



# Prosesseierrollen

*En studie av hvilke suksessfaktorer norske prosesseiere mener er kritiske for å kunne lykkes i sin rolle*

**Av: Henriette Rieber og Andreas Ree**

**Veileder: Professor Jon Iden**

Selvstendig utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon, hovedprofil i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

## Forord

Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole, våren 2016. Arbeidet har gitt oss økt innsikt i studiens tema og erfaring i å gjennomføre en vitenskapelig studie.

Studien omhandler prosesseierrollen, og har som formål å øke kunnskapen om hva som er kritiske suksessfaktorer for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. Fagområdet prosessledelse er dagsaktuelt, og tidligere forskning viser flere fordeler med å være prosessorientert. Likevel er det flere bedrifter som ikke klarer å hente ut de potensielle gevinstene med prosessledelse. Videre medfører dagens økonomiske situasjon og økt internasjonal konkurranse at mange norske bedrifter må tenke nytt for å overleve. Prosessledelse kan i denne sammenhengen være et viktig virkemiddel for suksess. Vi ønsket derfor å studere hva bedriftene og prosesseier må fokusere på for å kunne lykkes.

Arbeidet med studien har vært omfattende og tidkrevende, men samtidig lærerikt og spennende. Vi har erfart fordelene med å planlegge og strukturere arbeidsoppgaver, dessuten fått verdifull erfaring i å samarbeide om en større studie over lengre tid. Gjennom studien har vi fått innblikk i hvordan et utvalg norske bedrifter arbeider med prosessledelse i praksis, og vi har hatt glede av å lære fra kunnskapsrike prosesseiere i næringslivet. Ekspertene har delt rikelig med sine erfaringer og synspunkter, og gitt konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Vi ønsker å takke alle bidragsytere for deres bidrag og store interesse for studien. Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Jon Iden for gode møter, verdifulle innspill og stort engasjement gjennom hele semesteret.

Vi ønsker deg god lesning.

Bergen, 20. juni 2016.



Henriette Rieber



Andreas Ree

## Sammendrag

Norsk økonomi står i dag ved et vendepunkt. Produktivitetsveksten i Norge har avtatt de siste ti årene, den økonomiske veksten har sakkett av og arbeidsledigheten er økende. Økt internasjonal konkurranse, arbeidsinnvandring og teknologisk utvikling skaper behov for å finne nye måter å organisere arbeidet på. Endringene har ført til økende interesse for å forbedre organisatoriske prosesser for derigjennom å oppnå økt effektivitet, redusert ressursbruk og kostnadsbesparelser. Prosessledelse kan i denne forbindelse være et avgjørende virkemiddel for suksess. Tidligere forskning finner flere fordeler med å være prosessorientert. Likevel er det mange bedrifter som ikke klarer å hente ut gevinstene med prosessledelse, og mange har problemer med å få prosesseierrollen til å fungere optimalt. Videre foreligger det lite forskning på prosesseierrollen, spesielt i en norsk kontekst. Formålet med denne studien har derfor vært å komme frem til hvilke suksessfaktorer norske prosesseiere mener er kritiske for å kunne lykkes i sin rolle.

Vi har benyttet delphi-metoden og ett ekspertpanel bestående av 18 utøvende prosesseiere fra norske bedrifter. Ekspertene har bidratt gjennom tre ulike faser: idémyldring, reduksjon og rangering. Idémyldringsfasen resulterte i 61 suksessfaktorer, fordelt på ti ulike grupper. I reduksjonsfasen ble antall suksessfaktorer redusert til 12, og deretter ble suksessfaktorene rangert av ekspertene. Rangeringen resulterte i følgende seks kritiske suksessfaktorer:

1. Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen
2. Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen
3. Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet
4. Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen
5. Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen
6. Prosessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig

Resultatet samsvarer med det litteraturen fremhever som avgjørende for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. De seks kritiske suksessfaktorene utgjør forhold som må fungere på bedrifts nivå, og fremstår som generiske uavhengig av bedrift og bransje. Det er likevel flere forhold som er avgjørende for å lykkes med prosesseierrollen, men disse vil i stor grad være kontekstspesifikke og følgelig variere mellom bedrifter, prosesser og prosesseiere.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Figurliste.....	6
Tabelliste .....	6
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn og motivasjon .....	7
1.2 Formål og forskningsspørsmål .....	11
1.3 Struktur.....	11
2. Teoretisk rammeverk.....	13
2.1 Prosess .....	13
2.2 Prosessledelse .....	14
2.3 Prosesseier .....	17
2.3.1 Prosesseiers ansvarsområder og oppgaver .....	17
2.3.2 Prosesseiers utfordringer .....	19
2.4 Prosessmodenhet .....	21
2.5 Prosessledelseskapasitet .....	23
2.6 Kritiske suksessfaktorer .....	25
3. Metode, gjennomføring og funn.....	29
3.1 Valg av forskningsmetode for datainnsamling og analyse.....	29
3.2 Metode for utvelgelse av eksperter .....	31
3.2.1 Kriterier til deltakerne i delphi-studien .....	32
3.2.2 Utvelgelse av eksperter .....	33
3.3 Delphi-metoden .....	35
3.3.1 Fase 1: Idémyldring.....	36
3.3.2 Fase 2: Reduksjon .....	44
3.3.3 Fase 3: Rangering.....	47

4. Analyse av resultater fra delphi-studien .....	52
4.1 Refleksjon over resultater i fase 1 .....	52
4.2 Refleksjon over resultater i fase 2 .....	55
4.3 Refleksjon over resultater i fase 3 .....	59
4.4 Utdypning av de seks kritiske suksessfaktorene .....	65
4.4.1 Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen .....	65
4.4.2 Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen .....	66
4.4.3 Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet .....	67
4.4.4 Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen .....	67
4.4.5 Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen .....	68
4.4.6 Prosessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig .....	68
4.5 Refleksjon rundt dupliserte faktorer blant de 12 utvalgte suksessfaktorene .....	69
4.6 Refleksjon rundt kontekstavhengighet i de 12 utvalgte suksessfaktorene .....	72
5. Konklusjon, implikasjoner og begrensninger ved studien .....	78
5.1 Konklusjon .....	78
5.2 Implikasjoner for praksis .....	79
5.3 Implikasjoner for videre forskning .....	80
5.4 Refleksjon rundt vår rolle som forskere .....	82
5.5 Begrensninger ved studien og delphi-metoden .....	83
6. Litteraturliste .....	87
7. Vedlegg .....	93

## Figurliste

Figur 1.1 Råoljepris, USD per fat. Spotpriser og terminpriser.....	7
Figur 2.1 Fra en funksjonell organisering til en matriseorganisering.....	15
Figur 2.2 CMM-modellen for prosessmodenhet.....	22
Figur 2.3 Modell for prosessledelseskapasitet.....	24
Figur 3.1 Oversikt over delphi-metoden.....	36

## Tabelliste

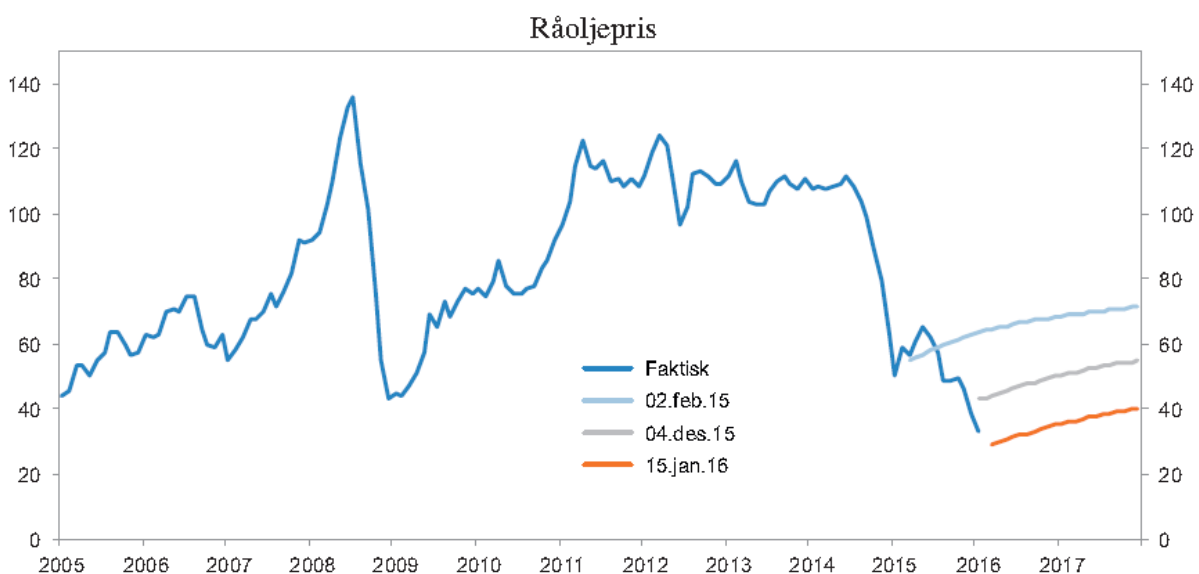
Tabell 3.1 Informasjon om ekspertenes erfaring.....	35
Tabell 3.2 Gruppert og nummerert liste over suksessfaktorer fra fase 1.....	38
Tabell 3.3 Oversikt over de 12 suksessfaktorene som ble valgt ut i fase 2.....	45
Tabell 3.4 Tolkning av Kendalls W.....	48
Tabell 3.5 Ekspertpanelets rangering av de 12 suksessfaktorene i fase 3, rangeringsrunde 1..	49
Tabell 3.6 Ekspertpanelets rangering av de 12 suksessfaktorene i fase 3, rangeringsrunde 2..	50
Tabell 4.1 Antall foreslåtte suksessfaktorer fra hver ekspert i idémyldringsfasen.....	52
Tabell 4.2 Antall utvalgte suksessfaktorer fra hver ekspert i reduksjonsfasen.....	55
Tabell 4.3 Oversikt over de seks kritiske suksessfaktorene som ble høyest rangert i fase 3....	63
Tabell 4.4 Rangeringer til ekspertene i bedrift A-C i fase 3 .....	72

# 1. Innledning

I dette kapittelet redegjøres det for bakgrunn og motivasjon for studien. Videre presenteres studiens formål og forskningsspørsmål, og det gis en oversikt over utredningens strukturelle oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Globalisering, teknologisk utvikling, økt internasjonal konkurranse og endrede økonomiske rammebetingelser preger dagens næringsliv, både nasjonalt og globalt. I Norge står vi ved et vendepunkt som tvinger frem omstilling og nytenking (Finansdepartementet, 2016). Oljesektoren har i mange år vært en kraftig vekstmotor for norsk økonomi. Sterk vekst i fremvoksende økonomier har bidratt til høye priser på olje og andre råvarer. Høy aktivitet i oljesektoren har gitt betydelige positive ringvirkninger, og veksten i norsk fastlandsøkonomi har økt som følge av økt etterspørsel etter varer og tjenester fra oljenæringen. Nå tyder imidlertid mye på at aktiviteten og bidraget fra oljesektoren vil avta fremover. Dette reflekteres først og fremst i den kraftige nedgangen i oljeprisen siden sommeren 2014. Som figur 1.1 viser har oljeprisen falt fra rundt 110 dollar fatet sommeren 2014 til i underkant av 30 dollar fatet i begynnelsen av 2016. Konsekvensene av en lav oljepris er betydelige. Lavere inntekter i oljenæringen fører til økt behov for kostnadskutt, som igjen fører til lavere aktivitet og etterspørsel etter varer og tjenester fra oljesektoren. Følgelig reduseres både investeringer og sysselsetting, og veksten i norsk økonomi blir lavere som resultat av dette.



**Figur 1.1:** Råoljepris, USD per fat. Spotpriser og terminpriser (Finansdepartementet, 2016).

Videre har produktivitsveksten avtatt i Norge de siste ti årene, samtidig som den økonomiske veksten har sakkett av og arbeidsledigheten er økende (Finansdepartementet, 2016). Kostnadsnivået i Norge er dessuten betydelig over gjennomsnittet for EU, noe som svekker konkurranseevnen til norske bedrifter. Dette taler for at det er spesielt viktig for Norge å søke å oppnå høyere produktivitet fremover. Produktivitsveksten bestemmer velstandsutviklingen i landet over tid, og dette er avhengig av en omstillingsdyktig økonomi. For fremtidig vekst og velstand i Norge, er det således avgjørende med omstilling og nytenking for å sikre en betydelig økning i produktivitsveksten.

En av de viktigste drivkreftene for økt produktivitet er teknologisk utvikling (Finansdepartementet, 2016). Automatisering av arbeidsoppgaver fører til økt produktivitet, men øker også behovet for effektiv allokering av arbeidskraften, dessuten mobilitet og fleksibilitet i arbeidsstyrken. Økt internasjonal konkurranse og arbeidsinnvandring innebærer et behov for å finne nye måter å organisere arbeidet på. Sterkere konkurranse fra utlandet kan også bidra til å redusere det høye norske kostnadsnivået og således være positivt for produktivitsutviklingen. Videre vil tilstrekkelig og riktig kompetanse være avgjørende for å øke produktiviteten.

Den økonomiske utviklingen har ført til en økende interesse for å forbedre organisatoriske prosesser for å oppnå bedre prestasjoner, økt effektivitet, redusert ressursbruk og kostnadsbesparelser (McCormack et al., 2009). Teknologisk utvikling, økt internasjonal konkurranse og høye forventninger fra kunder bidrar til hyppige endringer og nye spilleregler som det kan være utfordrende for bedrifter å holde tritt med. Det er et økende behov for å tenke nytt og kreativt, og endre måtene vi arbeider på. I dagens tøffe konkurransesituasjon kan prosessledelse derfor være et avgjørende virkemiddel for suksess. Konkurranse har i mange bransjer vært basert på evnen til å disponere og plassere strategiske eiendeler (McCormack et al., 2009). I dagens globale økonomi er konkurranse snarere basert på kapabiliteter, eller komplekse grupper av egenskaper og akkumulert kunnskap, som utøves gjennom organisatoriske prosesser (Day, 1994 referert i McCormack et al., 2009). Grunnet denne nye kapabilitetstilnærmingen er det flere og flere bedrifter som anser sine prosesser som strategiske eiendeler. Med dette perspektivet er bedrifter ikke lenger en samling av funksjonelle enheter, men en sammensetning av høyintegreerte prosesser. Videre er prosessene ansett som en type eiendel som behøver investeringer og kontinuerlig utvikling mens de modner.



Prosessledelse innebærer en helhetstankegang hvor mennesker med ulike ressurser og verktøy arbeider sammen på tvers av avdelinger og organisatoriske skillelinjer for å behandle oppgaver fra begynnelse til slutt (Iden, 2013). Videre handler prosessledelse om hvordan de operasjonelle aktivitetene i bedriften utføres og ledes. Porter (1996) mener at bedriftens aktiviteter er de grunnleggende elementene for konkurransefortrinn. Dersom en bedrift finner bedre og mer effektive måter å utføre sine aktiviteter på sammenlignet med konkurrentene, kan dette gi grunnlag for strategiske fordeler og konkurransefortrinn. Det vil ofte også være enklere å få med seg organisasjonen og oppnå forståelse for endring når det foreligger en felles oppfatning om at bedriften er i en krisesituasjon og tiltak må iverksettes (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

Trkman (2010) viser til flere empiriske studier som indikerer at det er positiv korrelasjon mellom prosessledelse og bedrifters suksess. Litteratur om prosessledelse antyder at prosessorientering har positiv innvirkning på bedriftens prestasjoner (McCormack et al., 2009). Likevel har ikke forskerne funnet betydelige fordeler som kan forsvare det som i dag anses som en "hype" rundt prosessledelse (Trkman, 2010).

Iden (2013) har imidlertid gjennom sin forskning, erfaringer fra arbeidslivet og kontakt med prosessorienterte bedrifter, funnet flere fordeler med å være prosessorientert. Eksempelvis vil man rette fokus på viktige forhold som den totale verdiskapingen og kundene. Dette resulterer i mer fornøyde kunder og ansatte, mindre ressursbruk, økt effektivitet og en mer dynamisk organisasjon. Likevel viser det seg at mange bedrifter ikke klarer å hente ut disse gevinstene ettersom prosessene og rollene som deltar i dem ikke fungerer optimalt, i tillegg til at prosesseierrollen ikke blir tilstrekkelig prioritert. Til tross for at bedrifter gjerne har utnevnt prosesseiere, er ikke dette ensbetydende med at prosesseierskapet fungerer i praksis. Årsaker kan være at prosesseiere har for stor arbeidsmengde til å kunne ivareta prosesseierrollen, at vedkommende ikke har motivasjon eller kunnskap nok til å utføre rollen eller at oppgaver i avdelingen prioriteres fremfor prosesseierrollen. Det kan også være andre grunner til at bedrifter ikke lykkes med prosessledelse, blant annet knyttet til ledelsens kunnskap, forståelse og prioriteringer hva gjelder prosesser.

Iden (2013) fremhever at prosesseieren innehar den nest viktigste rollen i en prosessledet bedrift, etter øverste ledelse. Det er således helt avgjørende at prosesseieren lykkes i sin rolle.

Derfor vil det være interessant å studere kritiske suksessfaktorer for at en bedrift skal kunne realisere gevinstene ved prosessledelse, nærmere bestemt gjennom en velfungerende prosesseier.

Vi har gjort en innledende litteraturgjennomgang for å få innblikk i hva tidligere forskning har beskrevet som kritiske suksessfaktorer for prosesseierrollen. Vi finner at det generelt foreligger lite forskning på prosesseierrollen, og spesielt mangel på forskning i en norsk kontekst. Videre er mye av litteraturen om prosesseierrollen beskrivende, snarere enn undersøkende (Iden, 2013). Siden erfaringer viser at mange bedrifter mislykkes med prosessledelse, har flere studier forsøkt å avdekke kritiske suksessfaktorer for å lykkes med prosessledelse (for eksempel Ariyachandra & Frolick, 2008 referert i Trkman, 2010; Bandara, Gable & Rosemann, 2005 referert i Trkman, 2010). Et utstrakt problem har i denne forbindelse vært at studiene ikke har blitt forankret i et teoretisk rammeverk, og forklaringer på manglende suksess har således vært vanskelig å fremstille (Trkman, 2010). Følgelig er det lite litteratur som omtaler utfordringer forbundet med prosesseierrollen og hvordan denne fungerer i praksis (Iden, 2013). Videre er forskningsfeltet lite organisert og dette gir utfordringer med å sammenligne studier (Trkman, 2010). Prosessledelse som fagfelt mangler derfor i stor grad en teoretisk grunnmur.

Vi finner heller ikke at det er gjennomført studier av utøvende prosesseiere med hensikt om å avdekke hva de selv anser som kritisk for at de skal lykkes i sin rolle. Ettersom prosesseierrollen er lite studert, foreligger det ingen samordnet oppfatning om hva som er viktig. Opplæring i prosessledelse og i prosesseierrollen kan således bli mangelfull og bedriftsspesifikk. Fagområdet har følgelig behov for mer forskning relatert til denne rollen, spesielt i et norsk perspektiv. Dette særlig fordi prosesseier utgjør en viktig rolle i en prosessledet bedrift, og fordi norsk nærings- og arbeidsliv på flere områder skiller seg fra det internasjonale. Kritiske suksessfaktorer for prosesseierrollen kan være ulike mellom land og kulturer, og resultater fra internasjonale studier vil således ikke nødvendigvis være gjeldende i en norsk kontekst. Videre ønsker vi å avdekke hva norske prosesseiere selv mener er kritiske suksessfaktorer for at de skal kunne lykkes med sitt arbeid. Denne kunnskapen vil være av stor nytteverdi både i implementeringen av og i det kontinuerlige arbeidet med prosessledelse. Studien vil også kunne bidra til å få en forståelse for hvorfor bedrifter i noen tilfeller ikke lykkes med prosessledelse, og hvorfor prosesseiere ikke lykkes med å utøve sin rolle. Dette kan for eksempel være fordi de kritiske suksessfaktorene ikke er til stede. Vi håper at studien kan bidra til økt kunnskap og oppmerksomhet om prosesseierrollen, og motivere til videre forskning på fagfeltet.

## 1.2 Formål og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i endringene som skjer i næringslivet, forventer vi at mange norske bedrifter vil få behov for omstilling, effektivisering og nytenking, og følgelig at flere vil ta i bruk prosessledelse eller deler av denne tankegangen. Videre er det behov for mer forskning innenfor fagområdet prosessledelse, spesielt i en norsk kontekst, og kompetanse i prosessledelse er i økende grad etterspurt i næringslivet (Iden, 2013). Vi ønsker derfor å rette fokus på forhold som må ligge til grunn for at bedriftene skal lykkes med prosessledelse. Studien fokuserer på prosesseierrollen ettersom denne spiller en avgjørende rolle i en prosessorientert bedrift.

Vi har utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke suksessfaktorer er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle?*

Formålet med studien er å finne konkrete svar på forskningsspørsmålet, og gjennom dette bidra til å øke kunnskapen om og forståelsen for prosesseierrollen, og hva som må ligge til grunn for å lykkes som en prosessorientert bedrift.

Studien skal gjennomføres ved bruk av delphi-metoden, som er en metode for å samle inn, strukturere og rangere synspunkter fra en gruppe av eksperter gjennom flere faser (Skulmoski, Hartman & Krahn, 2007). Individuelle innspill fra hver ekspert blir samlet og bearbeidet gjennom en strukturert prosess som fører til en felles gruppebeslutning. Vi vil benytte et ekspertpanel bestående av praktiserende prosesseiere for å komme frem til en rangert liste over de mest kritiske suksessfaktorene. Denne listen vil besvare forskningsspørsmålet, og således utgjøre resultatet av studien. Vi vil også vurdere resultatene opp mot det som tidligere forskning har beskrevet som viktige forhold for prosesseierrollen. Det vil være interessant å se om det er samsvar mellom litteraturen og det som prosesseierne selv mener er viktig.

## 1.3 Struktur

I det følgende gis en oversikt over hvordan utredningen er bygget opp.

**Kapittel 2:** I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for studien med fokus på prosesser, prosesseierrollen, prosessmodenhet og prosessledelseskapasitet. Videre redegjøres det for litteratur om kritiske suksessfaktorer.

**Kapittel 3:** I dette kapitlet presenteres studiens metodiske fremgangsmåte, delphi-metoden. Valg av forskningsmetode og metode for utvelgelse av eksperter forklares og begrunnes. Videre presenteres delphi-studiens design og oppbygning, samt gjennomføring. Underveis fremstilles funnene som danner grunnlaget for de metodiske valgene gjennom studien.

