. Økt konkurranse og innføringen av ny teknologi har ført til at kundene stiller stadig strengere krav til brukertilfredshet og kvalitet. Forbrukere finner seg ikke lenger i for eksempel lang nedetid i nettbanken, mange personer å forholde seg til hos leverandørbedriften, lang leveringstid og kort levetid på produktene.

For å overleve i et mer krevende konkurransemiljø stilles det derfor krav til fornying og omstilling, og man kan ikke lenger utelukkende hvile på gammel suksess. De tradisjonelle funksjonsbaserte hierarkiene oppstod i en tid med stabile rammebetingelser, der en slik form for organisering var hensiktsmessig. Dette er ikke i like stor grad tilfellet i dag og det vil mest sannsynlig ikke være det i fremtiden heller.

Det å organisere seg etter virksomhetens arbeidsprosesser har for mange bedrifter blitt et svar på de mer krevende konkurranseomgivelsene som er skissert over. Det er blant annet som følge av disse utfordringene at interessen for prosessorientering, prosessreorganisering og prosessledelse har vokst frem. Erfaringer fra prosessorienterte bedrifter tyder på at for å styrke prosessorienteringen bør man utnevne prosesseiere som blir ansvarlige for prosessen fra ende til ende. Dette sikrer at personer blir ansvarliggjort for bedriftens horisontale prosesser, som

igjen sørger for at helheten blir ivaretatt til tross for at det eksisterer ulike divisjoner og enheter i organisasjonens gamle funksjonsstruktur.

For kundene betyr innføring av en prosesseier at man nå får én person å forholde seg til, og man unngår å måtte forholde seg til flere ulike avdelinger. Samtidig vil prosesseieren kunne sikre bedriften førstehåndsinformasjon om de faktiske kundebehovene, hvilket igjen kan legge til rette for målrettet innovasjon og utvikling.

Prosesseieren vil drive systematisk kartlegging av bedriftens prosesser og forbedre disse, som igjen kan føre til redusert ledetid og økt kvalitet på prosessens leveranse. Det er store gevinster å hente på en slik form for reorganisering for store konsern som ønsker bedre samhandling mellom de ulike funksjonene, og en mer helhetlig tankegang internt. Det innebærer også gevinster for bedrifter som ønsker mer standardisering og kontroll, for eksempel for å sikre at en tjeneste er lik hver gang selv om den blir levert på ulike tidspunkt på forskjellige steder i hele verden.

I vår studie har vi sett at organisasjonene har valgt å tilpasse seg i form av en matriseliknende struktur der de horisontale prosessene er noe som kommer i tillegg til den tradisjonelle funksjonsstrukturen. Dette er en langt mindre dramatisk omstrukturering enn det "the early writers" omtaler som totalfornyelse (Hammer og Champy, 1993). Dette er det flere grunner til. På starten av 1990-tallet, da den klassiske BPR-litteraturen vokste frem, var det økonomisk krise i USA og totalfornyelse var for mange det eneste alternativet til konkurs. Det er derfor mange kritikere som ser på BPR er som et synonym til masseoppsigelser og nedskjæringer (Albizu og Olazaran, 2006). De norske konsernene vi har sett på står imidlertid overfor langt mindre dramatiske omgivelser, hvilket kan være en forklaring på at de ikke har gått over til en totalfornyelse.

Samtidig er det andre faktorer som forklarer hvorfor man ikke velger totalfornyelse. Store og komplekse organisasjoner har nemlig mange forhold å ivareta i tillegg til en prosessorientering. Dette er blant annet forhold til de ansatte som er vant med å jobbe på en annen måte, kulturelle forskjeller, økonomiske mål, behovet for frihet og handlingsrom og tilpasning til ulike kunder. Forhold som nevnt her er gjenstand for avveininger og dilemmaer, men organisasjonens struktur og organisering er nødt til å ivareta disse.

I årene fremover spår vi at stadig flere bedrifter vil bli prosessorienterte som følge av at ny teknologi og økte kundeforventninger synliggjør behovene for omorganisering. Samtidig som



dette får vi et generasjonsskifte i arbeidsstokken når de som er vant til å jobbe i en funksjonsbasert struktur etter hvert går av med pensjon, hvilket kan gjøre det lettere å iverksette større omorganiseringstiltak.