**Kapittel 4:** I dette kapitlet analyseres resultatene fra delphi-studien. Vi reflekterer over resultatene i de ulike fasene, og utdyper de kritiske suksessfaktorene som ekspertpanelet kommer frem til. Vi reflekterer også rundt dupliserte faktorer og grad av kontekstavhengighet i de kritiske suksessfaktorene.

**Kapittel 5:** I dette kapitlet presenteres konklusjonen for studien. Vi diskuterer hvilke implikasjoner resultatene har for praksis og for videre forskning. Vi reflekterer også rundt vår rolle som forskere, og diskuterer begrensninger ved studien og delphi-metoden.

**Kapittel 6:** Dette kapitlet gir en oversikt over litteratur som er benyttet i utredningen.

**Kapittel 7:** Dette kapitlet inneholder vedlegg til utredningen.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for studien. Først belyses relevant teori om prosesser og prosessledelse, før vi går nærmere inn på prosesseierrollen. Deretter presenteres begrepene prosessmodenhet og prosessledelseskapasitet ettersom disse er sentrale i utvelgelsen av deltakere til studien. Til slutt vil vi redegjøre for sentral litteratur om kritiske suksessfaktorer, og tydeliggjøre hvilken forståelse av kritiske suksessfaktorer som legges til grunn for studien.

### 2.1 Prosess

I litteraturen finnes det flere definisjoner av hva en prosess er (Iden, 2013). Hammer og Champy (1993) definerer en prosess som en samling av aktiviteter som bruker én eller flere typer av innsatsfaktorer og skaper et produkt eller resultat som er av verdi for kunden. Dette perspektivet finner vi også hos Davenport (1993), Hammer (2010), Harrington (1991) og Spanyi (2006), som i tillegg vektlegger at aktivitetene må være strukturerte og målbare; at det tillegges verdi til produktet gjennom prosessen; at prosessen omfatter alle aktiviteter, roller, ressurser og regler som er nødvendige for å produsere prosessens resultat; og at prosessen er utformet for å produsere og levere et spesifikt resultat, produkt eller tjeneste for en kunde eller et marked.

Et enkelt perspektiv er å betrakte en prosess som en sekvens av aktiviteter (Iden, 2013). Hammer (2010) og Iden (2013) påpeker imidlertid at dette er en utydelig og mangelfull beskrivelse av en prosess ettersom man mister det helhetlige perspektivet som omfatter menneskene, relasjonene, verdiskapingen, resultatene, reglene, ressursene og verktøyene som er involvert i prosessen. Hammer (2010), Iden (2012) og Iden (2013) vektlegger at verdiskapingen i bedriften utføres i form av prosesser, og at velfungerende prosesser derfor er avgjørende for bedriftens suksess. I en organisatorisk prosess arbeider mennesker med ulik kunnskap, kompetanse og organisatorisk tilhørighet sammen om å utføre komplekse oppgaver og oppnå felles mål (Iden, 2013).

En prosess er altså et organisatorisk fenomen som har flere egenskaper og karakteristika. Prosessen har en begynnelse og en slutt, og omfatter “alt som inngår i behandlingen av en sak” (Iden, 2013, s. 13). En prosess er en stabil organisatorisk enhet som må forvaltes og videreutvikles. Prosesser oppstår over tid som et resultat av repetisjon og at bedriften tillegger

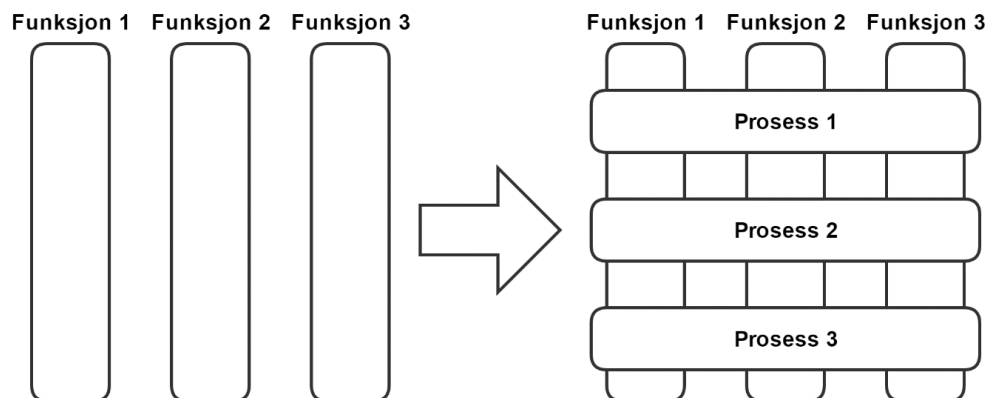
seg faste mønstre for å utføre ulike aktiviteter og oppgaver (Knudsen, 2008). En slik organisatorisk vane legger til rette for effektiv gjennomføring og koordinering av de ansattes daglige oppgaver. Prosesser bidrar således til en form for organisatorisk orden, som igjen gir stabilitet og forutsigbarhet i organisasjonen (Schultz, 2008; Weber, 1978). Dette fordi prosessene strukturerer hvilke handlinger som skal utføres når bestemte saker og situasjoner oppstår (Iden, 2013; Weber, 1978). Videre kan prosesser sees som et resultat av økt faglig spesialisering, og følgelig mer fordeling av arbeid og behov for koordinering av arbeidsinnsats i form av prosesser (Cohendet & Llerena, 2008). Prosesser er varige etablerte evner, og de kan overføres mellom ulike bedrifter ved at ansatte eller konsulenter tar med seg kunnskap og erfaring til nye bedrifter (Hodgson, 2004; Iden, 2013; Knudsen, 2008). Dog kan det oppstå utfordringer knyttet til overføring av prosesser til en ny kontekst og bedriftskultur.

Basert på ovenstående velger vi i denne studien å legge til grunn følgende definisjon av en prosess: “Det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen, omtaler vi som prosess” (Iden, 2013, s. 49).

## **2.2 Prosessledelse**

Tradisjonelt har bedrifter et funksjonelt syn på organisasjonen, hvor de ansatte er inndelt i avdelinger, og ledere befinner seg på ulike hierarkiske nivåer (Iden, 2013). Sentralt i en funksjonelt orientert bedrift er organisasjonskartet, og dette legger grunnlaget for endringer, utvikling og kommunikasjon både internt og eksternt. Organisatoriske endringer gjøres ved å omgruppere på underliggende funksjoner, men en slik form for restrukturering får liten innvirkning på hvordan arbeidet utføres i bedriften (Ledford, Mohrman, Mohrman & Lawler, 1989 referert i Iden, 2013). All aktivitet i bedriften foregår innenfor rammene av organisasjonskartet, noe som bidrar til en introvert forståelse av virksomheten og hindrer fokus på kundene (Hammer & Champy, 1993). Prosessledelse innebærer at man ser organisasjonen på en ny og annerledes måte (Iden, 2013). Bedriften, med ledelsen i spissen, går vekk fra det tradisjonelle funksjonsorienterte synet, og legger til rette for samarbeid og verdiskaping mellom de ulike funksjonelle enhetene. I en prosessledet bedrift lever prosessene og de funksjonelle enhetene sammen i en struktur med flere dimensjoner, altså en matriseorganisering (Hammer & Stanton, 1999). En matriseorganisasjon er “(...) en bedrift, der flere organisasjonsmønstre

krysser hverandre” (Matriseorganisasjon, 2009). Matriseorganisasjonen består av funksjonelle avdelinger vertikalt og prosesser som går horisontalt på tvers av avdelingene, som illustrert i figur 2.1 (Iden, 2013).



**Figur 2.1:** Fra en funksjonell organisering til en matriseorganisering (Iden, 2013).

Som følge av matriseorganiseringen, lager en prosessledet bedrift et prosesskart som illustrerer prosessene i bedriften, sammenhengene mellom disse og sentrale aktiviteter som utføres i prosessene (Iden, 2013). På denne måten får man en helhetlig oversikt over de operasjonelle aktivitetene som utføres på tvers av organisatoriske skillelinjer (Hammer, 2010; Iden, 2013). I en prosessledet bedrift arbeider mennesker med ulike ressurser og verktøy sammen på tvers av avdelinger for å behandle oppgaver fra begynnelse til slutt. Fokuset rettes mot den totale verdiskapingen og de av bedriftens aktiviteter som gir verdi for kunden og eierne (Hammer & Stanton, 1999; Iden, 2013). Dette kan gi grunnlag for strategiske fordeler og konkurransefortrinn, dersom bedriften utfører sine aktiviteter på en bedre og mer effektiv måte enn konkurrentene (Porter, 1996). Prosessledelse er likevel ikke et mål i seg selv, men et middel for å styre og forbedre bedriftens aktiviteter (Iden, 2013). Gjennom dette kan bedriften bli bedre enn konkurrentene, tilfredsstillende kundenes behov og forventninger, og oppnå gode resultater for eierne.

Prosessledelse innebærer å lede bedriftens ende-til-ende prosesser på kontinuerlig basis i det daglige, og gjøre tiltak for forbedring og utvikling av prosesser (Iden, 2013). Gjennom prosessledelse settes ledere i stand til å lede aktivitetene og menneskene som skaper bedriftens resultater, og som følgelig er av stor betydning for bedriften. Smith og Fingar (2003 referert i Iden, 2013) påpeker at prosessledelse ikke bare handler om å utforme, implementere og utvikle

prosesser, men også om å styre, administrere og føre tilsyn med dem for å sikre at de samsvarer med bedriftens overordnede mål. Videre må man sørge for at prosessene fungerer godt sammen (Iden, 2013). For å forvalte bedriftens prosesser utføres prosessledelse på to nivåer i bedriften: bedriftsnivå og prosessnivå. På bedriftsnivå er det øverste leder og ledergruppen som har ansvaret for at de sentrale prosessene beskrives, måles, evalueres og omformes ved behov. Ledelsen har ansvar for at bedriften har de rette prosessene og at prosessene fungerer som de skal. På prosessnivå har en prosessledet bedrift utnevnt prosesseiere, som har det daglige ansvaret for verdiskapingen og forvaltningen av hver sin prosess. Dette innebærer også ansvar for personene som utfører aktivitetene i prosessen, prosessrollene. Videre må prosesseier jobbe sammen med de andre prosesseierne i bedriften slik at prosessene fungerer godt sammen.

En prosessledet bedrift kjennetegnes ved fire dimensjoner: prosesseierskap, prosessbevissthet, prosessmåling og kontinuerlig prosessforbedring (Iden, 2012; Iden, 2013). Prosesseierskap vies nærmere oppmerksomhet i kapittel 2.3. Prosessbevissthet betyr at bedriften må ha identifisert og dokumentert sine prosesser, og at ansatte og ledelsen må ha kjennskap til prosessene og hvordan disse fungerer sammen (Iden, 2012; Iden, 2013). Prosessmåling innebærer at bedriften må ha satt mål til prosessene, og samle informasjon om prosessenes måloppnåelse, dessuten relevans i forhold til konkurrenter og kunder (Davenport & Beers, 1995; Iden, 2013). Sist, men ikke minst, må bedriften kontinuerlig endre, utvikle og forbedre prosessene, og dette er først og fremst prosesseiers ansvar (Iden, 2012; Iden, 2013).

Harmon og Wolf (2014) finner at det tradisjonelt har vært to hovedgrunner for at bedrifter fokuserer på prosessorientering: behov for å spare penger og behov for å forbedre eksisterende prosesser eller opprette en ny prosess. Andre grunner har vært å forbedre kundetilfredshet, forbedre organisatorisk reaksjonsevne, og forbedre koordinering og kontroll, dessuten etterlevelse av nye lover og reguleringer.

I praksis utøves prosessledelse på ulike måter i norske bedrifter (Iden, 2013). Innføring av prosesstankegangen kan eksempelvis gjøres som et organisatorisk tiltak i forbindelse med kvalitetsarbeid, eller i forbindelse med innføring av nye IT-systemer ettersom systemene skal støtte bedriftens prosesser. Noen bedrifter velger å bruke prosessledelse som fremgangsmåte for å forbedre utvalgte områder eller prosesser, gjerne i form av et prosjekt. Andre har kartlagt alle prosessene og jobber aktivt etter prosessledelsestankegangen i hele bedriften. Prosessledelse brukes først og fremst internt i en bedrift, men kan også brukes til å forbedre og



styre samhandlingen med kunder og leverandører.

Ønsket om innføring av prosessledelse har tradisjonelt kommet fra bedriften selv (Iden, 2013). Man ser imidlertid nå en utvikling mot at det er omgivelsene, eksempelvis myndighetene, kundene eller leverandørene, som stiller krav til bedriftene om prosessledelse. Det kan være utfordrende for bedriftene å kombinere utvikling av prosesser på grunnlag av egne behov og kontroll med prosessene for å tilfredsstille eksterne krav. Dette fordi målene med innføringen av prosessledelse og hvem som vil få effektene av dette, vil være vidt forskjellig. Når prosessledelse innføres som en påtvunget betingelse for å tilfredsstille eksterne aktører, blir det vanskeligere å lykkes med å oppnå reell prosessledelse (Iden, 2011). Forskning viser at prosesseierrollen i slike tilfeller ikke vil fungere i praksis, prosessens ytelse og resultater blir ikke fulgt opp og en mangler ledelsesforankring. Følgelig er det lite grunnlag for forbedring av prosessene.

## **2.3 Prosesseier**

Hver enkelt prosess i en prosessledet bedrift skal ha en leder som kalles prosesseier (Iden, 2013; Spanyi, 2006). Prosesseier er ansvarlig for prosessens verdiskaping fra begynnelse til slutt, og dette inkluderer de aktiviteter, roller, ressurser og funksjonelle enheter som er involverte i prosessen (Hammer & Stanton, 1999). Harmon (2003 referert i Iden, 2013) fremhever i denne forbindelse at prosesseier må ha ende-til-ende ansvar og myndighet over prosessen. Prosesseier innehar således en nøkkelrolle i en prosessorientert organisasjon (Nesheim, 2011). Vedkommende må ha et aktivt forhold til prosesseierrollen, og utføre denne i tillegg til sin funksjonelle stilling (Iden, 2013). Videre må prosesseier gis autoritet til å implementere de nødvendige endringer for å få prosessen til å fungere (Hammer, 2007).

Prosesseier har det daglige ansvaret for prosessen, og dens utforming, ytelse, resultater og måloppnåelse (Hammer, 2010; Iden, 2005; Iden, 2013). Det er ulike oppgaver knyttet til disse sentrale ansvarsområdene. I det følgende går vi nærmere inn på prosesseiers ansvarsområder og oppgaver, dessuten utfordringer knyttet til prosesseierrollen.

### **2.3.1 Prosesseiers ansvarsområder og oppgaver**

Prosesseiers ansvar og oppgaver vil stort sett være forholdsvis like uavhengig av om bedriften har en prosjektorientert tilnærming til prosesser, eller om den er fullstendig prosessorientert

(Iden, 2013). Forskjellen vil være tidsaspektet for prosesseiers ansvar. Vektleggingen av ansvar og oppgaver kan likevel være noe ulik avhengig av om prosessen er i etableringsfasen eller om den er moden og innarbeidet i bedriften.

En bedrift som jobber aktivt med prosessledelse må kartlegge, dokumentere og standardisere sine prosesser for å oppnå effektivisering, fleksibilitet og forutsigbarhet (Iden, 2013). Prosesseierne er ansvarlige for å kartlegge, utforme og dokumentere sine respektive prosesser, og at prosessbeskrivelsen er i samsvar med gjeldende regler og standarder. Prosesseier er også ansvarlig for kontinuerlig forbedring og videreutvikling av prosessen, og at prosessbeskrivelsen oppdateres regelmessig. Selskapet Booz Allen Hamilton (2003 referert i Iden, 2013) vektlegger at prosesseier bør vie en betydelig andel av sin tid til forbedring og videreutvikling av prosessen, og herunder involvere berørte interessenter og prosessmedarbeidere i forbedringsarbeidet. Å involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet er ifølge Sedera, Gable, Rosemann og Smyth (2004) en suksessfaktor for å lykkes med prosessutvikling. Det er i denne forbindelse viktig å legge til rette for en møteplass hvor prosesseier og prosessmedarbeiderne fra de ulike avdelingene kan møtes og drøfte forslag til forbedring, bygge tillit og relasjoner, og skape eierskap til prosessen. Prosesseierne er også ansvarlige for samspillet mellom prosessene i virksomheten, og at endringer i én prosess ikke påvirker de andre prosessene negativt (Harmon, 2003 referert i Iden, 2013; Iden, 2013; Spanyi, 2006). Kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom prosesseierne er i denne forbindelse viktig for å oppnå forståelse for hvordan prosessene i bedriften påvirker hverandre, og sørge for en rettferdig ressursfordeling mellom de ulike prosessene (Hammer & Stanton, 1999; Iden, 2013). Videre må prosesseier sørge for at prosessens utforming utvikles i takt med endringene i rammebetingelsene og omgivelsene som bedriften opererer i, og at den er i henhold til beste praksis (Iden, 2013).

Prosesseier har ansvar for å sette mål til prosessen, evaluere dens ytelse og resultater, samt utforme strategi og budsjetter (Hammer & Stanton, 1999; Iden, 2013). Dette vil, i tillegg til forbedringsarbeidet, ofte være hovedfokuset for en prosesseier i en velfungerende og godt innarbeidet prosess (Iden, 2013). Prosesseier må ha et reelt ansvar og myndighet over utformingen av prosessen og måling av dens ytelse (Hammer & Stanton, 1999). Mål og forventninger må kommuniseres til prosessmedarbeiderne, og disse må få tilstrekkelig opplæring i prosessene de er delaktige i.

Prosesseierrollen er en lederrolle, men prosesseier har ikke nødvendigvis formell makt i bedriften (Iden, 2013). Hammer (2007) mener likevel at det er nødvendig at prosesseier har ledererfaring for å kunne lykkes i sin rolle. Hammer og Stanton (1999) påpeker videre at lederstil er vel så viktig for prosessarbeidet som de strukturelle forholdene i prosessen. De finner gjennom sine studier av bedrifter som har lykket med prosessledelse, at en kritisk egenskap for prosesseierrollen er innflytelse. Dette innebærer at prosesseier må bruke sin innflytelse til å påvirke både øverste ledelse og medarbeiderne til å samarbeide og følge prosessen.

Videre må prosesseier avsette tilstrekkelig tid til å utføre oppgavene tilknyttet rollen (Iden, 2013). Hvor mye tid prosesseier bruker på rollen vil avhenge av prosessens omfang og viktighet, hvor mange saker som behandles i prosessen og hvor godt den fungerer. Tidsbruk vil derfor variere mellom ulike prosesseiere. Prosesseierrollen må likevel være en permanent rolle som er aktiv på kontinuerlig basis, og ikke bare når prosesser skal utvikles i form av et prosjekt (Hammer & Stanton, 1999). Dette er viktig for å sikre at prosessmedarbeiderne følger prosessen slik den er beskrevet og ikke finner egne måter å utføre prosessen på.

### **2.3.2 Prosesseiers utfordringer**

Etablering av prosessledelse og prosesseierskap medfører en del utfordringer for den enkelte bedrift, eksempelvis med hensyn til bedriftens organisering og potensielle rollekonflikter (Iden, 2013). Nesheim (2011) peker på utfordringer relatert til matrisestrukturen i prosessorienterte organisasjoner. Prosesseier vil møte på utfordringer siden vedkommende har ansvar for prosesser på tvers av de funksjonelle avdelingene. Samtidig har som oftest ikke prosesseier personalansvar for prosessmedarbeiderne, siden disse tilhører ulike avdelinger og er ledet av sine respektive avdelingsledere (Iden, 2013). Prosesseier er ansvarlig for at prosessens mål oppnås og ønsker derfor at prosessen bemannes best mulig. Sett fra avdelingsledernes perspektiv, skal medarbeiderne utføre arbeidsoppgaver i avdelingene i tillegg til å delta i den enkelte prosess. Dermed kan det oppstå uenigheter mellom prosesseier og avdelingslederne om avsetning av tilstrekkelig personellressurser til prosessen, siden de i utgangspunktet kan ha ulik forståelse vedrørende fordeling av ressurser.

Prosessmedarbeiderne må ha grunnleggende ferdigheter og kompetanse til å utføre prosessen, og dette må prosesseier sørge for (Iden, 2013). Prosessen kan i utgangspunktet være

hensiktsmessig utformet, men dersom prosessmedarbeiderne mangler kunnskap, er det ikke sikkert at resultatet blir som ønsket. Videre er det vanligvis avdelingslederne som skal sørge for generell kompetanseutvikling hos medarbeiderne. Derfor må prosesseier og avdelingslederne samarbeide for å sikre at den enkelte medarbeider får tilstrekkelig og hensiktsmessig opplæring til å utføre sine arbeidsoppgaver.

Prosesseier leder de ulike rollene i prosessen, og kommuniserer med interne og eksterne interessenter. Prosesseier kan i denne sammenheng oppleve utfordringer med interessekonflikter ved at de ulike partenes forventninger ikke er samstemte (Brochs-Haukedal, 2010; Roos & Starke, 1981). Styret, ledelsen og medarbeiderne kan ha forskjellige forventninger til hvilket ansvar og myndighet prosesseier skal ha, og hvordan rollen skal utøves. Dersom prosesseier har en rollebeskrivelse, er ansvarsområdene ofte tydeliggjort gjennom denne. Hvis ikke en rollebeskrivelse er utformet, kan det være uklart hvilket ansvar og oppgaver prosesseier har. Prosesseier kan i slike tilfeller selv forme og tilpasse rollen, men dette kan igjen gi rom for ulike forventninger fra ulike interessenter. Når forventningene ikke er samstemte, kan det oppstå usikkerhet rundt utøvelsen av rollen. Prosesseier kan for eksempel anse seg selv som en leder, mens styret og ledelsen ikke ser på prosesseierrollen som en lederrolle. Videre kan medarbeiderne ha de samme forventningene til prosesseier som til sin avdelingsleder, mens prosesseier og avdelingsleder selv ikke anser disse rollene som likestilte.

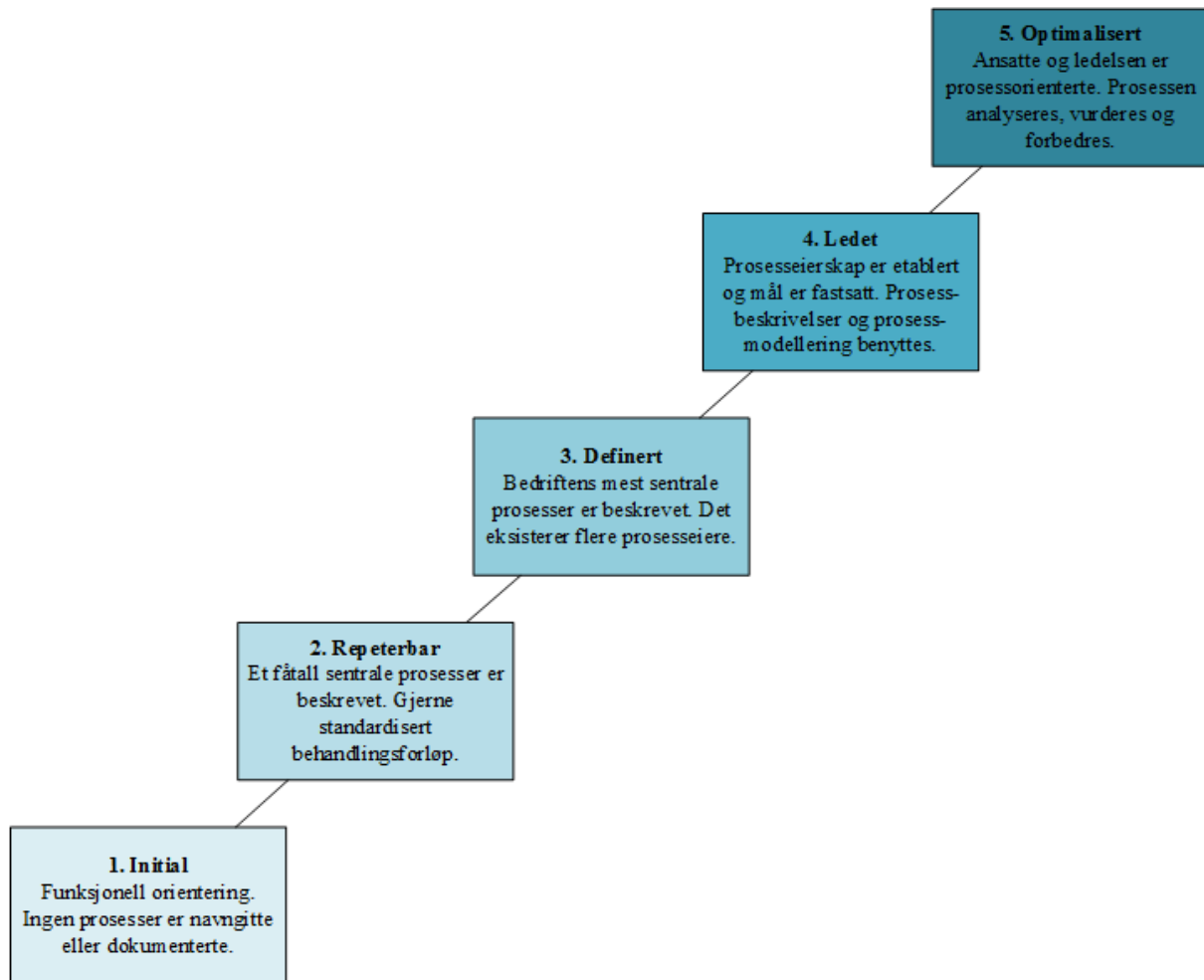
Prosesseierrollen kan også være krevende ettersom rolleinnhaveren kan oppleve å komme i konflikt med seg selv i det vedkommende skal balansere mellom utøvelse av prosesseierrollen og sin funksjonelle stilling i bedriften (Brochs-Haukedal, 2010; Roos & Starke, 1981). Begge stillinger vil kreve vedkommendes tid og oppmerksomhet, og det vil kontinuerlig måtte gjøres prioriteringer av hvilken rolle som skal utøves. Tilsvarende problemstilling gjelder også for de andre rolleinnhaverne i prosessen. I en matrisestruktur må den enkelte medarbeider forholde seg til sin hierarkiske posisjon med tilhørende avdelingsleder, i tillegg til sin prosessrolle med tilhørende prosesseier (Nesheim, 2011). Iden (2013) forklarer at et sentralt spørsmål er hvilken dimensjon, den funksjonelle eller den prosessorienterte, som skal ha størst myndighet. Studier viser at funksjonene forblir dominerende dersom bedrifter etablerer prosessledelse uten å ta stilling til maktforholdet mellom dimensjonene (Iden, 2011; Iden, Eikebrokk, Olsen & Opdahl, 2005 referert i Iden, 2013). Nesheim (2011) forklarer at det derfor er avgjørende å legge til rette for samarbeid mellom prosesseiere og avdelingsledere ved å skape arenaer for kommunikasjon og relasjonsbygging. Videre må bedriften utforme en tydelig makt- og rollestruktur for å

balansere prosesseierenes rolle med autoriteten til avdelingslederne i de funksjonelle enhetene. Iden (2013) understreker at en god prosess har klare og tydelige roller. Et viktig element i prosessledelse er derfor å utnevne prosessroller og definere deres ansvarsoppgaver, dessuten opprette tydelige rapporteringsstrukturer (vom Brocke & Rosemann, 2015). Ettersom prosesseier har ansvar for hele verdiskapingen i prosessen på tvers av de funksjonelle enhetene, er det avgjørende at prosesseier har god og jevnlig kommunikasjon med avdelingslederne (Harmon, 2003 referert i Iden, 2013; Iden, 2013). Dersom bedriften ikke klarer å få til et samarbeid mellom prosesseiere og avdelingsledere, kan den risikere å bli mindre effektiv enn før, noe som også vil påvirke dens konkurransedyktighet (Nesheim, 2011). Således klarer den ikke å hente ut de potensielle gevinstene av å være en prosessorientert bedrift.

## **2.4 Prosessmodenhet**

Prosessmodenhet er et sentralt kriterium i utvelgelsen av deltakere til studien, og vi vil derfor i det følgende redegjøre for dette begrepet.

Prosessmodenhet handler om i hvilken grad prosessledelse er utviklet i en bedrift (Iden, 2013). Prosessmodne bedrifter utfører sitt prosessarbeid på en systematisk og planlagt måte for å oppnå effektive, forutsigbare og styrte prosesser (Harmon, 2004). Umodne bedrifter derimot, utøver prosessledelse i liten grad og har ikke konkrete retningslinjer for hvordan prosessarbeidet skal utføres. Paulk, Curtis, Chrissis og Weber (1993) utviklet på 1990-tallet en modell for å vurdere prosessmodenhet på prosessnivå, kalt "Capability Maturity Model" (CMM-modellen). CMM-modellen består av fem kumulative nivåer og kan brukes til å fastslå hvilket modenhetsnivå en prosess befinner seg på (Harmon, 2004; Harmon & Wolf, 2014; Iden, 2013; Paulk et al., 1993). Modellen kan også brukes til å gi et overordnet bilde av modenhet på bedriftsnivå ved å se på alle prosessene samlet. CMM-modellen presenteres i figur 2.2:



**Figur 2.2:** CMM-modellen for prosessmodenhet (basert på Harmon, 2004; Harmon & Wolf, 2014; Paulk et al., 1993).

Modenhet på bedriftsnivå og prosessnivå presenteres samlet i det følgende og baseres på Harmon (2004), Harmon og Wolf (2014), Iden (2013) og Paulk et al. (1993). Dersom en bedrift befinner seg på nivå 1 (initial), praktiserer ikke bedriften prosessledelse og følgelig er den funksjonelt orientert. Prosessene er hverken navngitte eller dokumenterte, og på prosessnivå medfører dette at arbeidet i en prosess gjøres forskjellig og tilfeldig fra sak til sak. På nivå 2 (repetierbar) er et fåtall sentrale prosesser beskrevet, men de fleste prosessene er ukjente for bedriften og det mangler en helhetlig tilnærming. På prosessnivå er gjerne behandlingen av en sak standardisert, men ikke nødvendigvis dokumentert eller navngitt. Nivå 3 (definert) innebærer at bedriften har definert mange av sine mest sentrale prosesser, prosesseierrollen er beskrevet og det er utnevnt prosesseiere for prosessene. En prosess på nivå 3 er navngitt og dokumentert, og de ansatte er bevisste på at de arbeider i en prosess. På nivå 4 (ledet) har bedriften prosesseiere som fungerer i sin rolle, det er satt mål til prosessene og informasjon om måloppnåelse samles inn. Prosessmedarbeiderne bruker prosessbeskrivelser og

prosessmodellering aktivt, relasjonene mellom prosessene er beskrevet og det fokuseres på kontinuerlig forbedring. På nivå 5 (optimalisert) er prosessledelse en betydningsfull del av ledelsens arbeid, og prosessene hensyntas ved utforming av bedriftens strategier og mål. Både ledelsen og de ansatte er prosessorienterte, og bidrar til å sikre kontinuerlig forbedring av prosessene. En prosess på nivå 5 følges opp og forbedres jevnlig for å oppnå en optimal utforming og legge til rette for at prosessens mål oppnås.

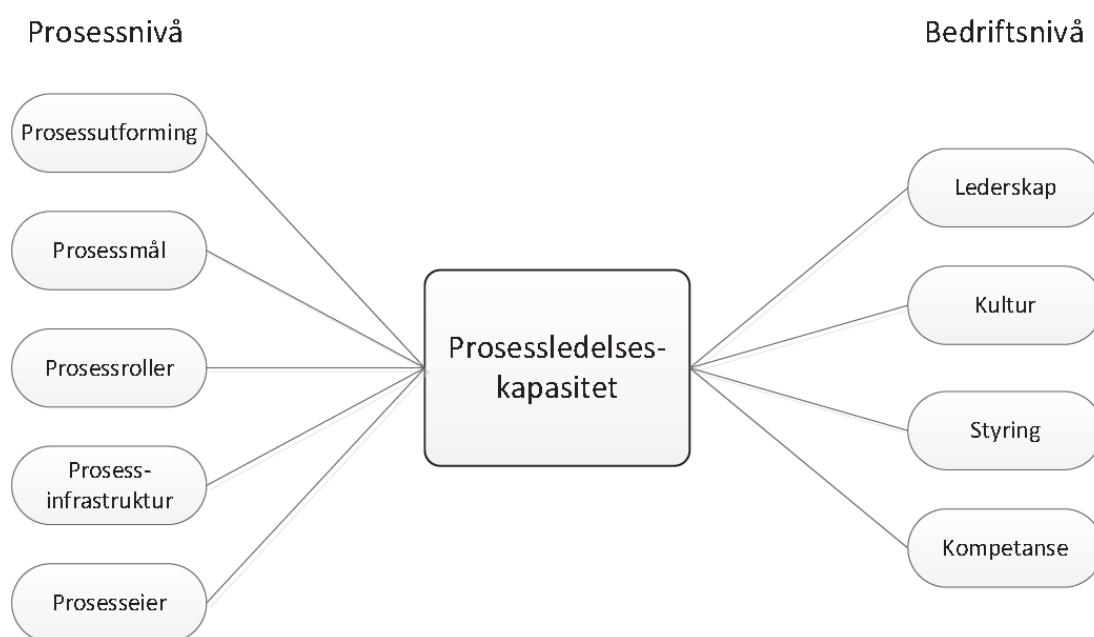
Harmon og Wolf (2014) og Iden (2013) forklarer riktignok at det ikke er mulig for en bedrift å befinne seg kun på ett nivå av prosessmodenhet. Dette fordi de ulike prosessene i bedriften kan ha ulik prosessmodenhet basert på de sett med egenskaper som definerer prosessen og bidrar til dens modenhetsnivå. Videre kan én del av organisasjonen være mer prosessmoden enn en annen, spesielt i større organisasjoner (Harmon & Wolf, 2014). Samlet prosessmodenhet på bedriftsnivå vil derfor kunne være vanskelig og uhensiktsmessig å definere. I stedet for å tillegge hver prosess og bedriften generelt en status hva gjelder modenhet, bør bedriften heller fokusere på å øke bedriftens evne til prosessledelse (Iden, 2013). Det er heller ikke nødvendigvis et mål for alle bedrifter å oppnå høyest mulig grad av modenhet. Det viktige er at prosessen bidrar til økt forretningsverdi og gir gode resultater for kundene. Rosemann, de Bruin og Power (2006) forklarer at hver bedrift må finne sin egen tilnærming til prosessledelse som bidrar til at den kan nå sine mål, fremfor å følge en generelt definert tilnærming. Videre er bedrifter mer komplekse enn det som kan beskrives av en fem-steps modell som dessuten ikke hensyntar de spesifikke forholdene som gjelder for den enkelte bedrift (Harmon, 2004). Modellen får heller ikke nødvendigvis frem hvor godt en prosess fungerer eller er utformet (Iden, 2013). Eksempelvis kan en prosess på et lavt nivå fungere godt i praksis, selv om den ifølge teorien ikke er tilstrekkelig moden. CMM-modellen kan likevel være et hensiktsmessig verktøy for å analysere modenhet dersom en bedrift ønsker å forbedre prosessene eller utvikle disse til et høyere nivå på modenhetsskalaen.

## **2.5 Prosessledelseskapasitet**

Prosessledelseskapasitet er, sammen med prosessmodenhet, et sentralt kriterium i utvelgelsen av deltakere til studien. Videre er prosesseier en avgjørende kapasitet for verdiskapingen i en prosessledet bedrift. Vi vil derfor kort redegjøre for hvilken forståelse av prosessledelseskapasitet som legges til grunn i denne studien.

Prosessledelseskapasitet definerer vi som “organisasjonens samlede evne til prosessledelse” (Iden, 2013, s. 168). Det vil si den samlede kapasiteten til hver av de involverte rollene, dessuten styringsstrukturer, metoder for prosessutvikling, teknikker og verktøy for prosessmodellering, IT-systemer, bedriftskultur og verdier (Iden, 2013). Prosessledelseskapasitet er en evne som en organisasjon innehar og kan utvikle. Siden mange bedrifter er funksjonsorienterte, vil de som oftest ha lav prosessledelseskapasitet og lite fokus på prosesser og ledelse av disse. En bedrift med høy prosessledelseskapasitet har en godt utviklet evne til prosessledelse som vil bidra til velfungerende prosesser, og følgelig en velfungerende bedrift.

Iden (2013) presenterer en modell basert på Hammers (2007) “Process and Enterprise Maturity Model” (PEMM), som illustrerer prosessledelseskapasitet på to nivåer: prosessnivå og bedriftsnivå. Prosessledelseskapasitet består av ni ulike kapasiteter, fem på prosessnivå og fire på bedriftsnivå. Bedriftens utvikling av hver av de ni kapasitetene kan deles inn i lav eller høy grad. Prosessnivå omfatter kapasiteter som er viktige for ledelse av én prosess, mens bedriftsnivå omfatter kapasiteter som er av betydning for ledelse av alle prosessene i bedriften. Modellen kan benyttes for å gi en indikasjon på hvor modne bedriftens prosesser er, og danne grunnlag for videreutvikling av prosesser og forbedring av bedriftens prosessmodenhet (Iden, 2013; Paulk et al., 1993). Modellen for prosessledelseskapasitet presenteres i figur 2.3, og hver kapasitet vil kort forklares basert på Iden (2013) sin fremstilling.



**Figur 2.3:** Modell for prosessledelseskapasitet (Iden, 2013).



Prosessnivå omfatter kapasitetene prosessutforming, prosessmål, prosessroller, prosessinfrastruktur og prosesseier. Dette nivået innebærer at prosessene i bedriften må være hensiktsmessig utformet, dokumentert og standardisert; det må settes mål for prosessens ytelse og resultater, og måloppnåelsen må følges opp; medarbeiderne må kjenne prosessen de arbeider i, dens mål og ytelse og hvordan den fungerer som en helhet; bedriften må ha IT-systemer som støtter arbeids- og informasjonsflyten på tvers av de funksjonelle enhetene; og bedriften må ha utnevnt prosesseiere som er ansvarlige for prosessens verdiskaping.

Bedriftsnivå omfatter kapasitetene lederskap, kultur, styring og kompetanse. Dette nivået innebærer at bedriftens ledelse må støtte og motivere prosessarbeidet og tildele nødvendige ressurser; det må være kultur for prosessledelse, kundefokus, tverrfunksjonelt samarbeid og kontinuerlig forbedring; det må etableres en styringsstruktur som støtter opp om prosessene og sammenhengene mellom disse; og ledelsen og de ansatte må inneha nødvendig kompetanse for å lede og arbeide i en prosessorientert bedrift, og kunne bruke valgte metoder, teknikker og verktøy.

Hammer (2007) forklarer at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom de ulike kapasitetene, både på prosess- og bedriftsnivå. Kapasitetene på bedriftsnivå er helt nødvendige for å få etablert prosessledelse i organisasjonen, og for å understøtte prosessene og kapasitetene på prosessnivå (Iden, 2013). Videre må bedriften være tilstrekkelig utviklet på hver av de fire kapasitetene på bedriftsnivå for å lykkes med prosessorienteringen og videreutvikling av denne over tid. Dersom én eller flere av kapasitetene mangler eller er lite utviklet, vil de andre kapasitetene kunne bli ineffektive eller virkningsløse (Hammer, 2007). Eksempelvis kan mangelfull utvikling av prosesseierskap føre til at prosesser som i utgangspunktet er godt utformet, ikke tas i bruk i bedriften (Iden, 2013). Iden (2013) påpeker derfor at høy prosesseierkapasitet er ett av flere forhold på prosessnivå som er avgjørende for at bedriften skal lykkes med prosessledelse.

## **2.6 Kritiske suksessfaktorer**

For denne studiens formål er det nødvendig med en klargjøring av begrepet kritisk suksessfaktor. Vi vil i det følgende presentere sentral litteratur, og tydeliggjøre hvilken forståelse av kritiske suksessfaktorer som legges til grunn for studien.

Bullen og Rockart (1981) og Rockart (1979 referert i Leidecker & Bruno, 1984) definerer kritiske suksessfaktorer som de få nøkkelområdene hvor “ting må gå riktig” for at bedriften og lederen skal nå sine mål. Suksessfaktorene representerer de ledelses- og virksomhetsområdene som må tillegges spesiell og kontinuerlig oppmerksomhet for å oppnå gode resultater, og sikre en suksessfull og konkurransedyktig organisasjon (Boynton & Zmud, 1984; Bullen & Rockart, 1981). I den forbindelse er det viktig å klargjøre hvilken informasjon lederen har behov for for å vurdere de aktuelle områdenes resultatoppnåelse. Dette fremstår også som et sentralt element i den tradisjonelle bruken av kritiske suksessfaktorer som tilnærming til ledelse og styring av bedrifter (Boynton & Zmud, 1984; Leidecker & Bruno, 1984; Rockart, 1979 referert i Boynton & Zmud, 1984). Identifikasjon av nøkkelområder som krever en leders oppmerksomhet bidrar til å sikre en bedre allokering av lederens tid og ressurser, og prioritere og rette fokuset mot de områdene som er spesielt viktige for bedriftens suksess og konkurransedyktighet (Boynton & Zmud, 1984; Brotherton & Shaw, 1996; Bullen & Rockart, 1981). De kritiske suksessfaktorene danner også grunnlaget for selskapets styrings- og informasjonssystem, og setter standarden for kontrollsystemer og måling av ytelse (Boynton & Zmud, 1984; Leidecker & Bruno, 1984).

I den senere tid har kritiske suksessfaktorer spesielt vært brukt innenfor strategisk ledelse og operasjonell planlegging (Brotherton & Shaw, 1996). Bullen og Rockart (1981) foreslår at kritiske suksessfaktorer kan brukes som et planleggingsverktøy ved å involvere ledere på flere nivåer i organisasjonen. Dette vil resultere i et sett av kritiske suksessfaktorer som gjelder for hele virksomheten, og ikke bare for lederen (Boynton & Zmud, 1984). Videre kan de kritiske suksessfaktorene brukes til å gi retning for organisasjonens innsats i utviklingen av strategiske planer (Munro & Wheeler, 1980 referert i Boynton & Zmud, 1984). Ressurser og aktiviteter bør derfor rettes mot å gjøre organisasjonen i stand til å realisere de kritiske suksessfaktorene (Boynton & Zmud, 1984). Leidecker og Bruno (1984) foreslår å bruke kritiske suksessfaktorer i utviklingen av bedriftens strategi. De mener at identifisering av kritiske suksessfaktorer kan være et middel for å vurdere en organisasjons muligheter og trusler i omgivelsene, dessuten organisasjonens styrker og svakheter. Disse elementene danner grunnlaget for strategiutviklingsprosessen.

Leidecker og Bruno (1984) mener at kilder til kritiske suksessfaktorer for en bestemt bedrift finnes på tre nivåer: internt i bedriften, i bransjens struktur, og i det økonomiske og sosio-politiske miljøet som bedriften opererer i. Dette støttes av Brotherton og Shaw (1996) som

forklarer at både de interne og eksterne forholdene vil påvirke bedriften og således kreve ledelsens oppmerksomhet. De interne faktorene vil avhenge av spesifikke karakteristika ved den enkelte bedrift, og være avgjørende for bedriftens konkurransefortrinn. Disse faktorene er således kontekstspesifikke. De eksterne faktorene vil avhenge av bransjens og markedets struktur, i tillegg til de økonomiske og politiske rammebetingelsene i næringslivet. Disse eksterne faktorene er mindre kontrollerbare for bedriften enn de interne faktorene, og de vil påvirke alle bedriftene i et gitt eksternt miljø. De er således generiske.

Vi vil i denne studien ta utgangspunkt i de interne og kontekstspesifikke suksessfaktorene som foreslås av hver enkelt prosesseier, og bruke disse til å utforme generiske suksessfaktorer som gjelder for prosesseierrollen uavhengig av bedrift og bransje. Vi vil gjøre det på denne måten fordi prosesseierne har best forutsetninger for å besvare forskningsspørsmålet ved å ta utgangspunkt i sin egen spesifikke situasjon og erfaringer med denne. Videre er det rimelig å tro at det er på bedriftsnivå vi kan finne likheter og forskjeller mellom utøvelsen av prosesseierrollen og suksessen med denne, snarere enn i rammebetingelsene i det eksterne miljøet som bedriftene opererer i. Suksessfaktorene vi kommer frem til vil altså utgjøre forhold som må fungere på bedriftsnivå, men som er generiske uavhengig av bedrift og bransje.

Bullen og Rockart (1981) presiserer imidlertid at hva som er kritiske suksessfaktorer for én bestemt leder, er en subjektiv vurdering basert på egne tankeprosesser. Det finnes således ikke én oppskrift som kan følges av enhver leder for å finne hans eller hennes kritiske suksessfaktorer. Kritiske suksessfaktorer er ifølge Bullen og Rockart (1981) spesifikke for den enkelte leder, og de kan derfor ikke generaliseres eller standardiseres. Videre vil de kritiske suksessfaktorene være forskjellige på ulike ledelsesnivåer i bedriften, og de vil endres i takt med endringer i bransjen og i omgivelsene. Det finnes følgelig ikke et standard sett av nøkkellindikatorer som kan gjelde for hele bedriften. Likevel finner vi i litteraturen noe uenighet omkring disse forholdene. Freund (1988) mener, på sin side, at alle bedrifter innen samme bransje og med lignende målsettinger og strategier skal kunne anvende de samme kritiske suksessfaktorene.