Vår studie fokuserer på prosesseierrollen, der vi har sett nærmere på hvilke forhold som påvirker prosesseiers innflytelse i organisasjonen. Under følger de funnene vi mener kan være mest interessante for virksomheter som allerede har utnevnt prosesseiere eller som planlegger å gjøre det i fremtiden.

### *Ledererfaring*

Vi har funnet tegn som tyder på at ledererfaring og lederposisjon i organisasjonen ikke alene er de viktigste kriteriene når man skal utnevne prosesseiere. Vår analyse har vist at motivasjon for prosessarbeid og prosesskunnskap kan være vel så viktig for at prosesseieren skal kunne utøve ønsket innflytelse.

### *Prosesseiere på heltid*

For virksomheter som virkelig ønsker å satse på prosessarbeid med et fokus på prosessforbedringer ser det ut til at en bør la prosesseierrollen være en fulltidsstilling, og ikke la dette være noe som kommer i tillegg til en annen stilling i organisasjonen. Dette for å sikre at prosessarbeidet blir prioritert. Dersom en organisasjon utnevner prosesseiere som har linjeansvar i tillegg, bør man sørge for at vedkommende blir målt og belønnet ut i fra prosessens resultater, for å sørge for at dette arbeidet også blir prioritert. Er virksomhetens ønske med prosessorientering derimot mer relatert til standardisering og prosedyrestyring vil det ut fra våre funn kunne fungere å kombinere prosesseierrollen med andre formelle stillinger.

### *Øvre ledelse sitt engasjement for prosessarbeid*

Funnene våre bekrefter viktigheten av at ledere på de høyeste nivåene i organisasjonen engasjerer seg i prosessarbeidet for prosesseier skal kunne arbeide effektivt. Det kan være tungt for prosesseier å selge inn prosessene alene, og for å få både ansatte og andre ledere til å prioritere prosessarbeid bør det fra øverste ledelsesnivå tydelig fremgå at dette er viktig.

### *Kulturelle forskjeller*

Kulturelle forskjeller i organisasjonen kan ha stor betydning for resultatet av prosessarbeidet. I en matrisestruktur er prosesseier avhengig av et godt og konstruktivt samarbeid med linjelederne, særlig ved kryssfunksjonelle prosesser. Hvis linjelederne kommer fra en kultur der de er vant til å gjøre som de vil og prosessenes retningslinjer og prinsipper ikke blir tatt til følge, blir det vanskeligere for prosesseier å forvalte og utvikle prosessene. Selv om det i vår studie var snakk om kulturelle forskjeller mellom nasjoner innenfor konsernet, vil konseptet også kunne være overførbart til ulike subkulturer mellom enheter innenfor en organisasjon.

#### *Utforme klare prioriteringsregler*

For å redusere antallet ressurskonflikter mellom prosesseier og linjeorganisasjonen bør man ha på plass klare og entydige prioriteringsregler eller prosedyrer å forholde seg til når det oppstår uenigheter. Dette kan hindre mange konflikter i å oppstå, samtidig som man kan unngå at linjen alltid automatisk vil vinne når det oppstår uoverensstemmelser.

#### *Skape aksept for implementeringsarbeid*

Dette er i følge våre funn noe av det vanskeligste ved å være prosesseier. Måten prosesseier selger inn prosessarbeidet til de ansatte har mye å si. Fremfor å fokusere på effektivisering tyder funnene på at prosesseier bør prøve å få frem hva en endring har å si for den enkeltes arbeidshverdag. Videre bekrefter funnene våre at det å involvere ansatte på et tidlig tidspunkt, samt legge stor vekt på informasjonsarbeid er viktig for å få med de ansatte. Det er med andre ord mye nyttig erfaring og kunnskap for prosesseiere å hente i tradisjonell litteratur om endringsledelse.

#### *Prosessarbeid gir gevinster*

Til tross for de mange utfordringene prosesseierne støter på i praksis var alle vi intervjuet samstemte i at prosessarbeidet hadde noe for seg, og at de nå jobbet på en mer helhetlig og hensiktsmessig måte enn tidligere. Det ble fremhevet at prosessarbeid blant annet har ført til økt kundetilfredshet, en mer helhetlig tankegang blant de ansatte, økt klarhet i rollefordeling og ansvar, at det er enklere å spore opp feil og effektivisering i form av at aktiviteter som ikke skapte kunde verdi er blitt fjernet. Vi ser at dette er i samsvar med mange av de gevinstene prosesslitteraturen fremhever.