Basert på Bullen og Rockart (1981) forstår vi kritiske suksessfaktorer som relativt få, men svært viktige forhold, som en leder må rette sin oppmerksomhet mot for å sikre bedriftens og lederens suksess. Betegnelsen "kritisk" impliserer at faktoren har høy viktighet og innebærer betydelige konsekvenser (Brotherton & Shaw, 1996). Følgelig blir den høyt prioritert. Etersom enhver

faktor ikke vil være av like høy viktighet, vil det bare være et begrenset antall faktorer som er kritiske for bedriftens suksess. Anthony og Dearden (1976 referert i Leidecker & Bruno, 1984) og Anthony og Dearden (1980 referert i Leidecker & Bruno, 1984) peker på at det vanligvis vil foreligge seks ulike nøkkelvariabler som har signifikant påvirkning på lønnsomhet, og som følgelig vil være spesielt viktige for organisasjonens suksess. I vår tilnærming til kritiske suksessfaktorer velger vi å basere oss på denne forståelsen av at det vil foreligge et begrenset antall faktorer som er spesielt kritiske.

Basert på ovennevnte, har vi kommet frem til følgende forståelse av kritiske suksessfaktorer som legges til grunn for denne studien:

***“De seks nøkkelområdene som er av vesentlig betydning for at prosesseier skal lykkes i sin rolle, og som er utslagsgivende for at bedriften skal ha suksess med prosessledelse.”***

De seks nøkkelfaktorene er essensielle og øker sannsynligheten for at prosesseier skal lykkes i sitt arbeid, samt bidra optimalt for prosessen og organisasjonens suksess. Det skilles mellom faktorer som er viktige og faktorer som er kritiske, ved at alle foreslåtte suksessfaktorer presenteres, mens kun de seks høyest rangerte suksessfaktorene utgjør resultatet av studien. Det forventes at deltakerne kan ha noe ulike oppfatninger av begrepet kritisk suksessfaktor, og de vil derfor i begynnelsen av studien få presentert hvilken forståelse som legges til grunn.

### **3. Metode, gjennomføring og funn**

I dette kapittelet redegjøres det for studiens metodiske fremgangsmåte, delphi-metoden. Vi forklarer og begrunner valg av forskningsmetode for datainnsamling og analyse, samt metode for utvelgelse av eksperter. Videre presenteres studiens design og oppbygning, og vi forklarer hvordan delphi-studien er gjennomført. Underveis presenteres funnene som danner grunnlaget for de metodiske valgene gjennom studien.

Vi velger å redegjøre for metode, gjennomføring og funn samlet fordi resultatene i de ulike fasene i studien er bestemmende for de metodiske valgene som gjøres i de påfølgende fasene. Følgelig finner vi det mest hensiktsmessig å gjøre en kronologisk presentasjon av metode, gjennomføring og funn. Dette vil også bidra til økt forståelse for bruken av metoden og de metodiske valgene som gjøres. Funnene analyseres og diskuteres nærmere i kapittel 4.

#### **3.1 Valg av forskningsmetode for datainnsamling og analyse**

Formålet med studien er å finne konkrete svar på forskningsspørsmålet, og gjennom dette bidra til å øke kunnskapen om og forståelsen for hvilke suksessfaktorer som er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. Vi har lagt vekt på å velge en metode som egner seg til å oppnå gode svar på forskningsspørsmålet, og som det er mulig å gjennomføre innenfor tidsrammen til et studiesemester. Saunders, Lewis og Thornhill (2009) påpeker at forskningsspørsmålet vil påvirke valg av forskningsmetode, og at dette igjen vil være bestemmende for hvordan data samles inn, bearbeides og tolkes i studien. I tilfeller hvor forskningsspørsmålet ikke krever en bestemt analyseteknikk, men kan dra fordel av subjektive vurderinger fremkommet i en gruppebeslutningsprosess, kan delphi-metoden være et godt verktøy (Skulmoski et al., 2007). Delphi-metoden er også velegnet når det er ufullstendig kunnskap om et emne, og når målet er å øke forståelsen for og kunnskapen om emnet. Siden det eksisterer lite forskning om prosesseierrollen og målet med studien er å innhente kunnskap om og øke forståelsen for hvilke suksessfaktorer som er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes, har vi valgt å benytte den rangeringsbaserte delphi-metoden.

Delphi-metoden er en metode for å samle inn, strukturere og rangere synspunkter fra en gruppe av eksperter gjennom flere faser (Skulmoski et al., 2007). Målet er å oppnå konsensus blant ekspertene om den relative viktigheten av et forhold (Okoli & Pawlowski, 2004). En delphi-

studie foregår som en iterativ prosess (Rowe & Wright, 1999). Dette gir deltakerne mulighet til å revurdere, endre og omformulere sine synspunkter underveis basert på informasjon om de øvrige deltakernes svar og synspunkter, og progresjonen fra fase til fase. Okoli og Pawlowski (2004) forklarer videre at fleksibiliteten i delphi-metoden legger til rette for innsamling av rikere data sammenlignet med andre forskningsmetoder, noe som igjen bidrar til en dypere forståelse av forskningsspørsmålet og ekspertenes synspunkter. Dette fordi forskerne har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til ekspertene, og fordi ekspertene kan revidere sine svar underveis. Videre er svarprosenten vanligvis høyere i en delphi-studie enn i en spørreundersøkelse siden ekspertene kontaktes personlig og bekrefter sin deltakelse før studien starter.

Et kjennetegn ved delphi-metoden er at det er en gruppebeslutningsprosess, men deltakerne i studien verken møtes eller kommuniserer med hverandre (Okoli & Pawlowski, 2004). All kommunikasjon foregår elektronisk mellom hver enkelt deltaker og forskerne. Dette er en fordel med metoden ettersom det kan være upraktisk å samle mange mennesker flere ganger i løpet av en studie. At deltakerne ikke møtes fysisk, er også en av fordelene med metoden hva gjelder resultatene man oppnår i studien. Dalkey og Helmer (1963) observerte at denne typen kontrollert interaksjon bidrar til at ekspertene gjennomgår grundige individuelle tankeprosesser som gradvis fører frem til en veloverveid mening. Direkte kontakt mellom ekspertene vil ofte føre til forhastete beslutninger basert på forutinntatte oppfatninger, at ekspertene er mindre åpne for å komme på nye ideer, og at de påvirkes av overbevisende meninger fra andre. Videre forklarer Thompson (2014) at beslutninger gjort gjennom en gruppeprosess ofte vil være bedre enn gjennomsnittet av de individuelle gruppe medlemmenes beslutninger.

I en delphi-studie er ekspertene anonyme overfor hverandre og offentligheten (Rowe & Wright, 1999). Anonyme paneldeltakere bidrar til at alle kan gjøre selvstendige vurderinger og uttrykke sine meninger fritt basert på sin kunnskap og erfaring, uten å gjøre tilpasninger i forhold til gruppesammensetningen. Slik unngår vi at deltakerne i studien blir utsatt for konformitetspress som kan forekomme i gruppeprosesser (Thompson, 2014). Følgelig vil vi få samlet ærlige forslag til suksessfaktorer som alle evalueres av ekspertpanelet uavhengig av hvem som initielt foreslo faktoren. Ekspertene er riktignok ikke anonyme overfor forskerne, men dette er til gjengjeld en styrke med delphi-metoden i forhold til andre metoder (Okoli & Pawlowski, 2004). Dette fordi forskerne i større grad kan kvalitetssikre resultatene fra studien gjennom å be ekspertene verifisere underveis at tolkningen av faktorene deres er korrekt.

På bakgrunn av ovennevnte mener vi at delphi-metoden er godt egnet til studien ettersom vi ønsker å utvide kunnskapen om og forståelsen for prosesseiers suksessfaktorer. Vi mener at den beste måten å få innsikt i dette på er å få praktiserende prosesseieres egne synspunkter på hvilke forhold som må ligge til rette for at de skal lykkes i sitt arbeid. Dette kunne vi også fått innsikt i gjennom spørreundersøkelse, casestudie eller dybdeintervjuer med prosesseiere. Disse metodene er likevel mindre egnet fordi de kan være tid- og ressurskrevende, og i stor grad baserer seg på eksisterende forskning på området som skal studeres. Prosesseierrollen er lite forsket på, og følgelig eksisterer det lite grunnlag for eksempelvis å utarbeide spørreskjema. Videre krever forskningsspørsmålet at vi gjennom studien kommer frem til de mest kritiske suksessfaktorene. Delphi-metoden tilrettelegger for dette gjennom en strukturert prosess for utvelgelse og prioritering av de kritiske suksessfaktorene. Ved spørreundersøkelse, casestudie eller dybdeintervjuer ville det være utfordrende å oppnå enighet om utvelgelse og prioritering av de mest kritiske suksessfaktorene siden det ikke er noen form for interaksjon mellom deltakerne. Delphi-metoden mener vi derfor er bedre egnet til å besvare forskningsspørsmålet ettersom de individuelle innspillene blir samlet og bearbeidet gjennom en strukturert gruppeprosess som fører til en godt gjennomarbeidet gruppebeslutning.

### **3.2 Metode for utvelgelse av eksperter**

En delphi-studie krever kvalifiserte eksperter med god kunnskap og forståelse for det emnet som skal studeres (Okoli & Pawlowski, 2004). Siden resultatene av studien baserer seg på ekspertenes synspunkter, er valget av eksperter til panelet avgjørende. Størrelsen på og sammensetningen av panelet vil avhenge av forskningsspørsmålet. Det er få krav til panelstørrelse i delphi-metoden, men ifølge litteraturen vil det være praktisk å håndtere opp til fire paneler med 10-18 eksperter i hvert panel (Paliwoda, 1983 referert i Okoli & Pawlowski, 2004). Denne studien er gjennomført med ett ekspertpanel. Dette fordi det er tilstrekkelig omfang for å besvare forskningsspørsmålet, og fordi vi er avhengige av å gjennomføre studien innenfor rammen av et studiesemester.

I utvelgelsen av ekspertene har vi blitt inspirert av Adler og Ziglios (1996 referert i Skulmoski et al., 2007) fire krav til ekspertise. Adler og Ziglio (1996 referert i Skulmoski et al., 2007) legger vekt på at ekspertene må ha god kunnskap og erfaring med emnet og forskningsspørsmålet som skal studeres, dessuten tilstrekkelig kapasitet og vilje til å delta i

studien. For å sikre at deltakerne i studien har tilstrekkelig ekspertise, har vi satt krav om at hver ekspert må ha et minimum antall års erfaring som prosesseier og bedriften må være tilstrekkelig prosessmoden. Kriteriene utdypes i det følgende.

### **3.2.1 Kriterier til deltakerne i delphi-studien**

Kriteriene vi har satt for deltakelse i studien er at hver ekspert må ha minst to års erfaring som prosesseier og jobbe i en bedrift i Norge som arbeider aktivt med prosessledelse. Deltakerne kan være fra alle bransjer, både i offentlig og privat sektor, ettersom vi ønsker mest mulig bredde i utvalget.

En bedrift som jobber aktivt med prosessledelse må ha en viss grad av prosessledelseskapasitet og prosessmodenhet, både på prosessnivå og bedriftsnivå. Disse begrepene ble presentert i kapittel 2. Siden studien omhandler prosesseierrollen, er det viktig at prosessledelse og prosesseierskap er etablert på prosessnivå. Likevel er det ikke nok at prosesseier er utnevnt dersom rollen ikke har noen praktisk funksjon. Prosesseier må ha et aktivt forhold til prosesseierrollen og utføre denne i tillegg til sin funksjonelle stilling i bedriften. Prosessen må være navngitt og beskrevet, og de ansatte i bedriften må være bevisste på at de arbeider i en prosess. Det bør være satt mål for prosessen, og samles informasjon om prosessens måloppnåelse, det vil si prosessens ytelse og resultater.

På bedriftsnivå behøves en viss grad av prosessmodenhet. Dette innebærer at bedriften har noe erfaring med prosessledelse, og har kartlagt og beskrevet noen sentrale prosesser. Det er ikke et krav at hele bedriften er prosessorientert eller at alle bedriftens prosesser er kartlagt. Ledelsen må ha interesse for prosessledelse, men må ikke nødvendigvis ha en helhetlig tilnærming. Noen prosesseiere må være utnevnt, men disse kan også være eksisterende linje-/avdelingsledere slik at man ikke nødvendigvis har den matriseorganisasjonen som kjennetegner prosessledelse. Følgelig kan det være den funksjonelle tenkingen som dominerer.

Bedriftene i studien vil være på ulike nivåer av prosessmodenhet og ha ulik prosessledelseskapasitet. Det settes ikke krav til nivå av prosessmodenhet som en prosess eller bedrift skal befinne seg på. Dette fordi en prosess kan ha egenskaper som er definert på ulike nivåer av prosessmodenhet, og de enkelte prosessene i en bedrift kan befinne seg på ulike nivåer. Det viktigste for studien er at prosessen har en prosesseier, og at prosessen har til hensikt



å oppnå gode resultater for bedriften og for kundene, ikke at den skal ha høyest mulig prosessmodenhet.

Utover den ovenstående utvelgelsesmetodikken, er det ikke foretatt ytterligere kvalitetssikring av ekspertene ettersom dette ville blitt for omfattende og tidkrevende for denne studien.

### **3.2.2 Utvelgelse av eksperter**

For å oppnå et godt kvalifisert ekspertpanel, har vi hatt fokus på å velge eksperter som på basis av sin kunnskap om og erfaring med prosesseierrollen, ville kunne bidra til å svare på forskningsspørsmålet. Vi har hatt et bevisst forhold til å sette sammen et variert panel for å begrense skjevheter i utvalget og følgelig at resultatene skulle bli påvirket av dette. Utover kriteriene til deltakerne, har vi derfor arbeidet ut fra noen utvalgte ønsker for sammensetningen av panelet. Hensikten har vært å sikre et mangfold i panelet. Dette fordi vi mener at deltakere med ulike bakgrunner kan bidra til å få frem forskjellige perspektiver på forskningsspørsmålet, og således være en styrke for studien og resultatene som fremkommer. Derfor har vi systematisk kontaktet bedrifter i både offentlig og privat sektor, i ulike bransjer og fra ulike landsdeler. Videre har vi i hovedsak ønsket kun én deltaker fra hver bedrift for å få med så mange ulike bedrifter som mulig. Vi har likevel vært åpne for å ta med maksimalt to deltakere fra et mindretall av bedriftene dersom dette syntes å være hensiktsmessig. I slike tilfeller har vi vært klare på at de to deltakerne måtte være fra ulike avdelinger, og ikke diskutere studien med hverandre.

Videre har det vært et ønske å oppnå et panel bestående av deltakere med ulikt antall års erfaring med prosesseierrollen og i arbeidslivet, dessuten en god fordeling på kjønn og alder. Dette for å tilrettelegge for at de endelige suksessfaktorene vil være basert på et bredt spekter av innspill, kompetanse og erfaringer.

Arbeidet med å rekruttere deltakere startet med et forarbeid som bestod av å søke opp prosessorienterte bedrifter, skaffe kontaktinformasjon og prioritere rekkefølgen på hvilke bedrifter vi ønsket å ha med i studien. Først kontaktet vi bedrifter som vi visste at jobber med prosessledelse. Videre kontaktet vi et utvalg konsulenter som vi kjente til og som rådgir kunder i prosessutviklings- og prosessforbedringsprosjekter. Konsulentene hjalp oss med å komme i kontakt med relevante bedrifter som kunne delta i studien. Basert på responsen fra disse

førsteprioritetsdeltakerne, utvidet vi søket. Vi tok da utgangspunkt i medlemslisten til Norsk Forening for Kvalitet og Risikostyring (NFKR) og kontaktet aktuelle bedrifter i ulike bransjer. Vi visste ikke om disse medlemmene var prosessorienterte så vi måtte kontakte dem for å avklare om de egnet seg til å delta i studien. De fleste av de utvalgte bedriftene viste seg imidlertid å være prosessorienterte og tilfredsstilte kriteriene til deltakelse. Vi brukte også “snøballmetoden” som fremgangsmåte for å skaffe eksperter til panelet (Thagaard, 2009). Dette innebærer at vi spurte personer vi var i kontakt med om forslag til potensielle deltakere.

Vi kontaktet potensielle deltakere per telefon for å få rask tilbakemelding på interessen og etablere et tillitsforhold. Det var viktig å forstå hvordan hver bedrift jobbet med prosessledelse og dens prosessmodenhet for å sikre at bedriften var kvalifisert for deltakelse i studien. Vi fikk en god dialog med alle vi var i kontakt med, og opplevde at samtlige var interesserte i studien. Selv om bedriften var kvalifisert, var det avgjørende å sikre at også prosesseier var kvalifisert og oppfylte kriteriet om minimum to års erfaring. I noen tilfeller tok vi direkte kontakt med prosesseier, mens i de fleste tilfeller tok vi kontakt med kvalitetsleder, avdelingsleder eller administrerende direktør som henviste oss til riktig person. Etter hver telefonsamtale, sendte vi e-post med informasjon om delphi-studien og kriteriene til bedriften og prosesseier, se vedlegg 6 og 7. I de tilfellene hvor vi fikk deltakere gjennom konsulenter formidlet disse invitasjon og informasjonsskriv for oss. Ekspertene bekreftet sin deltakelse direkte i telefonsamtalen eller senere per e-post.

En del bedrifter som vi var i kontakt med, arbeidet målrettet og aktivt med prosessledelse og ønsket å delta i studien, men de oppfylte ikke kriteriene for deltakelse. I samtale med disse bedriftene kom vi frem til at de ikke var tilstrekkelig moden til å delta i studien, og/eller at prosesseierne ikke hadde to års erfaring eller mer. Vi måtte derfor avvise en del av bedriftene som i utgangspunktet var prosessorienterte, men som ikke hadde tilstrekkelig erfaring.

Vi hadde som målsetting å få 15 deltakere til panelet. Vi opplevde at det var stor interesse for studien og endte opp med et fullsatt panel med 18 deltakere. Panelet er bredt og variert og består av prosesseiere fra ulike sektorer og bransjer, med ulikt antall års erfaring, dessuten er det en god fordeling på kjønn og alder blant deltakerne. Både offentlig og privat virksomhet er representert, henholdsvis med seks og åtte bedrifter. Fire bedrifter stiller med to deltakere hver, mens ti bedrifter stiller med én deltaker hver. Ekspertene kommer fra bedrifter innen helse, kommune, bank og finans, olje og gass, energi og kraft, infrastruktur og transportsystemer,

elektronikk, luftfart og skipsverft.

I panelet er det åtte kvinner og ti menn. Antall år ekspertene har arbeidet i virksomheten varierer fra seks år til 30 år. Totalt antall års erfaring som prosesseier varierer fra to år til 25 år. Tabell 3.1 viser informasjon om ekspertenes erfaring med prosesseierrollen, både i nåværende virksomhet og totalt, i tillegg til antall år de har jobbet i nåværende virksomhet.

Informasjon om ekspert (E)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16 <sup>1</sup>	E17	E18	Gj.sn.
Antall år i nåværende virksomhet	11	13	15	9	13	16	6,5	21	30	10	6	23	7	17	11	7	14	23	14
Antall års erfaring som prosesseier i nåværende virksomhet	8	11	14	5	4	7	3	9	2	4	6	15	7	4	10	7	2,5	1,5	7
Totalt antall års erfaring som prosesseier uavhengig av virksomhet	8	11	14	5	11	7	3	9	2	19	8	15	20	4	25	16	6	6	11

**Tabell 3.1:** Informasjon om ekspertenes erfaring (E1 = Ekspert 1, osv.).

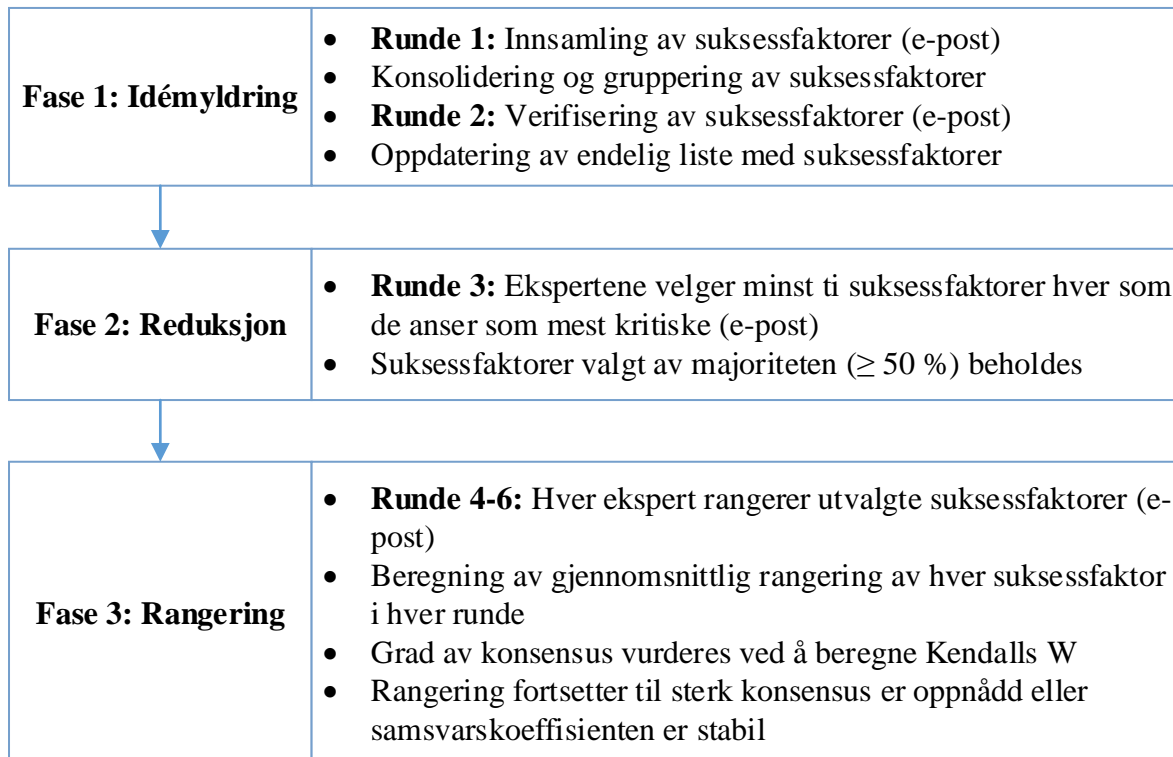
På grunn av den utvelgelsesmetodikk som er brukt, kan vi ikke argumentere for at vi har et representativt utvalg i studien, men vi har i størst mulig grad forsøkt å ivareta bredde i utvalget og tilfredsstillende de fastsatte kriteriene til deltakerne. Dette har vi gjort gjennom bevisste valg i rekrutteringen av deltakerne. Eksempelvis sto vi i rekrutteringen av ekspertene i en situasjon hvor vi hadde fått bekreftet 17 deltakere, og vi hadde ytterligere to prosesseiere som ønsket å delta. Av disse to var den ene fra en kommunal etat og den andre fra en privat virksomhet. Etersom vi på dette tidspunktet hadde relativt sett god representasjon fra kommunale etater, valgte vi å inkludere deltakeren fra det private foretaket. Vi vurderte det som at denne deltakeren i større grad ville kunne bidra med innspill og perspektiver som styrket studien. I tillegg ønsket vi å få representert ytterligere én bransje fremfor en kommunal etat. Videre vil det også være noe skjevhet i utvalget ettersom vi har kontaktet utvalgte bedrifter og personer, og ikke alle norske prosesseiere. Likevel mener vi at vi har et godt kvalifisert og variert panel som kan representere norske prosesseiere i tilfredsstillende grad for denne studiens formål.

### 3.3 Delphi-metoden

En delphi-studie gjennomføres i tre ulike faser med datainnsamling (Schmidt, 1997). De tre fasene deles opp i flere runder med innhenting av synspunkter via spørreskjema og kontrollert

<sup>1</sup> E16 forlot studien i fase 3, rangeringsrunde 1.

tilbakemelding, dessuten verifisering av data. Figur 3.1 gir en oversikt over hvordan studien er bygget opp:



**Figur 3.1:** Oversikt over delphi-metoden (Schmidt, Lytinen, Keil & Cule, 2001).

### 3.3.1 Fase 1: Idémyldring

Da vi hadde samlet et fulltallig ekspertpanel, startet vi idémyldringsfasen. Målet med denne fasen er å innhente så mange forslag til suksessfaktorer som mulig (Schmidt, 1997). Deltakerne fikk tilsendt en e-post med informasjon og et svarskjema, se vedlegg 8 og 9. De ble bedt om å liste minst seks suksessfaktorer som er avgjørende for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle, men helst så mange som de klarte å komme på, i tillegg til å gi en kort forklaring til hver faktor. Schmidt (1997) og Schmidt et al. (2001) forklarer at det er avgjørende at deltakerne blir oppmuntret til å angi mange suksessfaktorer i den første fasen. I tillegg er det viktig at ekspertene kort beskriver hva de mener med hver enkelt suksessfaktor. Dette fordi ekspertene kan tenkes å nevne samme suksessfaktor, men med ulike formuleringer. En forklaring av hver enkelt suksessfaktor vil bidra til at vi får en god forståelse av hva ekspertene faktisk mener.

Totalt foreslo ekspertpanelet 173 faktorer i fase 1. Vi bearbeidet faktorene, og konsoliderte disse i en samlet gruppert liste av suksessfaktorer. Suksessfaktorene ble gruppert i ulike tema for å sortere faktorene og for å få bedre oversikt over dem i det videre arbeidet. Grupperingen

vil også være hensiktsmessig for analyse av resultatene av studien. Gruppene ble formulert med utgangspunkt i de 173 faktorene som ble foreslått av ekspertene, såkalt “bottom-up”, og med inspirasjon fra utvalgt litteratur (Iden & Langeland, 2010; Iden, Tessem & Päiväranta, 2011; Okoli & Pawlowski, 2004; Schmidt et al., 2001; vom Brocke & Rosemann, 2015).

Vi fordelte de 173 faktorene i grupper hver for oss, før vi sammen vurderte alle faktorene på nytt og ble enige om hver faktors gruppering. Deretter begynte vi å bearbeide faktorene. Ettersom flere faktorer var like, eller hadde lik betydning men ulik formulering, ble en del faktorer slått sammen. Hver enkelt suksessfaktor fikk en utfyllende beskrivelse basert på kommentarene vi mottok fra ekspertene. Noen faktorer ble flyttet til andre grupper og gruppenavnene ble noe endret underveis. I bearbeidingen av faktorene la vi vekt på å få med nyansene i hver faktor, og å sikre at hver deltakers faktorer ble tilstrekkelig og hensiktsmessig ivaretatt. Samtidig var vi nødt til å redusere antallet faktorer til omtrent en tredjedel for å oppnå en håndterbar liste til fase 2. Videre måtte vi legge til rette for at faktorene skulle kunne prioriteres i forhold til hverandre i siste fase av studien. Arbeidet resulterte i ti grupper og 59 suksessfaktorer med utfyllende forklaring til hver faktor. Denne listen ble så gjennomgått av en tredje forsker. Vedkommende vurderte gruppene, hver faktors gruppering og hver faktor med tilhørende beskrivelse. Det var viktig å kvalitetssikre listen med faktorer hos en forsker med noe distanse til arbeidet ettersom denne listen dannet utgangspunktet for resten av studien.

Den grupperte og konsoliderte listen av faktorer ble deretter sendt ut til ekspertene per e-post for verifisering, se vedlegg 10. Ekspertene ble bedt om å bekrefte hvorvidt de var tilfredse med håndteringen av sine faktorer, og om de eventuelt ønsket endringer. Hver ekspert mottok også en kopi av sitt svarskjema fra runde 1 (Okoli & Pawlowski, 2004). Dersom vi ikke hadde gjennomført denne verifiseringsrunden, kunne vi ikke argumentert for at vi har en gyldig konsolidert liste (Schmidt, 1997).

De fleste ekspertene gav tilbakemelding om at deres faktorer var ivaretatt og godkjente listen uten justeringer. Et fåtall av ekspertene kom med tilbakemeldinger som førte til små justeringer i formuleringen av enkelte faktorer, dessuten opprettelse av to nye faktorer. Etter verifiseringsrunden endte vi opp med en gruppert og nummerert liste bestående av 61 suksessfaktorer, og denne presenteres i tabell 3.2:

1. Ledelsen	
1.1	<p><b>Ledelsen må ha prosessforståelse</b></p> <p>Ledelsen må ha forståelse for hva prosesser er og hva prosessforbedring innebærer. Ledelsen må ha et forhold til hva de ønsker å oppnå og hva det betyr å være prosessorientert kontra funksjonsorientert. Utarbeidelse og vedlikehold av prosesser er tidkrevende, og dette må ledelsen ønske å bruke tid på og forstå gevinstene av.</p>
1.2	<p><b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b></p> <p>Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.</p>
1.3	<p><b>Ledelsen må styre etter prosessmål</b></p> <p>Mange ledere bruker kun økonomiske måleparametere. For å lykkes med prosessorientering, må lederne i tillegg styre etter prosessmål. Ledelsen må fokusere på at prosesser er underlagt styring, kontinuerlig forbedring og mål.</p>
1.4	<p><b>Ledelsen må sørge for at prosesseier ikke misbruker sine fullmakter</b></p> <p>Ledelsen må redusere prosesseiers muligheter for misbruk av fullmakter.</p>

2. Informasjon og kommunikasjon	
2.1	<p><b>Prosesseier må informere og kommunisere hvorfor organisasjonen arbeider med prosesser</b></p> <p>Prosesseier må kontinuerlig evne å motivere, skape forståelse for og spre kunnskap om hvorfor organisasjonen skal være prosessorientert, hva organisasjonen ønsker å oppnå og gevinstene med prosessorienteringen. Den samme forståelsen må innarbeides hos leverandører.</p>
2.2	<p><b>Prosesseier må overfor prosessmedarbeiderne kommunisere tydelige forventninger til implementeringsfasen</b></p> <p>Prosesseier må informere om hvilke krav og forventninger som stilles til prosessen, hvem som er ansvarlige for de ulike delene og hvordan implementering skal gjennomføres.</p>
2.3	<p><b>Prosesseier må selv være aktiv i utførelsen av prosessen</b></p> <p>Prosesseier må ha god kontakt med alle som er tilknyttet prosessen. Vedkommende må selv delta aktivt i prosessen for å erfare hvordan prosessen fungerer.</p>
2.4	<p><b>Prosesseier må inneha gode kommunikasjonsferdigheter</b></p> <p>Prosesseier må være flink til å forklare det kompliserte enkelt. Vedkommende må sikre at alle forstår sin rolle og sammenhengen mellom rollene og aktivitetene i prosessen. Prosesseier må være flink til å lytte til og forstå den enkelte sine meninger om mangler, feil eller forbedringer.</p>

3. Prosesseiers egenskaper, kompetanse og erfaring	
3.1	<p><b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b></p> <p>Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.</p>
3.2	<p><b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b></p> <p>Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.</p>
3.3	<p><b>Prosesseier må ha kunnskap om prosessledelse</b></p> <p>Prosesseier må ha inngående kunnskap om og faglig troverdighet innenfor prosessledelse. Ved manglende kunnskap, må prosesseier få opplæring i prosessstansgang og prosessledelse for å sikre at vedkommende har nødvendig kompetanse for å utøve sin rolle. Virksomheten må derfor tilby kurs og</p>

	kompetansebyggingsaktiviteter. Prosesseier må evne å tenke prosessorientert og ikke kun fokusere på operativ utførelse av oppgaver. Det er også avgjørende at prosesseier har kunnskap om egne prosesser. Dette gjør prosesseier bedre rustet til å avdekke forbedringsmuligheter.
<b>3.4</b>	<b>Prosesseier må ha praktisk erfaring innenfor prosessens fagområde</b> Prosesseier må ha solid praktisk erfaring innenfor fagområdet som prosessen omhandler for å forstå de involverte rollene og for å oppnå integritet i organisasjonen.
<b>3.5</b>	<b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b> Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.
<b>3.6</b>	<b>Prosesseier må være motivert</b> Prosesseier må være motivert for rollen, føle seg kompetent og inspirert til å gjøre en god jobb.
<b>3.7</b>	<b>Prosesseier må føle eierskap til prosessen</b> Prosesseier må føle eierskap til prosessen, ha interesse for prosessområdet og ønske å jobbe i og forbedre prosessen.
<b>3.8</b>	<b>Prosesseier må ha detaljkunnskap om prosessen</b> Prosesseier må kjenne prosessen og ha detaljkunnskap om aktiviteter, ressurser og medarbeidernes ulike roller i prosessen.
<b>3.9</b>	<b>Prosesseier må ha grunnleggende kunnskap om kvalitetsledelse</b> Prosesseier må ta utdanning eller kompetansebyggende kurs innen kvalitetsledelse.
<b>3.10</b>	<b>Prosesseier må evne å ta beslutninger</b> Prosesseier må ha evne til å ta beslutninger og stå for sine valg. Prosesseier må kunne formidle sine beslutninger og konsekvensene av disse, også når beslutningene er vanskelige. Prosesseier må likevel være ydmyk og kunne endre mening når andre løsninger viser seg å være bedre enn det som først ble besluttet.

<b>4. Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring</b>	
<b>4.1</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må ha tilstrekkelig prosessforståelse</b> Alle rollene som inngår i forvaltningen av prosesser, må ha tilstrekkelig prosessforståelse og være kompetente i forhold til beskrevet ansvar og myndighet. Prosessmedarbeiderne må ha evne til egen kompetanseheving, og kunne anvende kunnskap på nye måter og områder. Manglende forståelse og kompetanse medfører risiko for at mål ikke oppnås på grunn av manglende prioriteringer, ressurser og uhensiktsmessig forvaltning.
<b>4.2</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b> Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.
<b>4.3</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b> Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.
<b>4.4</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b> Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.

<b>4.5</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må være lojale til prosessen</b> Prosessmedarbeiderne må være lojale overfor prosessens felles mål, oppgaver og retningslinjer. Ansvar må være delegert og alle må ta ansvar for at målene nås. Det må ikke være legitimt å ta snarveier.
------------	--

## 5. Strategier og mål, måling og rapportering

<b>5.1</b>	<b>Proessen må ha etablerte, tydelige og målbare prestasjonsmål</b> Det må settes prestasjonsmål til prosessen og til dem som utfører denne. Prestasjonsmålene angir retning for prosessarbeidet og må utformes på en slik måte at prosessens resultater kan måles. Prestasjonsmålene må forankres og kommuniseres internt i prosessen. Prestasjonsmålene bidrar til at prosesseier kan følge opp prosessens prestasjon i forhold til ønsket resultat. Prosessens resultat må også kobles til virksomhetens resultat.
<b>5.2</b>	<b>Prosessens strategi, planer og mål må være koblet til virksomhetens strategi</b> Prosesseier må utarbeide strategi, planer og mål for prosessen som gjenspeiler virksomhetens overordnede strategi. Prosessens prestasjonsmål må forankres i hele organisasjonen.
<b>5.3</b>	<b>Prosesseier må være ansvarlig for avvikhåndtering, forvaltning og forbedring av prosessen</b> Prosesseier må være ansvarlig for internkontroll knyttet til prosessen. All styringsinformasjon knyttet til prosessen som fremkommer av avviksmålinger, revisjoner, tilsyn, risikoanalyser og evalueringer, skal behandles av prosesseier. Dette er avgjørende for forsvarlig forvaltning og kontinuerlig forbedring. For å unngå problemer med å behandle avvik i prosesser som går på tvers av avdelinger, er det avgjørende at det er prosesseier, og ikke ressurseier, som behandler avvik.
<b>5.4</b>	<b>Prosesseier må bruke trendmåling for å evaluere prosessens prestasjon over tid</b> Måling av prosessens utvikling over tid er viktigere og mer informativt enn øyeblikksmåling. Målet er å etablere trender som utvikler seg i ønsket retning.
<b>5.5</b>	<b>Prosesseier må fokusere på risikostyring i prosessen</b> Synliggjøring av risikohåndtering i prosessen aktualiserer prosessen og setter prosesseierskapet i sentrum.
<b>5.6</b>	<b>Prosesseier må sette mål for og følge opp at tidsfrister og kvalitetskrav overholdes</b> Prosesseier må sette mål for og følge opp at tidsfrister og kvalitetskrav i prosessen overholdes av prosessmedarbeiderne.

## 6. Ressurser og verktøy

<b>6.1</b>	<b>Prosesseier må ha tilstrekkelig med ressurser til å forvalte og forbedre prosessen</b> Prosesseier må ha tilgjengelig nødvendige ressurser for å forvalte prosessen og gjennomføre forbedringstiltak, for derigjennom å oppnå optimal verdiskaping. Prosesseier må ha medarbeidere tilgjengelig som kan delta i prosessforbedringsteam. Videre må prosesseier være aktiv pådriver for å skaffe manglende ressurser ved behov. Prosesseier må kunne stå opp for og ta en kamp for sin prosess. Eventuelle ressurskonflikter må avklares med andre prosesseiere. Det må skapes forståelse i organisasjonen for å bruke tid og ressurser på prosessarbeid.
<b>6.2</b>	<b>Prosesseier må få støtte fra et ressurscenter (Business Process Management Center of Excellence (BPM CoE)) ved behov</b> Prosesseier må ha tilgang på et BPM CoE som kan bidra til faglig utvikling, og støtte til prosessmodellering og -design, dessuten publisering av styrende dokumentasjon. BPM CoE vil sørge for like premisser for alle prosesseierne og bidra til at disse fremstår som en sterk og samlet rolle.
<b>6.3</b>	<b>Prosesseier må ha tilgang på nødvendige verktøy</b> Prosesseier må ha tilgjengelig et kvalitetssystem for å kommunisere prosessen og gjøre den tilgjengelig for prosessmedarbeiderne. Prosesseier må også ha modelleringsverktøy tilgjengelig for å modellere og dokumentere prosessene. Hensiktsmessige teknologiske løsninger effektiviserer arbeidet i prosessen, og sørger for effektiv og sikker formidling av data og informasjon. All dokumentasjon samles på ett sted og blir tilgjengelig for alle. Tilgang på brukervennlige verktøy gjør det enklere for prosesseier å oppdatere



	informasjon om prosessen og samhandle med prosessmedarbeiderne. Videre bidrar systemet til å følge opp prestasjonsmål og krav til prosessen.
<b>6.4</b>	<b>Prosesseier må beslutte endringer i teknologiske verktøy som støtter prosessen</b> Prosesseier må være ansvarlig for beslutning og gjennomføring av endringer i de teknologiske verktøyene som støtter prosessen. Dette fordi endringer i teknologiske verktøy og infrastruktur medfører endringer i prosessen, og vice versa. Underbyggende teknologiske løsninger må utformes med hensyn til prosessen. Det er ikke prosessen som skal tilpasses de teknologiske løsningene. For at teknologiske verktøy skal støtte prosessen på en best mulig måte, må også relasjonene mellom systemeier og prosesseier være avklart.

<b>7. Organisasjon og organisasjonskultur</b>	
<b>7.1</b>	<b>Prosesseier må støttes av en prosessleder med ansvar for prosessen i det daglige</b> Prosesseier må utnevne prosessledere blant medarbeiderne i prosessen som har ansvar for prosessen i det daglige. En god prosessleder som evner å styre prosessen frem til et godt resultat med riktig ressursbruk, er avgjørende for å lykkes.
<b>7.2</b>	<b>Prosesseier må være en del av øverste ledelse</b> Prosesseier må være delaktig i og en del av bedriftens sentrale beslutningsapparat for å kunne gjennomføre endringer.
<b>7.3</b>	<b>Prosessene må ha et “ende-til-ende”-perspektiv</b> Dette innebærer et helhetlig perspektiv hvor prosessene går utover organisatoriske funksjoner og skillelinjer, og inkluderer roller, ressurser, verktøy, mål og styring. Prosessene må gå på tvers av avdelingsgrensene for å være fullstendige og meningsfulle “ende-til-ende”-prosesser. Dette bidrar til at hver enkelt medarbeider ser viktigheten av sitt arbeid som igjen er avgjørende for trivsel og motivasjon. Prosessens innsatsfaktorer må være tilpasset prosessens start og prosessens resultat må være tilpasset mottaker.
<b>7.4</b>	<b>Organisasjonen må ha tilstrekkelig modenhet på sine styringssystemer</b> Organisasjonen må ha høy modenhet på sin styring og internkontroll for å lykkes med en prosesstilnærming, og for at prosesseier skal fungere etter sin hensikt. En organisasjon med lav modenhet på styring og internkontroll, vil ikke lykkes bedre med en prosesstilnærming enn med en annen tilnærming. En forutsetning for at organisasjonen skal kunne forbedre prosesser, er at lovpålagte og/eller interne krav til internkontroll finnes og etterleves. Resultatene av internkontrollaktiviteter er et viktig grunnlag for forbedring.
<b>7.5</b>	<b>Organisasjonen må være åpen for å jobbe prosessorientert</b> Medarbeiderne må være åpne og klare for endringer og overgang til prosessorientering, som videre vil bidra til at prosesseier får den forståelsen og støtten som vedkommende trenger.
<b>7.6</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må oppleve at prosessorientering er til nytte for dem</b> Prosessene må ikke oppfattes som ekstra byråkrati og byrde, men som et nyttig arbeidsredskap til å utføre arbeidsoppgavene. Prosessene skal bidra til en enklere og bedre hverdag for brukerne. Prosesseier må ha mulighet til å demonstrere dette gjennom eksempler.
<b>7.7</b>	<b>Organisasjonen må ha en prosessfokuset kultur</b> Virksomheten må ha en prosessorientert organisasjonskultur med fokus på kontinuerlig forbedring. Dette vil være et viktig bidrag ved etablering og utvikling av prosesser og for å teste at prosessene er hensiktsmessige og fungerer som ønsket. Mangel på testing vil redusere tilliten til prosessen.
<b>7.8</b>	<b>Organisasjonen må ha prosesseierteam</b> Organisasjonen må ha prosesseierteam på tvers av prosessene for å sikre samspill i grensesnittet mellom prosessene og kontinuerlig arbeid med forbedring. Dette samarbeidet sikrer at ingen prosesser går på bekostning av hverandre. Prosesseierteamet må møtes jevnlig og rapportere på resultat.
<b>7.9</b>	<b>Organisasjonen må ha et sertifiseringsprogram for prosesseiere</b> Organisasjonen må ha et sertifiseringsprogram for å sikre at prosesseierne har nødvendig kompetanse til å utøve sin rolle. Det er kritisk å øke anseelsen og kompetansen til prosesseierne og et

	sertifiseringsprogram vil bidra til å gjøre prosesseierrollen attraktiv og en del av organisasjonens karrierestige.
<b>7.10</b>	<b>Prosesseierrollen må ikke være personavhengig</b> Det er viktig at prosesseierrollen ikke blir personavhengig fordi det skal rettes fokus på utøvelsen av rollen, og ikke på personen selv. Dette innebærer at rollen ivaretas uavhengig av hvilken person som utfører rollen.

## 8. Ansvar og myndighet

<b>8.1</b>	<b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b> En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.
<b>8.2</b>	<b>Prosesseier må ha et tydelig mandat med definert myndighet og ansvar</b> Prosesseier må få et klart mandat som inkluderer prosesseiers ansvar og myndighet. Prosesseiers myndighet til beslutninger og ressursbruk må være klart definert og ikke for begrenset. Mandatet må beskrive prosesseiers fullmakter og ansvarsfordeling ved beslutninger, i tillegg til å inneholde en tydelig rollebeskrivelse. Det må også være klart i mandatet hva som er hensikten med gjeldende prosess. Prosesseier må bli tilgodesett det ansvar og myndighet vedkommende skal ha, også i praksis. Alternativt må prosesseier ha en ledende rolle i bedriften slik at vedkommende har myndighet til å gjennomføre endringer.
<b>8.3</b>	<b>Prosesseier må ha nødvendige fullmakter</b> Prosesseier må ha nødvendige økonomiske og organisatoriske fullmakter for å være i stand til å gjøre endringer som kan gi bedre resultater for prosessen. Dette innebærer fullmakter til å påvirke linjens allokering av ressurser og produksjonsmidler til prosessen. Prosesseier må vite hvilke fullmakter som gjelder og de må samsvare med prosessene vedkommende har ansvar for.
<b>8.4</b>	<b>Prosesseier må få tillit og respekt</b> Prosesseier må få tillit og respekt i organisasjonen for å utøve rollen og kunne legitimere foreslåtte endringer. Prosesseier er avhengig av å lage gode relasjoner og skape tillit mellom prosessmedarbeiderne og seg selv. Prosesseier vil ikke oppnå tillit dersom vedkommende ikke kan eller forstår prosessen og/eller de ulike rollenes bidrag og betydning.
<b>8.5</b>	<b>Prosesseierskap må være etablert på flere nivåer i organisasjonen</b> Ansvar, roller og fullmakter er gjerne knyttet til det organisatoriske hierarkiet. Derfor må prosesseierskap etableres på flere nivåer i organisasjonen for å fordele ansvar og myndighet, og forankre prosessene på ulike nivåer i organisasjonen.
<b>8.6</b>	<b>Det må være en tydelig ansvarsfordeling mellom prosesseier og linjeleder</b> Grensesnittet mellom prosesseier og linjeleder må være avklart og overholdes.