## 6.0 LITTERATURLISTE

### Prosess- og organisasjonslitteratur

Adesola, S. og Baines, T. S. (2005): Developing and evaluating a methodology for business process improvement, *Business Process Management Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 37-46, January, ISSN 1463-7154.

Albizu, E. Og Olazaran, M. (2006): BPR Implementation in Europe: the adaptation of a management concept, *New Technology, Work and Employment* 21:1.

Balzarova, M., Bamber J., McCambridge S., og Sharp J. (2004): Key success factors in implementation of process-based management. *Business Process Management Journal* vol 10. No. 4.

Biazzo S (1998): A critical examination of the business process re-engineering phenomenon. *International Journal of Operations and Product Management* 18, 9/10, 1000-1016.

BoozAllenHamilton (2003): *Process ownership: The overlooked driver in sustained BPR Success*. Tilgjengelig på [www.boozallen.com](http://www.boozallen.com).

Davenport, T. og Short, J. (1990): *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review 11.

Davenport, T. (1993): *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Deming, W. E. (1986): *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Denison, D.R. (1997): "Towards a process-based theory of organizational design: Can organizations be designed around value chains and networks?" *Advances in Strategic Management*, Vol. 14: 1-44.

French, J.R.P og Raven, B. (1959): *The bases of Social Power*, in Cartright, D. ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor; University of Michigan, Institute of Social Research)

Deutsch, M. (1969): *Conflicts: Productive and Destructive*, *Journal of Social Issues*, Volume 25.

- French, W.L, og C.H.Bell (1984): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 3 utgave. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Hammer M og Champy J. (1993): *Reengineering the corporation: A manifesto for a business revolution*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. og S. Stanton (1999): How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review* 77(6) 108-118.
- Hammer, M. (2002): “*Process Management and the future of Six Sigma*”, MIT Sloan Management Review, Winter: 26-32.
- Hammer, M. (2007): The process audit. *Harvard Business Review* (April): 111-123.
- Harmon, P. (2003): *Business process Change. A manager’s guide to improving, redesigning and automating processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Harmon, P. (2004): *Evaluating an Organizations Business Process Maturity*, Business Process Trends Vol 2, nr 3, Mars 2004.
- Harrington HJ, Esseling, Ec og Van Nimwegen H, (1997): *Business process improvements- documentation, analysis, design and management of business process improvements*.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. Johnson, D.E (2008): *Management of organizational behavior: Leading Human Resources*, 9<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Hersey, P. og Netemeyer, W. (1980): *The Changing role of performance Management*, Training and development Journal.
- Holter, Ø., Karlsen B., og Salomon R., (2008): *Omstillinger I arbeidslivet* , Arbeidsforskningsinstituttet, Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie bind 3.
- Iden, J. (2005): *Prosessutvikling håndbok i modellering og analyse av prosesser*. Tapir akademisk forlag, Trondheim.
- Iden, J. (2006): *Toward a framwork for managing organisational processes*. Department of Information Science and Media Studies, University of Bergen.

Iden, J., Eikebrokk, T., Olsen, D. and Opdahl, A. (2005): *Prosessforbedring – en vurdering av nasjonal praksis*. Institutt for informasjons- og medievitenskap ved Universitetet i Bergen og Institutt for informasjonssystemer, Høgskolen i Agder.

Jacobsen, D.I. (1998): *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma, 1 (1), s. 9-25.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave, Fagbokforlaget.

Jacobsen I. (1995): *The Object Advantage*, Addison-Wesley.

Kelman, HC. (1974): *Attitudes are alive and well and gainfully employed in the sphere of action*. American Psychologist. 29:310-324.

Kotter, J. P. (1996): *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston MA.

Küng og Hagen (2007): *the fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank*. BPM Journal Vol 13, No 4.

Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003): *Business processes - attempts to find a definition*. *Information & Software Technology*, 45 (15), 1015-9.