## 9. Dokumentering og rutiner

<b>9.1</b>	<b>Prosesseier må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b> Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.
<b>9.2</b>	<b>Prosessene må være visualisert i et prosesskart</b> Prosessene må visualiseres ved hjelp av et prosesskart som viser de viktigste prosessene i bedriften og hvordan disse henger sammen, har relasjoner og er avhengige av hverandre. Prosesskartet må være tilgjengelig for alle i bedriften.

<b>9.3</b>	<p><b>Prosesseier må benytte produksjonsplanlegging i prosessen</b></p> <p>Produksjonsplanlegging vil sikre en strukturert arbeidshverdag for prosessmedarbeiderne, god ressursfordeling og informasjonsstyring som bidrar til optimalisering av driften. En slik oppgavedeling vil gi sikker og effektiv drift, og sørge for oppdekking av arbeidsoppgaver ved fravær.</p>
<b>9.4</b>	<p><b>Prosessten må følge lover og regler</b></p> <p>Prosessten må gjennomføres i henhold til gjeldende lover og forskrifter. Prosessbeskrivelsen må inneholde lenker til støttemateriale og forskriftshenvisninger som gir nødvendig støtte og bakgrunnsinformasjon til prosessmedarbeiderne.</p>

<b>10. Oppfølging, evaluering og forbedring</b>	
<b>10.1</b>	<p><b>Prosesseier må eie, forvalte og distribuere informasjon på tvers av prosesser</b></p> <p>Forvaltning av informasjon og systemfunksjonalitet må være effektiv og hensiktsmessig på tvers av prosesser. Selv om mange prosesser ikke direkte er knyttet til hverandre, har de kontaktpunkter ved at de bruker samme data og deler behovet for systemfunksjonalitet. Data som skapes i en prosess, skal eies av prosesseier også på tvers av andre prosesser og systemer. Prosesseier skal sikre at informasjonen distribueres på en effektiv og sikker måte inn i de andre prosessene.</p>
<b>10.2</b>	<p><b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b></p> <p>Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.</p>
<b>10.3</b>	<p><b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b></p> <p>Prosesseier må sammen med andre bidragsytere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.</p>
<b>10.4</b>	<p><b>Prosesseier må involvere et prosesssteam i forbedringsarbeidet</b></p> <p>Prosesseier må opprette et prosesssteam bestående av relevante medarbeidere som samles for å diskutere forbedringsforslag. En forutsetning for å utvikle gode prosesser er å ha riktig kompetanse i prosesssteamet. Dette sikrer et kontinuerlig forbedringsarbeid hvor ulike rolleinnhavere i prosessen får bidra. Prosesssteamet må inspireres til å arbeide selvstendig.</p>
<b>10.5</b>	<p><b>Prosessten må være enkel å endre</b></p> <p>Prosessten må være enkel å endre basert på besluttede forbedringstiltak.</p>
<b>10.6</b>	<p><b>Prosesseier må fokusere på implementeringsaktiviteter</b></p> <p>Prosesseier må fokusere på implementeringsaktiviteter for å sikre at prosessen anvendes, og for å følge opp at arbeidsoppgaver utføres i henhold til prosessbeskrivelsen. Kravene som er satt til prosessen må følges opp og etterspørres.</p>
<b>10.7</b>	<p><b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b></p> <p>Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Utdaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.</p>
<b>10.8</b>	<p><b>Budsjettering og oppfølging må foregå i prosessdimensjonen</b></p> <p>Budsjettering og oppfølging må foregå i prosessdimensjonen og ikke i linjen. Prosesseier må ha ansvar og myndighet til å ta avgjørelser innenfor eget beslutningsområde og budsjett.</p>

**Tabell 3.2:** Gruppert og nummerert liste over suksessfaktorer fra fase 1.

### 3.3.2 Fase 2: Reduksjon

Målet med denne fasen er å redusere antall suksessfaktorer til et håndterlig antall for rangering (Schmidt, 1997). Vi sendte ut den konsoliderte listen med 61 suksessfaktorer fra fase 1 på e-post via forskningsverktøyet Qualtrics, se vedlegg 11. Vi valgte å benytte Qualtrics til datainnsamlingen i denne fasen på grunn av forskningsverktøyets funksjonalitet. Hver ekspert mottok en unik randomisert liste for å unngå utvalgsskjevhet i besvarelsene til ekspertene (Schmidt et al., 2001). Faktorene var ikke gruppert i denne fasen, men hadde tilhørende forklaring. Dette ble gjort for å sikre at ekspertene forsto betydningen av hver faktor, men ikke ble påvirket av grupperingen. Vi ønsket for eksempel å unngå at deltakerne skulle velge én faktor fra hver gruppe. Videre sikret vi at ekspertene valgte de viktigste faktorene uavhengig av gruppering.

Ekspertene ble bedt om å velge ut minst ti suksessfaktorer som de mener er kritiske for at prosesseier skal lykkes i sin rolle (Iden & Langeland, 2010; Iden et al., 2011; Okoli & Pawlowski, 2004; Schmidt et al., 2001). Deltakerne fikk informasjon om at faktorene ikke skulle rangeres og at den konsoliderte listen med faktorene fra fase 1 var randomisert.

Basert på ekspertenes utvelgelse, ble listen over suksessfaktorer fra fase 1 redusert fra 61 til 12 faktorer. I utgangspunktet reduseres antall faktorer ved å fjerne suksessfaktorene som ikke er valgt ut blant majoriteten (< 50 %) av ekspertene (Iden & Langeland, 2010; Iden et al., 2011; Okoli & Pawlowski, 2004; Schmidt et al., 2001). Det er således kun suksessfaktorer som er valgt ut av halvparten eller flere av ekspertene som kommer videre til fase 3. Schmidt (1997) forklarer at antall suksessfaktorer bør være omtrent 20 før man går videre til fase 3. Resultatene av ekspertenes utvelgelse viste stor spredning i hvilke faktorer som ble ansett som de viktigste. Kun fem faktorer ble valgt ut av minst 50 % av panelet, det vil si av ni eller flere eksperter. Det var kun én faktor som ikke fikk noen stemmer. Dette innebærer at de 55 faktorene mellom disse ytterpunktene fikk mellom én og åtte stemmer hver. Syv faktorer fikk åtte stemmer, det vil si fra 44 % av ekspertpanelet. Disse resultatene drøftes i analysen i kapittel 4.

Ettersom resultatene viste stor uenighet om hva som er de mest kritiske suksessfaktorene, og det var få faktorer som ble valgt ut av majoriteten, ble vi nødt til å redusere grensen for hvilke faktorer som skulle være med til fase 3. Det ville etter vår mening være for lite å ta med kun de fem faktorene som ble valgt ut av majoriteten av ekspertene. Vi valgte derfor å inkludere de syv faktorene som hadde fått åtte stemmer. Følgelig endte vi opp med 12 suksessfaktorer som

gikk videre til rangeringsfasen. Det var ikke noe mål i seg selv å få med flest mulig faktorer til fase 3, men et tilstrekkelig antall til at ekspertene kunne prioritere mellom dem og gjennom dette velge ut de mest kritiske suksessfaktorene. Dersom vi også hadde tatt med de faktorene som fikk syv stemmer, det vil si fra 39 % av ekspertpanelet, hadde vi fått en liste på 17 faktorer. Denne listen kunne vi også benyttet, men vi mener det ville blitt uoversiktlig og betydelig vanskeligere for ekspertene å rangere, og kunne således påvirket resultatene negativt. Videre er målet med studien å komme frem til de seks mest kritiske suksessfaktorene, og derfor er det lite grunn til å ta med et stort antall faktorer til den siste fasen. Vi valgte derfor å ta med 12 faktorer til fase 3 siden vi anser dette som et håndterlig antall faktorer å prioritere mellom.

Tabell 3.3 viser en oversikt over de 12 suksessfaktorene som ble valgt ut av minst 44 % av ekspertpanelet i fase 2, med tilhørende faktornummer, gruppe, antall stemmer og prosentvis andel stemmer. Se vedlegg 1 for fullstendig oversikt over alle de 61 suksessfaktorene med tilhørende antall stemmer og prosentvis andel stemmer. I kapittel 4 går vi nærmere inn på hvilke grupper de 12 utvalgte suksessfaktorene tilhører. Dette er interessant i forhold til å lære om det er noen områder som er spesielt viktige for at prosesseier skal lykkes i sin rolle.

Utvalgte suksessfaktorer		Gruppe	Antall stemmer	%
1.2	<b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b> Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.	Ledelsen	12	67 %
3.1	<b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b> Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.	Prosesseiers egenskaper, kompetanse og erfaring	8	44 %
3.2	<b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b> Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.	Prosesseiers egenskaper, kompetanse og erfaring	8	44 %

3.5	<p><b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b>          Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.</p>	Prosesseiers egenskaper, kompetanse og erfaring	11	61 %
4.2	<p><b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b>          Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.</p>	Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring	9	50 %
4.3	<p><b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b>          Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.</p>	Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring	8	44 %
4.4	<p><b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b>          Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.</p>	Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring	8	44 %
8.1	<p><b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b>          En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.</p>	Ansvar og myndighet	8	44 %
9.1	<p><b>Proessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b>          Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklistor, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.</p>	Dokumentering og rutiner	13	72 %

<b>10.2</b>	<b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b> Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.	Oppfølging, evaluering og forbedring	10	56 %
<b>10.3</b>	<b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b> Prosesseier må sammen med andre bidragsytere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.	Oppfølging, evaluering og forbedring	8	44 %
<b>10.7</b>	<b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b> Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Utdaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.	Oppfølging, evaluering og forbedring	8	44 %

**Tabell 3.3:** Oversikt over de 12 suksessfaktorene som ble valgt ut i fase 2.

### 3.3.3 Fase 3: Rangering

I fase 3 skal ekspertene rangere de gjenstående suksessfaktorene fra reduksjonsfasen (Schmidt, 1997). Formålet med rangeringsfasen er å oppnå konsensus blant ekspertene om rangeringen av faktorene (Okoli & Pawlowski, 2004). Suksessfaktorene skal rangeres fra 1-12 etter kritisk grad, hvor 1 er mest kritisk og 12 er minst kritisk. Suksessfaktorene kan ikke rangeres likt ettersom Schmidt (1997) påpeker at dette potensielt kan føre til mindre tydelige resultater. Basert på resultatene fra fase 2, sendte vi en unik randomisert liste over de 12 suksessfaktorene til hver enkelt ekspert (Schmidt et al., 2001). Vi brukte forskningsverktøyet Qualtrics også i denne fasen. Se vedlegg 12 for e-posten som ble sendt ut til ekspertene i rangeringsrunde 1.

Rangeringsfasen skal gjentas inntil panelet har oppnådd en akseptabel grad av konsensus (Schmidt et al., 2001). Grad av konsensus måles ved bruk av Kendalls korrelasjonskoeffisient W (Kendalls W) som anbefales i flere studier (Legendre, 2005; Okoli & Pawlowski, 2004; Schmidt, 1997; Schmidt et al., 2001). Kendalls W har en verdi mellom 0 og 1, hvor 0 innebærer ingen konsensus blant ekspertene, mens 1 innebærer perfekt konsensus (Okoli & Pawlowski, 2004).

For å beregne Kendalls W, tar vi utgangspunkt i Kendall, Kendall, Smithson og Angel (1992) og Legendre (2005), og benytter oss av følgende ligninger (1)-(4):

$$(1) R_i = \sum_{j=1}^m r_{i,j}$$

Dersom suksessfaktor  $i$  gis rangeringen  $r_{i,j}$  av ekspert  $j$ , og det totalt er  $n$  suksessfaktorer og  $m$  eksperter, vil hver suksessfaktor  $i$  ha den totale rangeringssummen  $R_i$ .

$$(2) \bar{R} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i$$

$\bar{R}$  angir gjennomsnittsverdien til suksessfaktorenes totale rangeringssumme  $R_i$ .

$$(3) S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$$

$S$  angir summen av kvadrerte avvik og beregnes ved å kvadrere differansen mellom  $R_i$  og  $\bar{R}$  for hver enkelt suksessfaktor.

$$(4) W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

Kendalls W (4) beregnes ved å benytte  $S$  fra ligning (3), i tillegg til  $m$  og  $n$ .

Vi anvender Schmidts (1997) retningslinjer for tolkning av Kendalls W for å vurdere grad av konsensus i ekspertpanelet, se tabell 3.4. Retningslinjene gir også en indikasjon på hvilken tillit vi kan ha til ekspertpanelets rangering. Schmidt (1997) presiserer imidlertid at tolkningsintervallene ikke er absolutte.

Kendalls W	Tolkning	Tillit til rangering
0,1	Veldig svak konsensus	Ingen
0,3	Svak konsensus	Lav
0,5	Moderat konsensus	God
0,7	Sterk konsensus	Høy
0,9	Uvanlig sterk konsensus	Veldig høy

**Tabell 3.4:** Tolkning av Kendalls W (Schmidt, 1997).



Grad av konsensus er avgjørende for hva vi gjør videre i studien. Hvis Kendalls W har en verdi større enn 0,7 (sterk konsensus), indikerer dette tilfredsstillende konsensus og rangeringsfasen kan avsluttes (Schmidt, 1997). Dersom Kendalls W har en verdi mindre enn 0,7, vil ekspertene bli bedt om å revidere og rangere sine suksessfaktorer på nytt. I tillegg tilbys de å gi en kort kommentar til deres eventuelle endringer i et eget kommentarfelt.

I første rangeringsrunde oppnådde vi en Kendalls W på 0,1925 som indikerer (veldig) svak konsensus og følgelig stor uenighet om rangeringen av faktorene. Ekspertpanelets samlede rangering av de 12 suksessfaktorene i rangeringsrunde 1 er gjengitt i tabell 3.5. Ekspertenes individuelle rangeringer er gjengitt i vedlegg 2, mens en oversikt over hvordan rangeringene fordeles i hver suksessfaktor fremkommer av vedlegg 3. I rangeringsrunde 1 var det én ekspert som falt fra, og resten av studien ble således gjennomført med 17 eksperter. Rangeringen av de 12 suksessfaktorene og samsvarskoeffisienten baserer seg derfor på 17 eksperters vurderinger.

Rangering	Suksessfaktor	Runde 1 (gj.snitt)
1	Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen	3,71
2	Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen	4,35
3	Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet	5,35
4	Prosesseier må involveres i prosessutviklingen	5,88
5	Prosesseier må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig	6,12
6	Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen	6,29
7	Prosesseier må ha kunnskap om egen prosess	6,76
8	Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet	7,00
9	Prosesseier må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen	7,12
10	Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig	7,71
11	Prosesseier må ha lederegenskaper	8,82
12	Prosesseier må jevnlig revidere prosessen	8,88
	<b>Kendalls W</b>	<b>0,1925</b>

**Tabell 3.5:** Ekspertpanelets rangering av de 12 suksessfaktorene i fase 3, rangeringsrunde 1.

Siden vi oppnådde en Kendalls W betydelig lavere enn 0,7, valgte vi å gjennomføre en re-rangeringsrunde hvor ekspertene ble bedt om å revidere sine rangeringer. For å hjelpe panelet med å rangere suksessfaktorene på nytt, fikk hver ekspert følgende informasjon: (i) gjennomsnittlig rangering for hver enkelt suksessfaktor i rangeringsrunde 1, (ii) ekspertens individuelle rangering av hver enkelt suksessfaktor i forrige runde og (iii) nåværende grad av konsensus blant ekspertene basert på Kendalls W (Schmidt et al., 2001). Suksessfaktorene ble listet i rangert rekkefølge basert på deres gjennomsnittlige rangering i rangeringsrunde 1. Se vedlegg 13 for e-posten som ble sendt ut til ekspertpanelet.

I rangeringsrunde 2 valgte 14 av 17 eksperter å endre sin rangering, mens tre eksperter beholdt

sin rangering fra rangeringsrunde 1. I andre rangeringsrunde oppnådde vi en Kendalls W på 0,6267 som indikerer moderat til sterk konsensus. Samsvarskoeffisienten er således betydelig økt fra rangeringsrunde 1, og det er større enighet om rangeringen av faktorene. Vi kan ha god tillit til denne rangeringen. Ekspertpanelets samlede rangering av de 12 suksessfaktorene i rangeringsrunde 2 er gjengitt i tabell 3.6. Ekspertenes individuelle rangeringer er gjengitt i vedlegg 4, mens en oversikt over hvordan rangeringene fordeles i hver suksessfaktor fremkommer av vedlegg 5.

Rangering	Suksessfaktor	Runde 2 (gj.snitt)
1	Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen	2,00
2	Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen	3,12
3	Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet	4,12
4	Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen	4,41
5	Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen	5,41
6	Proessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig	6,00
7	Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess	7,00
8	Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet	7,65
9	Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig	8,00
10	Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen	8,53
11	Prosesseier må ha lederegenskaper	10,65
12	Prosesseier må jevnlig revidere prosessen	11,12
<b>Kendalls W</b>		<b>0,6267</b>

**Tabell 3.6:** Ekspertpanelets rangering av de 12 suksessfaktorene i fase 3, rangeringsrunde 2.

Basert på Schmidt (1997) skal rangeringsfasen fortsette inntil én av tre følgende stoppkriterier oppfylles: (i) Kendalls W har en verdi større enn 0,7, (ii) dersom gjennomsnittlig rangering ikke endrer seg signifikant mellom to iterasjoner og viser tegn til å stabilisere seg, eller (iii) at vi kommer til re-iterasjon nummer tre. Dersom man kommer til re-iterasjon nummer tre, vil ekspertene bli spurt om de ønsker å fortsette studien inntil sterk konsensus oppnås.

Vi valgte å avslutte studien etter rangeringsrunde 2, selv om kravene for å stoppe studien ikke var oppfylte. Dette fordi tidsbegrensningen ved studien medførte at vi ikke ville rekke å gjennomføre og bearbeide resultatene fra en eventuell tredje rangeringsrunde. Videre var Kendalls W fortsatt lavere enn tilfredsstillende konsensus på 0,7, og vi vurderte det som lite sannsynlig at en tredje rangeringsrunde ville gi betydelige utslag i samsvarskoeffisienten. Selv om økningen fra rangeringsrunde 1 til 2 var betydelig, ville det trolig bli mindre utslag i en tredje rangeringsrunde. Grunnen til dette er at effekten av informasjon om panelets samlede rangering, trolig ville være mindre enn den var i rangeringsrunde 2 da ekspertene for første gang fikk informasjon om panelets samlede rangering. I tillegg begynte deltakerne å nå et metningspunkt ettersom tidsrammen for ekspertenes deltakelse i studien var nådd, og alle hadde

gitt betydelige bidrag gjennom studien. Derfor var det nærliggende å forvente at flere ville beholde sin rangering fra rangeringsrunde 2, og følgelig ville vi få marginale endringer i Kendalls W.

Selv om Kendalls W er lavere enn tilfredsstillende konsensus etter Schmidt (1997), vurderer vi en Kendalls W på 0,6267 som et tilfredsstillende resultat innenfor denne studiens rammer. Dette spesielt med tanke på at det ikke foreligger en på forhånd samordnet oppfatning om hva som er avgjørende for å lykkes som prosesseier. Følgelig vil det være en grunnleggende uenighet og ulike oppfatninger om disse forholdene basert på hver eksperts bedriftsspesifikke utgangspunkt. Resultatene av studien drøftes nærmere i kapittel 4.

## 4. Analyse av resultater fra delphi-studien

I dette kapittelet analyseres resultatene fra delphi-studien. Først reflekterer vi over resultatene i de tre ulike fasene, før vi ser nærmere på de seks kritiske suksessfaktorene som ble høyest rangert i studien. Videre reflekterer vi rundt dupliserte faktorer og grad av kontekstavhengighet i de seks kritiske suksessfaktorene.

### 4.1 Refleksjon over resultater i fase 1

I idémyldringsfasen mottok vi 173 faktorer fra ekspertene, som etter bearbeiding resulterte i en liste bestående av 61 suksessfaktorer fordelt på ti grupper. Siden 18 eksperter deltok i studien, tilsvarer dette at hver ekspert i gjennomsnitt foreslo 9,6 faktorer. Ekspertene ble bedt om å liste minst seks kritiske suksessfaktorer, men helst så mange som de klarte å komme på. Vi observerer at halvparten av ekspertene foreslo seks eller syv faktorer. Medianen for antall faktorer foreslått av ekspertene er 7,5 faktorer. Som det fremgår av tabell 4.1, er det stort spenn i antall faktorer foreslått av ekspertene, og det største antall faktorer som er foreslått er 21. Ettersom vi ikke fikk et stort antall forslag til faktorer fra alle ekspertene, kan idémyldringsfasen ha blitt begrenset. En av årsakene til at mange av ekspertene foreslo relativt få faktorer kan være at de hadde begrenset med tid, og følgelig kun hadde mulighet til å innfri minimumskravet. Mange arbeidsoppgaver og eventuelle avbrytelser kan også være årsaker til at noen eksperter ikke gjennomgikk grundige tankeprosesser og følgelig ikke klarte å komme med flere forslag.

Ekspert (E)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Totalt	Gj.snitt
Antall foreslåtte suksessfaktorer	6	7	6	7	6	21	15	7	6	11	8	14	6	6	12	12	15	8	173	9,6

**Tabell 4.1:** Antall foreslåtte suksessfaktorer fra hver ekspert i idémyldringsfasen.

Videre er formuleringen av oppgaven til ekspertene et viktig element i idémyldringsfasen. Ekspertene ble bedt om “å oppgi minst seks kritiske suksessfaktorer”. Denne formuleringen kan ha ført til at deltakerne var mer selektive i vurderingen av faktorene og kun listet opp de faktorene som ble ansett som aller viktigst. Formuleringen kan således ha lagt begrensninger på idémyldringsfasen og på deltakernes kreativitet. Følgelig kan deltakerne ha gått direkte inn i reduksjonsfasen uten å gå fullstendig gjennom idémyldringen først. En deltaker setter selv ord på dette i sin besvarelse i idémyldringsfasen: “Det er nok flere ting som burde vært tatt opp, men jeg tror dette er de viktigste slik jeg ser det.” Trolig har også flere deltakere gjort lignende vurderinger, og kun valgt ut de viktigste faktorene som de tenkte på i idémyldringen. For å

unngå dette, kunne vi heller brukt en løsere formulering som “faktorer” eller “forhold” som må være til stede for at prosesseier skal lykkes, i stedet for “kritiske suksessfaktorer”. Likevel mener vi at dette ikke har påvirket resultatene i særlig stor grad. Basert på vår muntlige kommunikasjon med deltakerne, tror vi ikke at ordbruken i den skriftlige informasjonen har begrenset deres individuelle idémyldring. Vi har vært tydelige på at de skal være kreative, tenke fritt og at det ikke er noen begrensninger i idémyldringsfasen. Deltakerne har blitt oppmuntret til å dele sine personlige meninger om hva som er viktig for å lykkes basert på deres egne erfaringer og kunnskap. Resultatene av idémyldringen viser at halvparten av ekspertene har foreslått mellom åtte og 21 faktorer. Dette bidrar til å øke gjennomsnittet, og samtidig tyder det på at disse deltakerne har brukt tid på å være kreative og komme med mange forslag til faktorer.

I idémyldringsfasen gjør vi oss noen interessante observasjoner vedrørende suksessfaktorene som foreslås. Vi observerer at ingen av ekspertene foreslår suksessfaktorer som omhandler fokus på kunden eller bruk av konsulenter. Dette synes vi er interessant ettersom litteratur om prosessledelse spesielt vektlegger viktigheten av kundefokus og det som skaper verdi for kunden for å lykkes med prosessledelse. Ut fra ekspertenes synspunkter, forstår vi at dette ikke er forhold som de i praksis synes er viktige for å lykkes med prosesseierrollen. Det fremstår heller ikke som viktig å innlemme kundens prosesser i bedriftens prosesser, og sørge for god samhandling mellom disse. Dette kan ha flere forklaringer. For det første kan ekspertene ha fokusert på kun interne forhold i egen bedrift, og ikke hatt tilstrekkelig helhetsperspektiv i idémyldringen. De kan også ha utelukket kundefokuset fordi de ikke anser det som viktig for at prosesseier skal lykkes, men kanskje heller som viktig for at bedriften skal lykkes med prosessledelse generelt. Følgelig blir den ikke nevnt i denne studien som omhandler prosesseierrollen spesifikt. Videre kan det være tegn på at prosessperspektivet ikke er tilstrekkelig implementert i bedriften, og at kundene derfor ikke anses som del av prosessene. Sist, men ikke minst, kan det hende at kundens prosesser ikke lar seg innlemme i bedriftens prosesser og at det derfor ikke er en relevant faktor fra ekspertenes ståsted. Vi observerer riktignok at flere eksperter foreslår faktorer som omhandler at prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen. Basert på ekspertenes formuleringer, oppfatter vi dette som å gjelde for prosessen internt, og ikke i den grad prosessen strekker seg ut over organisasjonens grenser til kunden.

Videre er det ingen eksperter som foreslår suksessfaktorer som omhandler bruk av konsulenter eller rådgivning. Dette er interessant ettersom vi observerer at dagens “trend” er at bedriftene

benytter seg av konsulenter på mange områder. Videre finner Iden, Opdahl, Eikebrokk og Olsen (2007) i sin studie av norske bedrifter at bruk av konsulenter bidrar til et godt resultat i prosessutviklingsprosjekter. At ekspertene ikke nevner konsulenter kan ha flere årsaker. Det betyr imidlertid ikke at konsulenter har en positiv eller negativ effekt på bedriftens suksess med prosessledelse, eller at ekspertene er negative til bruken av konsulenter. Vi kan bare tolke dette som et signal fra ekspertene om at bruk av konsulenter ikke er kritisk for at prosesseier skal lykkes i sin rolle. Videre oppfatter vi det som at konsulenter kan være nyttige i forbindelse med gjennomføring av prosjekter for prosessutvikling, men at de har liten eller ingen betydning for utøvelse av prosesseierrollen.

Vi har også studert hvorvidt det er noen sammenheng mellom antall suksessfaktorer som ekspertene foreslår i idémyldringen og ekspertenes erfaring som prosesseier. Ekspertene som har foreslått seks faktorer har 2-20 års erfaring som prosesseier. De som har foreslått syv faktorer har 5-11 års erfaring som prosesseier. Det største antall faktorer (21) foreslås av en ekspert med syv års erfaring som prosesseier. Vi finner altså ingen sammenhenger vedrørende antall års erfaring og hvor mange suksessfaktorer ekspertene foreslår. Dette kan indikere at det ikke er en felles oppfatning om hvilke og hvor mange faktorer som er viktige for å lykkes, dessuten at antall års erfaring med prosesseierrollen ikke har betydning for hvor mange forhold man mener er viktige for å lykkes. Videre kan det indikere at ekspertene i ulik grad har fulgt vår oppfordring om å tenke grundig gjennom hvilke forhold som er viktige, og foreslå så mange faktorer som mulig basert på egne erfaringer. Mye tyder på at det er forskjeller i hvor mange og hvilke forhold som er viktige for ekspertene i deres rolle. Vi undersøkte derfor om dette kunne være bransjerelatert, men vi finner ingen sammenheng mellom bransje og antall faktorer som foreslås av ekspertene.

Der vi imidlertid gjør en interessant observasjon er blant ekspertene i de fire bedriftene som stiller med to deltakere hver. Disse parene med eksperter foreslår omtrent det samme antallet faktorer: (7,6), (7,6), (6,6), (12,12). I kapittel 4.6 om kontekstavhengighet vil vi gå nærmere inn på resultatene fra disse deltakerne.

## 4.2 Refleksjon over resultater i fase 2

I fase 2 ble ekspertene bedt om å velge ut minst ti suksessfaktorer som de mener er kritiske for at prosesseier skal lykkes i sin rolle. Resultatene viste stor spredning i hvilke suksessfaktorer som ble valgt ut:

- 5 av totalt 61 faktorer ble valgt ut av halvparten eller flere av ekspertene
- 12 faktorer ble valgt ut av minst åtte av ekspertene
- 49 faktorer ble valgt ut av mindre enn åtte eksperter
- Kun én faktor fikk null stemmer

Ekspert (E)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Totalt	Gj.snitt
Antall utvalgte suksessfaktorer	17	11	18	10	24	42	33	11	10	13	12	22	10	13	15	21	10	10	302	16,8

**Tabell 4.2:** Antall utvalgte suksessfaktorer fra hver ekspert i reduksjonsfasen.

I gjennomsnitt valgte ekspertene ut 16,8 suksessfaktorer hver, som det fremgår av tabell 4.2. Vi observerer riktignok at noen av ekspertene valgte ut betydelig flere faktorer enn de andre og dette medfører at gjennomsnittet øker. En ekspert valgte for eksempel 42 faktorer, mens en annen ekspert valgte 33 faktorer. Videre ser vi at det samlet sett er fem eksperter som valgte ut over 20 faktorer hver, mens fem eksperter valgte minimumsantallet på ti faktorer hver. Ettersom antall utvalgte suksessfaktorer i fase 2 varierer fra ti til 42 faktorer, er det rimelig å anta at ekspertene har hatt noe ulike oppfatninger av begrepet “kritisk suksessfaktor”. Følgelig har noen eksperter vært mer selektive enn andre i utvelgelsen. Resultatet indikerer også at det er noe uenighet blant ekspertene om hva som er kritiske suksessfaktorer for prosesseierrollen. Den store spredningen i resultatene kan trolig henge sammen med at det er gjennomført lite forskning på prosesseierrollen. Følgelig har prosesseierne ikke blitt opplært eller undervist i hvilke og hvor mange forhold som er avgjørende for at de skal lykkes. Derfor svarer hver ekspert ut fra sin egen oppfatning om og erfaring med prosesseierrollen, og vi får følgelig ulike svar og uenighet i panelet.

Hvis vi studerer totalt antall års erfaring som prosesseier, jf. tabell 3.1, i forhold til antall utvalgte suksessfaktorer, ser det ikke ut som erfaring påvirker antall utvalgte faktorer. Dersom vi deler panelet i to halvdel basert på antall års erfaring (2-8 år og 9-25 år), og studerer gjennomsnittsverdien til antall utvalgte faktorer, observerer vi at de to halvdelene er omtrent like. Halvdelen med 2-8 års erfaring velger i gjennomsnitt ut 17,4 faktorer, mens halvdelen med

9-25 års erfaring velger i gjennomsnitt ut 16,1 faktorer. Riktignok ser vi at de to ekspertene som har valgt ut flest faktorer, tilhører halvdelene med minst erfaring og dette bidrar således til å øke gjennomsnittet i denne halvdelene.

Generelt har ekspertene gitt tilbakemeldinger om at en del av faktorene i listen fra fase 1 ikke er direkte prosessrelaterte, men omfatter forhold som gjelder for alle virksomheter. Videre mener ekspertene at en del av faktorene ikke er kritiske fordi de er selvsagte eller elementære. Ekspertene skulle velge ut minst ti kritiske suksessfaktorer, og sto dermed fritt til å velge så mange faktorer de ville. Formuleringen kan likevel ha påvirket ekspertenes utvelgelse av faktorer, og kan ha ført til at noen eksperter valgte ut færre faktorer fordi de ikke valgte ut de elementære. Følgelig kan en del faktorer ha falt ut i utvelgelsen fordi disse forholdene oppleves som helt grunnleggende i bedriften, og ikke særskilte for å lykkes med prosesseierrollen. Videre er det nyanseforskjeller mellom noen av faktorene som kan ha gjort at ekspertene oppfattet disse som like. Dette kan ha påvirket ekspertenes valg, og ført til at noen bare valgte ut ulike faktorer, mens andre valgte å ta med alle lignende faktorer. Disse forholdene drøftes ytterligere i kapittel 4.5. Likevel må det presiseres at selv om en faktor ikke blir valgt ut, betyr ikke det at den ikke er viktig, men at den ikke er kritisk for å lykkes som prosesseier. Dette uttrykker også ekspertene i sine kommentarer hvor de påpeker at mange faktorer er viktige og at det er vanskelig å velge noen over andre.

I fase 2 var det kun én faktor som ikke ble valgt ut av noen av ekspertene, faktor 1.4 “Ledelsen må sørge for at prosesseier ikke misbruker sine fullmakter”. Dette er et tydelig signal fra ekspertene om at dette ikke er en relevant faktor for prosesseiers suksess. Ekspertene understøtter dette med kommentarer om at dette forholdet gjelder for alle roller og stillinger, og generelt i all virksomhet, uavhengig av om bedriften er prosessorientert. En ekspert påpeker også at bedriften og prosesseier har et tillitsproblem dersom det forekommer misbruk av fullmakter. Hvis prosesseier misbruker sine fullmakter, vil heller ikke prosessen fungere, og således er den ikke en suksessfaktor for å lykkes som prosesseier. En ekspert kommenterer at faktor 1.4 også må sees i sammenheng med faktorene 8.2 og 8.3 om at prosesseier må ha et tydelig mandat med definert myndighet og ansvar, og nødvendige fullmakter. Eksperten mener at prosesseier er styrt av faktorene 8.2 og 8.3, og at faktor 1.4 derfor er irrelevant.

Når det gjelder de ulike gruppene som er representert blant de 12 utvalgte suksessfaktorene, jf. tabell 3.3, observerer vi at spesielt tre grupper utmerker seg: “Prosesseiers egenskaper,



kompetanse og erfaring”, “Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring” og “Oppfølging, evaluering og forbedring”. Disse gruppene har med tre faktorer hver videre til fase 3. Dette kan skyldes at to av gruppene består av spesielt mange faktorer, og således har faktorene i disse gruppene større sannsynlighet for å bli valgt ut. Likevel signaliserer ekspertenes utvelgelse i fase 2 hvilke overordnede forhold som er viktige for at prosesseier lykkes, og følgelig hvilke forhold som vil tillegges høy prioritet i fase 3.

Av tabell 3.3 fremgår det også at gruppene “Ledelsen”, “Ansvar og myndighet” og “Dokumentering og rutiner” representeres med én faktor hver i utvalget i fase 2. Faktorene 1.2 “Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen” og 9.1 “Proessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig” får henholdsvis 12 og 13 stemmer. Disse to faktorene har fått flest stemmer av de 61 suksessfaktorene, noe som tydelig signaliserer at disse forholdene er spesielt viktige for å lykkes. Følgelig kan det forventes at disse vil tillegges høy prioritet i fase 3.

Vi observerer også at det er fire grupper av faktorer som ikke kommer videre til fase 3: “Informasjon og kommunikasjon”, “Strategier og mål, måling og rapportering”, “Ressurser og verktøy” og “Organisasjon og organisasjonskultur”. En forklaring til dette kan være at faktorene i disse gruppene ikke anses som avgjørende for om prosesseier lykkes eller ikke, selv om de i utgangspunktet er viktige. Videre kan det være at faktorene anses som helt grunnleggende forhold, og følgelig blir de ikke valgt ut blant de kritiske faktorene. For å belyse dette, vil vi i det følgende reflektere litt over noen utvalgte faktorer og grupper av faktorer som ikke kom videre til fase 3.

Vi observerer at faktorer som omhandler kvalitetssystem, verktøy og modelleringsteknikker ikke kommer med blant de 12 utvalgte suksessfaktorene. Dette til tross for at litteraturen påpeker viktigheten av hensiktsmessige verktøy for å ha en god prosess (Iden, 2013). Flere av ekspertene peker på at prosesseier må ha tilgjengelig et kvalitetssystem for å kommunisere prosessen, dessuten gode brukervennlige verktøy som er tilgjengelige for alle som er involvert i prosessen. Videre peker en ekspert på at bedriften må ha et ressurscenter, et Business Process Management Center of Excellence (BPM CoE), som kan støtte prosesseierne. En annen ekspert forklarer at deres bedrift ikke har et ressurscenter og at dette potensielt kan være en fallgrube: “Vi lærer ikke opp prosesseier og har ikke stab til å støtte opp under forbedringsarbeidet som skal kjøre parallelt med daglig drift.” Basert på ekspertenes kommentarer forstår vi at støtte til

prosessarbeidet er viktig, men ut fra panelets utvelgelse i fase 2 er dette ikke av de mest kritiske forholdene for å lykkes med prosesseierrollen. Faktor 6.2 om BPM CoE og faktor 6.3 om verktøy får bare fire stemmer hver i utvelgelsen, se vedlegg 1.

En annen interessant observasjon er at faktor 3.6 “Prosesseier må være motivert” kun fikk tre av 18 stemmer i ekspertpanelet. Denne faktoren gikk ikke videre til fase 3 til tross for at en ekspert peker på viktigheten av prosesseiers motivasjon og at “vedkommende må ha lyst, føle seg kompetent og inspirert til å gjøre en god jobb”. En annen ekspert kommenterer imidlertid at denne faktoren er veldig generell og gjelder for alle ansatte, ikke bare prosesseier. Motivasjon oppfattes således som et elementært element i all virksomhet, og ikke som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med prosesseierrollen. Vi gjør tilsvarende observasjon med faktor 8.4 “Prosesseier må få tillit og respekt” som kun fikk én stemme. En ekspert kommenterer at “tillit og respekt er to fundamentale elementer i all ledelse, ikke bare i prosessledelse”. Følgelig blir faktoren ikke med i utvelgelsen fordi den ikke anses som spesiell for å lykkes med prosesseierrollen.

Videre observerer vi at faktorer som omhandler prosessens mål og koblingen mellom prosessen og virksomhetens strategier og mål, ikke kommer videre til fase 3. Dette er interessant ettersom litteraturen peker på viktigheten av å forankre prosessarbeidet i strategier og mål (Iden, 2013). Det er også flere av ekspertene som peker på viktigheten av å utforme strategier, planer og mål for å gi retning for prosessarbeidet, og at disse er knyttet opp mot virksomhetens overordnede strategi. Likevel kommer ingen faktorer fra gruppen “Strategier og mål, måling og rapportering” med blant de kritiske suksessfaktorene. En ekspert bidrar til å belyse hvorfor i sin kommentar til faktor 5.2: “Vi er omtrent 1 100 ansatte og ganske mange prosesseiere – tror det hadde blitt ganske kaos dersom vi alle skulle søkt forankring i hele organisasjonen.”

Faktor 8.6 “Det må være en tydelig ansvarsfordeling mellom prosesseier og linjeleder” får seks stemmer i panelet, og kommer følgelig ikke videre til fase 3. Dette er interessant fordi litteratur om prosessledelse fremhever at prosesseier må ha ende-til-ende myndighet og ansvar for hele prosessen (Hammer & Stanton, 1999; Harmon, 2003 referert i Iden, 2013). Videre fremhever Nesheim (2011) at bedriften må utforme en tydelig makt- og rollestruktur for å balansere prosesseierne med autoriteten til avdelingslederne. Blant ekspertene er det tydelig at utfordringene rundt ansvarsfordelingen håndteres på ulike måter. En av ekspertene mener at det er lite hensiktsmessig å flytte prosesseieransvaret bort fra avdelingsleder, og at det er

avdelingsleder som har ansvar og myndighet. En annen ekspert støtter dette, og påpeker videre at det er avdelingsleder og/eller produksjonseier som bestemmer. “Prosesseier kan kun påvirke”, mener eksperten. Uttalelsene fra ekspertene indikerer at disse bedriftene ikke er fullstendig prosessorienterte og at de opplever utfordringer med matriseorganiseringen. I så måte er det underlig at faktor 8.6 ikke oppnår flere stemmer. På den annen side kan resultatet indikere at prosesseierne føler at de ikke har noe de skulle ha sagt, siden ansvaret uansett tilfaller avdelingsleder. Dersom denne forståelsen legges til grunn, er ikke en tydelig ansvarsfordeling en kritisk suksessfaktor for å lykkes som prosesseier, og følgelig får faktoren få stemmer.

Oppsummert viser resultatene fra fase 2 tydelige tegn på hvilke suksessfaktorer som er kritiske, og følgelig hvilke faktorer som kan forventes å bli høyt rangert i fase 3:

- 13 av 18 eksperter har valgt ut faktor 9.1 “Prosesen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig”
- 12 av 18 eksperter har valgt ut faktor 1.2 “Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen”
- 11 av 18 eksperter har valgt ut faktor 3.5 “Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen”
- 10 av 18 eksperter har valgt ut faktor 10.2 “Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen”

### **4.3 Refleksjon over resultater i fase 3**

I fase 3 skulle ekspertene rangere de 12 suksessfaktorene som ble valgt ut i fase 2. Det ble gjennomført to rangeringer, ettersom ekspertpanelet i første rangeringsrunde ikke oppnådde tilfredsstillende konsensus. Første rangeringsrunde resulterte i en Kendalls W på 0,1925 som indikerer (veldig) svak konsensus. Andre rangeringsrunde resulterte i en Kendalls W på 0,6267 som indikerer moderat til sterk konsensus. Samsvarskoeffisienten økte altså betydelig, og det ble mer enighet i panelet om rangeringen av suksessfaktorene.

Den lave samsvarskoeffisienten i rangeringsrunde 1 er først og fremst forårsaket av at det er stor variasjon i ekspertenes individuelle rangeringer. Se vedlegg 2 og 4 for ekspertenes individuelle rangeringer i fase 3, i henholdsvis rangeringsrunde 1 og 2. Det kan være flere årsaker til den store spredningen og uenigheten i rangeringene. Først og fremst rangerer hver

enkelt ekspert de ulike faktorene ut fra sin egen oppfatning om og erfaring med prosesseierrollen. I tillegg påvirkes rangeringen av hvilken prosessmodenhet som legges til grunn. Ekspertenes rangeringer er altså knyttet til kontekst, og følgelig kan det være ulike forhold som er viktige for den enkelte ekspert. Videre kan størrelse på bedriften og kompleksitet være avgjørende for hvilke faktorer som er kritiske for den enkelte bedrift (Iden, 2013). Noen faktorer kan være kritiske for en stor bedrift, mens andre faktorer kan være kritiske for mindre bedrifter. Dessuten kan forhold som bransje, avdeling, ekspertenes erfaring, og om bedriften tilhører offentlig eller privat sektor, påvirke ekspertenes rangering av faktorene. Dette diskuteres nærmere i kapittel 4.6 om kontekstavhengighet i suksessfaktorene.

Den enkelte eksperts tolkning av hver faktor påvirker også rangeringen. Flere av ekspertene påpeker at det kun er små nyanser som skiller viktigheten av faktorene som er rangert som nummer 1 og som nummer 12, og at det følgelig er vanskelig å rangere. Eksempelvis ser vi at faktor 3.5 “Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen” i rangeringsrunde 1 rangeres som nummer 1 av fem eksperter, mens én ekspert rangerer denne faktoren som nummer 12, jf. vedlegg 3. Lignende observasjoner gjør vi for faktor 9.1 “Prosessten må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig”, som i rangeringsrunde 1 får rangeringer på hele skalaen fra 1-12. Noen av ekspertene uttrykker videre at det oppleves som kunstig å skulle rangere faktorene ettersom alle 12 suksessfaktorene oppleves som omtrent like viktige, og en faktor ikke utelukker en annen. En ekspert forklarer: “For meg er alle faktorene som vi skal rangere gode og viktige nøkkelfaktorer.”

I tabellene 3.5 og 3.6, som viser gjennomsnittlig rangering av de 12 utvalgte suksessfaktorene i henholdsvis rangeringsrunde 1 og 2, ser vi at flere faktorer er tett rangert. Ekspertene uttrykker at det spiller liten rolle om en faktor er rangert som nummer 2 eller 6, eksempelvis, fordi begge faktorene er omtrent like viktige. Dette kan ha ført til at rangeringen av de 12 suksessfaktorene kan ha blitt noe tilfeldig hos enkelte eksperter dersom eksperten i utgangspunktet mente alle faktorene var like viktige, men likevel ble tvunget til å prioritere dem forskjellig. En ekspert forklarer problemstillingen slik:

*“Noen av faktorene er overlappende, for eksempel: for meg er det selvsagt at prosessen revideres (faktor 10.7), at medarbeiderne involveres (faktor 4.3 og 10.3) og gjennom det får de kunnskap (faktor 4.2). Derfor blir det litt vanskelig å rangere de, for hva kommer egentlig først, høna eller egget? Er det involvering som fører til kunnskap og*

*revidering, eller er det revisjonen som fører til involvering og kunnskap?”*

Eksperten adresserer gjennom sin kommentar noe av kompleksiteten rundt prosesseierrollen og prosessarbeidet, og tydeliggjør at det er flere forhold som må være på plass samtidig, og som derfor ikke nødvendigvis kan prioriteres over hverandre. På bakgrunn av ovennevnte, forstår vi at bare små tolkningsforskjeller kan gi utslag i panelets samlede rangering. Videre kan disse forholdene også ha vært utslagsgivende for at flere av ekspertene endret mening i rangeringsrunde 2 basert på kunnskap om panelets rangering.

I tillegg til nyanseforskjeller i viktigheten av faktorene, er det blant de 12 utvalgte suksessfaktorene også noen faktorer som har innholdsmessige nyanseforskjeller. Vi velger å omtale faktorene med små nyanseforskjeller for dupliserte faktorer, hvor to faktorer som har lignende betydning kan omtales som et par med dupliserte faktorer. De små nyanseforskjellene kan ha ført til at ekspertene har oppfattet de aktuelle faktorene som like, noe som kan ha påvirket ekspertenes rangeringer. I kapittel 4.5 diskuteres de dupliserte faktorene nærmere.