Malnes, R. og Midgaard, K. (1993): *Politisk tenkning fra antikken til vår tid*, Universitetsforlaget, Oslo.

McCormack, Dr. Kevin, (1999), *The Development of a Measure of Business Process Orientation and the Relationship to Organizational Performance*.

Melão, N. and Pidd, M. (2000): "A Conceptual Framework for Understanding Business Processes and Business Process Modelling", *Information Systems Journal*, 10(2), 105-129.

Mintzberg H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Nesheim, T. (2010): *Prosesseiere i matriseorganisasjoner*. Universitetsforlaget, vol 24, 2010, nr 2.

Ostrom, F. (1999): *The horizontal organization*. New York: Oxford University Press.

Palmberg, K. (2008): *In search of well established models for process management; Research report 2008:1*. Division of Quality and Environmental Management, Luleå University of

Technology.

Pondy, L. (1992): *Reflections on organizational conflict*, Journal of Organizational Behavior, 13, 257–261.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon & Schuster, New York.

Pritchard, J-P. og Armistead, C. (1999): *Business process management – lessons from European business*, Business Process Management Journal, vol. 5.

Rogers, M.F. (1973): Instrumental and Infra- Resources: The Bases of Power, American Journal of Sociology 79, 6: 1418-1433.

Robbins, S. (1983): *Essentials of organizational behavior*, 2 utgave, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Smart, P.A., Maddern, H. og Maull, R.S. (2009): “Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice”, British Journal of Management, 20 (4): 491-507.

Spanyi, A. (2007): *More for Less: The Power of Process Management*, Meghan-Kiffer Press, Tampa FL.

Taylor F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management* New York: Harper Bros.: 5-29.

Van der Aalst, W.M.P (2004): Business process management – a personal view. Business Process management journal, vol 10 no. 2, pp 135-9.

Vanhaverbaeke, W. og Torremans, H. (1999): “Organizational structure in process-based organizations”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 1: 41-52.

Weske, M., Aalst, W. and Verbeek, H. (2004): *Advances in business process management*, Data & Knowledge Engineering, vol.50, pp. 1-8.

## Metodelitteratur

Adams, G.R. & Schvaneveldt, J.D. (1985): *Understanding Research Methods*. New York: Longman, Inc.

Creswell, J. W. (2007): *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publications.

Eisenhardt, K. M. (1991): Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620–627.

Fisher, C. Buglear, J., og Lowry, D. (2007): *Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for Business Students*, 2nd edition, FT Prentice Hall, UK.

Johannessen, A. Tufte, P., A. og Kristoffersen, L. (2006): *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Lewin, K. (1951): *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.

Robson, C. (2002): *Real World Research*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.

Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Thagaard, T. (2002): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2010): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.

Yin, R., K. (2003): *Case Study Research: Design and Method*. 3. utg. London: Sage Publications.

## 7.0 APPENDIX

### Intervjuguide

#### GENERELT:

Type undersøkelse: Kvalitativ

Undersøkelsesmetode: Semi-strukturerte dybdeintervjuer

Antall intervjuobjekter: 9

Gjennomsnittlig lengde på intervju: 40 minutter

#### SPØRSMÅL TIL INTERVJU:

Formelle aspekter:

1. Hvilken prosess er du prosesseier for?
2. Har du en formell stilling i tillegg, og hva er i så fall denne?
3. Foreligger det en formell instruks for prosesseierrollen?
4. Krysser prosessen du er prosesseier for flere organisatoriske enheter?

Uformelle aspekter:

1. Hva mener du er rasjonalet bak prosessstyring i din enhet?
2. Hvordan foregår samarbeidet med linjeledere? Har du opplevd noen utfordringer eller konflikter?
3. Føler du at du har tilstrekkelig innflytelse til å utføre ditt arbeid som prosesseier i henhold til nedfelt instruks?
4. I hvilken grad og på hvilken måte arbeides det prosessforbedring? Hva mener du er de største utfordringene relatert til planlegging og gjennomføring av slike endringer?
5. Hva mener du fungerer best ved dagens prosessarbeid?
6. Hva mener du ikke fungerer så godt ved dagens prosessarbeid?
7. Er det noe du ønsker å utdype eller legge til som ikke har kommet frem til nå?