I rangeringsrunde 2 var det 14 av 17 eksperter som valgte å endre sin rangering, mens tre eksperter beholdt sin rangering fra rangeringsrunde 1. Dette indikerer at det har vært stor usikkerhet blant ekspertene rundt rangeringen av faktorene, og at ekspertene derfor er meget påvirkbare for ytre signaler om hvilken rangering som er “riktig”. I kapittel 5.5 diskuteres effekten av å påvirke deltakerne til å endre mening basert på en opplevd “fasit”. Videre indikerer aktiviteten og bidragene fra ekspertenes side at studien adresserer forhold som er viktige for dem, og at de har et ønske om å komme frem til en felles enighet om hva som er viktig for å lykkes som prosesseier.

To av deltakerne som valgte å endre rangering i rangeringsrunde 2, rangerte helt likt som panelets samlede rangering fra rangeringsrunde 1. Dette kan indikere at de er enige med panelets rangering og synes den virker mer fornuftig enn sin egen rangering. På den annen side kan en slik rangering også være en enkel løsning for å spare tid, da det kan oppleves som enklere å støtte seg til en gruppes meninger fremfor å gjøre grundige vurderinger av egne meninger. Videre så vi at en stor andel av ekspertene ble påvirket av panelets rangering, men at de valgte å endre sine rangeringer etter eget mønster basert på hva som er viktig for dem i sin rolle.

I fase 2 så vi indikasjoner på hvilke suksessfaktorer som er mest kritiske basert på ekspertenes

utvelgelse. Vi vil nå se nærmere på faktorenes endelige rangering i fase 3 i forhold til antall stemmer som faktorene fikk i fase 2. Faktor 9.1 som fikk flest stemmer i fase 2, ble kun rangert som nummer 6 i den endelige rangeringen. Dette indikerer at faktoren er sentral for at prosesseier skal lykkes, men at den ikke er den aller mest kritiske. Faktor 1.2 som fikk nest flest stemmer i utvelgelsesfasen, ble i begge rangeringsrundene rangert som den mest kritiske suksessfaktoren. Dette forteller oss at uten støtte fra ledelsen vil prosesseier oppleve utfordringer med å utøve sin rolle. Faktor 3.5 var én av fire faktorer som fikk stemmer fra over 50 % av ekspertpanelet i fase 2, og faktoren ble til slutt rangert som nummer 2. Faktor 10.2 som fikk ti stemmer (56 %) i fase 2, ble rangert som nummer 5 i rangeringsrunde 2. Suksessfaktorene som fikk endelig rangering 1-6, utdypes i kapittel 4.4.

Faktor 4.2 “Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess” fikk stemmer fra majoriteten av ekspertpanelet (50 %) i fase 2, men kom likevel ikke med blant de seks kritiske suksessfaktorene i fase 3 ettersom den fikk rangering nummer 7. Ekspertene kommenterer imidlertid at det er viktig at prosessmedarbeiderne har inngående kunnskap om egen prosess, spesielt for å kunne bidra til å forbedre prosessen. Litteratur om prosessledelseskapasitet understreker også at medarbeiderne må kjenne prosessen de arbeider i (Iden, 2013). Ekspertene signaliserer i sine besvarelser at det er svært viktig at prosessmedarbeiderne har kunnskap om egen prosess, men siden suksessfaktorene ikke kan rangeres likt, havner denne faktoren i skyggen av mer kritiske faktorer.

Vi gjør lignende observasjoner med faktor 3.2 “Prosesseier må ha lederegenskaper”. Ettersom 44 % av ekspertene stemmer på denne faktoren i fase 2, er det ikke tvil om at faktoren er viktig. Dette bekreftes også i litteraturen som peker på at det er nødvendig at prosesseier har ledererfaring for å kunne lykkes i sin rolle (Hammer, 2007). Likevel blir denne faktoren rangert som nummer 11 i fase 3. Dette kan tolkes som at lederegenskaper er av betydning, men at det er andre forhold som er langt mer kritiske, og disse prioriteres derfor høyere i ekspertpanelet.

Faktorene 3.1 “Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig” og 4.4 “Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen” får begge åtte stemmer i panelet, men rangeres som henholdsvis nummer 9 og 10 i rangeringsrunde 2. Ettersom faktorene har blitt valgt ut av totalt 61 suksessfaktorer, er det tydelig at ekspertene anser disse forholdene som viktige, men de er ikke kritiske for å lykkes som prosesseier.

Faktor 4.3 “Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen” og faktor 10.3 “Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet” er svært like, og begge fikk åtte stemmer i fase 2. Likevel rangeres de som henholdsvis nummer 4 og 8, og det er følgelig bare førstnevnte som kommer med blant de seks kritiske suksessfaktorene. Ekspertene forklarer at ved å involvere prosessmedarbeiderne i utviklingen og forbedringen av prosessene, får de eierskap til og kunnskap om prosessene. Faktorene om involvering er således tett knyttet til faktor 4.2 “Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess” og faktor 4.4 “Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen”, og de oppleves alle som viktige for prosesseiers suksess selv om de har noe ulik rangering.

En interessant observasjon er at faktor 8.1 “Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet” og faktor 4.3 “Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen” kun fikk åtte stemmer (44 %) hver i utvelgelsesfasen og dermed ikke majoritet av stemmene, men likevel ble disse faktorene til slutt rangert som henholdsvis nummer 3 og 4 i fase 3. Vi ser at dersom vi kun hadde inkludert faktorene med majoritet i fase 2, ville ikke faktor 8.1 og 4.3 kommet med til rangeringsfasen. Følgelig ville vi utelatt faktorer som ekspertpanelet faktisk mener er de mest kritiske. Vi mener dette er en bekreftelse på at det var riktig vurdering å inkludere faktorene med åtte stemmer (44 %) eller mer i rangeringsfasen, for å sikre at vi fikk med tilstrekkelig mange faktorer.

Tabell 4.3 gir en rangert oversikt over de seks kritiske suksessfaktorene som utgjør resultatet av studien, med tilhørende faktornummer, forklaring og gruppe basert på gjennomsnittlig rangering fra fase 3, rangeringsrunde 2.

	Kritisk suksessfaktor	Gruppe	Gj.snitt
1.2	<b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b> Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.	Ledelsen	2,00
3.5	<b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b> Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.	Prosesseiers egenskaper, kompetanse og erfaring	3,12

<b>8.1</b>	<b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b> En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.	Ansvar og myndighet	4,12
<b>4.3</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b> Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.	Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring	4,41
<b>10.2</b>	<b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b> Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.	Oppfølging, evaluering og forbedring	5,41
<b>9.1</b>	<b>Proessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b> Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.	Dokumentering og rutiner	6,00

**Tabell 4.3:** Oversikt over de seks kritiske suksessfaktorene som ble høyest rangert i fase 3, rangeringsrunde 2.

Resultatene harmonerer godt med det som Iden et al. (2007) finner i deres studie av suksessfaktorer for prosessutvikling. Suksessfaktorene som fremstår som mest viktige for å lykkes er støtte fra ledelsen, involvering av prosessmedarbeiderne, etablering av prosesseierskap, tilgang til informasjon og opplæring i prosesstankegangen (Iden, 2013). Metode, modelleringsteknikk og verktøy fremstår som mindre viktig for et godt resultat. Studien til Iden et al. (2007) omhandler riktignok kritiske suksessfaktorer for å lykkes med prosessutviklingsprosjekter, men vi mener likevel det kan være en viss overføringsverdi. Spesielt siden de kritiske suksessfaktorene vi finner i denne studien om prosesseierrollen delvis er sammenfallende med resultatene til Iden et al. (2007).



Blant de seks kritiske suksessfaktorene som utgjør resultatet av studien, er seks grupper representert, mens fire grupper ikke er representert. Dette kan ha sammenheng med antallet faktorer i hver gruppe, men kan også bety at noen grupper omfatter forhold som er viktigere enn andre for å lykkes som prosesseier. Ettersom det er hele seks av ti grupper av faktorer som er representert, tolker vi det som at flere ulike forhold er viktige for prosesseiers suksess. Eksempelvis er det ikke bare forhold ved ledelsen eller prosesseier selv som er kritiske, men også forhold knyttet til medarbeiderne i prosessen og organisatoriske forhold som ansvarsfordeling, dokumentasjon og rutiner. Selv om fire grupper ikke er representert blant de seks kritiske suksessfaktorene, betyr det ikke at disse faktorene ikke er viktige. Dette indikerer bare at disse faktorene ikke er kritiske for å lykkes, og følgelig relativt sett mindre viktige. Videre kan også noen faktorer eller grupper av faktorer anses som så elementære at de ikke kommer med fordi de ikke er kritiske, men de vil fortsatt være viktige for å lykkes.

#### **4.4 Utdypning av de seks kritiske suksessfaktorene**

I dette kapittelet diskuteres de seks kritiske suksessfaktorene som rangeres høyest av ekspertpanelet, og som utgjør resultatet av studien, jf. tabell 4.3. Ekspertenes kommentarer har, i kombinasjon med relevant litteratur, bidratt til å gi en forståelse for hvorfor de høyest rangerte faktorene er kritiske for å kunne lykkes i prosesseierrollen. De kritiske suksessfaktorene presenteres i rangert rekkefølge etter kritisk grad i kapitlene 4.4.1-4.4.6.

##### **4.4.1 Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen**

Ekspertene rangerer faktor 1.2 “Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen” som den mest kritiske suksessfaktoren for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. 10 av 17 eksperter rangerer denne faktoren som mest kritisk, se vedlegg 5. En ekspert forklarer at dersom prosesseier ikke har forankring og støtte fra øverste ledelse, vil vedkommende ha vanskeligheter med å oppnå legitimitet i organisasjonen. Videre forklarer en annen ekspert at det tar tid å bli en prosessorientert bedrift med høy grad av modenhet, og at det derfor er helt avgjørende at ledelsen er motivert og har forståelse for gevinstene av prosessledelse. Dersom prosesseier har støtte fra ledelsen, vil vedkommende få nødvendige ressurser og tid til å utvikle prosessen. Aktiv støtte og tillit fra ledelsen vil også kunne øke engasjementet og motivasjonen, ikke bare til prosesseier, men også til prosessmedarbeiderne. Ekspertenes uttalelser gjenspeiles også i litteraturen. Iden (2013, s. 178) poengterer at: “En ufravikelig betingelse for å få etablert prosessledelse er en engasjert, informert og motivert ledelse.” Ledelsen må altså forstå

fordelene og skape entusiasme for prosessledelse for derigjennom å gi prosesseier nødvendige ressurser og tillit.

#### **4.4.2 Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen**

Faktor 3.5 “Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen” rangeres som den nest mest kritiske suksessfaktoren. Siden prosesseier er ansvarlig for prosessens utforming, ytelse, resultater og måloppnåelse, mener ekspertene at helhetsforståelse for prosessen er en kritisk suksessfaktor for prosesseierrollen. Prosesseier må ha innsikt i prosessen fra begynnelse til slutt, og forstå konsekvensene av eventuelle endringer, både for egen prosess og for andre prosesser i virksomheten. Ekspertenes synspunkter samsvarer med det helhetlige perspektivet som vektlegges i litteraturen (Hammer, 2010; Harmon, 2003 referert i Iden, 2013; Iden, 2013).

Likevel er flere av ekspertene tydelige på at prosesseier ikke kan ha detaljkunnskap om alt vedrørende prosessen. Prosesseier må ha overordnet kunnskap om prosessen, og støttes av prosessmedarbeidere som har detaljkunnskap og kompetanse om prosessen. En ekspert forklarer:

*“Jeg har ansvar for mange prosesser, skulle jeg hatt praktisk erfaring og detaljkunnskap om alle, ville jeg måtte hatt flere ulike utdanninger med påfølgende praksis og vært et unikum av et menneske. Det er rett og slett ikke mulig. En god leder leder mot målet og de som ledes skal inneha praktisk erfaring og detaljkunnskap. Nettopp derfor har man prosessleder eller fagansvarlige i prosessen i det daglige.”*

En annen ekspert er riktignok uenig i dette og påpeker at prosesseier må være kjent med hele prosessen og ha detaljkunnskap om aktiviteter, ressurser og prosessens ulike roller. Faktor 3.8 “Prosesseier må ha detaljkunnskap om prosessen” fikk for øvrig bare to stemmer av panelet i fase 2. Dette impliserer at ekspertpanelet generelt er enige om at faktor 3.8 ikke er en kritisk suksessfaktor for prosesseier. En ekspert forklarer at det er mulig for en prosesseier å lede en prosess på en hensiktsmessig måte, uten å ha detaljkunnskap, med et godt team rundt seg. Et mildere “krav” som fremheves av ekspertene er derfor at prosesseier må kjenne prosessen og dens aktiviteter godt. Prosesseier trenger ikke å ha detaljkunnskap om alle forhold ved prosessen ettersom prosesseier ikke kan være god på alt. I denne forbindelse er det avgjørende å inkludere prosessmedarbeiderne i prosessutviklingen, hvilket også fremkommer som en kritisk suksessfaktor (faktor 4.3).

#### **4.4.3 Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet**

Faktor 8.1 “Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet” rangeres som den tredje viktigste suksessfaktoren. Forhold knyttet til fordeling av ansvar og myndighet i prosessen er tydelig viktig for ekspertene, som poengterer at prosesseier må få det ansvaret og den myndigheten vedkommende skal ha, også i praksis. Dette gjenspeiles også i litteraturen som fremhever at prosesseier må ha ende-til-ende ansvar og myndighet, i tillegg til et reelt ansvar for utformingen av prosessen og måling av dens ytelse (Hammer & Stanton, 1999; Harmon, 2003 referert i Iden, 2013). Videre peker ekspertene på at det må være kun én prosesseier for hver prosess for å unngå pulverisering av ansvar, og at avdelingslederne i organisasjonen må kjenne sitt ansvar i forhold til å sikre at prosessene brukes slik de er beskrevet. Dersom det er ulike forventninger i organisasjonen til hvilket ansvar og myndighet prosesseier skal ha, kan det oppstå usikkerhet rundt utøvelsen av rollen, både for prosesseier selv og for de ulike deltakerne i prosessen. Her kan det spesielt oppstå utfordringer dersom det er ulike meninger om hvorvidt prosesseier skal ha ansvar og myndighet tilsvarende en lederstilling eller ikke. I tillegg til prosesseiers ansvar, må ansvaret til alle roller som er involvert i forvaltningen av en prosess, være beskrevet. En av ekspertene forklarer at et ansvarskart kan være hensiktsmessig for å illustrere de ulike rollenes ansvar og oppgaver.

#### **4.4.4 Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen**

Faktor 4.3 “Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen” rangeres som nummer 4 av ekspertpanelet, og inkludering av prosessmedarbeiderne er således noe av det viktigste for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. Siden prosesseier ikke kan ha detaljkunnskap om alle sider ved prosessen, fremhever ekspertene at det er avgjørende å inkludere prosessmedarbeiderne i prosessutviklingen ettersom disse har inngående innsikt i sine respektive ansvarsområder i prosessen. Ekspertenes synspunkter samsvarer med litteraturen, hvor Sedera et al. (2004) fremstiller involvering av prosessmedarbeiderne som en viktig suksessfaktor for å lykkes med prosessutvikling. Videre fremhever Škrinjar og Trkman (2013), vom Brocke og Rosemann (2015) og vom Brocke et al. (2014) at prosessmedarbeiderne spiller en avgjørende rolle for å lykkes med prosessledelse, og at dersom disse får mulighet til å anvende sin kunnskap, kan dette øke bedriftens ytelse.

En ekspert kommenterer at faktor 4.3 er avgjørende for trivsel og motivasjon. Dersom prosessmedarbeiderne ikke får bidra til videreutvikling av prosessen, kan dette føre til lavere produktivitet og tilfredshet. Problemstillingen omtales i litteraturen som “prisoners of work”

(Pryor, Humphreys & Taneja, 2008). Dersom prosessmedarbeiderne ikke får bidra i prosessutviklingen, vil de føle seg som “fanger” i egen prosess siden deres kunnskap og innsikt ikke hensyntas. Dette kan føre til at prosessmedarbeiderne slutter å komme med innspill til forbedring og utvikling. I denne forbindelse forklarer en ekspert at det er viktig å sørge for at prosessmedarbeiderne får være kreative og påvirke prosessen, ellers kan man risikere å redusere innovasjonsevnen. Løsningen på “prisoners of work” er å inkludere prosessmedarbeiderne i prosessutviklingen slik at de føler eierskap til prosessen (Pryor et al., 2008).

#### **4.4.5 Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen**

Faktor 10.2 “Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen” blir av ekspertpanelet rangert som nummer 5. En ekspert kommenterer at prosesseier og prosessmedarbeiderne til enhver tid må vurdere prosessen med et kritisk blikk, og være på utkikk etter forbedringer, for så å gjøre justeringer og utbedringer. Videre påpeker en annen ekspert: “Det må være høyt fokus på kontinuerlig forbedring fordi utdaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet.” Prosesseier må derfor være en pådriver for stadig forbedring og videreutvikling.

At prosesseier må ha fokus på evaluering og forbedring fremstår også som sentralt i litteraturen. Booz Allen Hamilton (2003 referert i Iden, 2013) fremhever at prosesseier bør bruke en stor andel av sin tid på forbedring og utvikling av prosessen, i tillegg til at prosessmedarbeiderne må involveres i forbedringsarbeidet. Også Iden (2012), Kohlbacher og Gruenwald (2011) og Lee og Dale (1998) presiserer at kontinuerlig forbedring av prosessene er sentralt i prosessorienterte bedrifter. Kontinuerlig prosessforbedring er videre én av de fire dimensjonene som Iden (2013) forklarer at kjennetegner en prosessledet bedrift, og prosesseier er ansvarlig for dette. Det er således stor enighet mellom ekspertene og litteraturen om at faktor 10.2 er kritisk for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle.

#### **4.4.6 Prosessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig**

Faktor 9.1 “Prosessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig” er den sjette og siste faktoren som regnes som kritisk blant ekspertene. At denne faktoren er kritisk, gjenspeiles også i litteraturen hvor Iden (2013, s. 174) fremhever: “Det at prosesser er bevisst utformet og dokumentert, er selve fundamentet for i det hele tatt å snakke om prosessledelse.” Prosesseier er ansvarlig for at prosessen er dokumentert, og til enhver tid i

samsvar med gjeldende regler og standarder, dessuten at den fungerer i henhold til prosessbeskrivelsen (Iden, 2013).

Ekspertene i studien er enige om at det er avgjørende for prosessmedarbeiderne å ha en prosessbeskrivelse som er lett tilgjengelig. Flere av ekspertene kommenterer at prosessbeskrivelsen må utformes på et hensiktsmessig detaljeringsnivå, og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. En ekspert utdyper: “Ved utarbeidelse av prosesser er det viktig å gjøre dem oversiktlige og enkle, og ikke dykke for langt ned i detaljene selv om detaljeringsgraden må være på et nivå som gir faktisk hjelp til gjennomføringen.” Ekspertene mener altså at det må være et balansert detaljeringsnivå på prosessen og prosessbeskrivelsen. “Er prosessen for overordnet gir den ingen hjelp, er den for detaljert går man seg bort”, forklarer en ekspert.

#### **4.5 Refleksjon rundt dupliserte faktorer blant de 12 utvalgte suksessfaktorene**

I fase 3 kom det frem at det blant de 12 utvalgte suksessfaktorene er to par med faktorer som har noenlunde lik formulering og betydning. Dette til tross for et grundig arbeid med å bearbeide faktorene i fase 1, i tillegg til en verifiseringsrunde hos ekspertene. De aktuelle faktorene er:

- Faktor 4.3: “Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen”
  - Gruppe: Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring
- Faktor 10.3: “Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet”
  - Gruppe: Oppfølging, evaluering og forbedring
- Faktor 10.2: “Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen”
  - Gruppe: Oppfølging, evaluering og forbedring
- Faktor 10.7: “Prosesseier må jevnlig revidere prosessen”
  - Gruppe: Oppfølging, evaluering og forbedring

Da vi ble oppmerksomme på de nesten like faktorene, gjorde vi grundige vurderinger av hva vi burde gjøre i fortsettelsen. Duplikatene burde vært oppdaget da vi bearbeidet faktorene i fase 1, og gjennom verifiseringen hos ekspertene. Trolig har disse faktorene “druknet” i det faktum at det var 61 faktorer å forholde seg til. Videre var vi som forskere trolig blitt “blinde” på faktorene etter å ha jobbet mye med dem, i tillegg til at det er vanskelig å holde orden på et stort

antall faktorer samtidig. Det var heller ikke så enkelt å oppdage de dupliserte faktorene 4.3 og 10.3 siden de tilhørte ulike grupper. På den annen side så er bearbeidingen av faktorene et skjønnsmessig arbeid, og opprettelsen av de to parene med relativt like faktorer var fra vår side gjort bevisst basert på innspillene fra ekspertene i idémyldringsfasen. Det er små nyanseforskjeller som gjorde at vi i fase 1 valgte å ta med begge versjonene av faktorene, men nyansene kommer ikke tydelig frem uten å lese forklaringen tilhørende hver faktor.

Flere av ekspertene kom med tilbakemeldinger i fase 3 om at noen av faktorene var overlappende og adresserte samme forhold, og at dette gjorde det utfordrende å rangere faktorene. En ekspert påpekte også viktigheten av at faktorene er klare og entydige når de skal kommuniseres til ledernivået i organisasjonen. Vi vurderte å slå sammen de dupliserte faktorene, men konkluderte med at dette ikke kunne gjøres. Dette fordi noen av ekspertene i fase 2 hadde valgt ut én av versjonene og noen hadde valgt ut begge versjonene av de aktuelle faktorene. I noen tilfeller ble det valgt ut én eller begge av faktorene som omhandlet involvering av prosessmedarbeiderne, mens ingen av de to faktorene som omhandlet forbedring og revidering av prosessen ble valgt ut, og omvendt. Derfor ville vi få feil i resultatene ved å slå sammen faktorene fordi stemmefordelingen til hver faktor ville bli feil. Videre hadde vi allerede mottatt noen besvarelser fra ekspertene i fase 3 da vi ble oppmerksomme på de dupliserte faktorene. Vi kunne derfor ikke gjøre noen endringer ettersom det ville føre til ulike vilkår for de resterende ekspertene. På bakgrunn av ovennevnte valgte vi å gjennomføre fase 3 uten endringer i de 12 utvalgte suksessfaktorene.

De dupliserte faktorene kan ha skapt forvirring blant ekspertene, og resultatene av studien kan ha blitt påvirket av dette. Likevel ser vi i både de individuelle besvarelsene og panelets samlede besvarelse at en av hver av de dupliserte faktorene skiller seg betydelig ut fra duplikatet. Vi ser at faktor 10.2 “Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen” fikk ti stemmer i fase 2, mens faktor 10.7 “Prosesseier må jevnlig revidere prosessen” fikk åtte stemmer. I det endelige resultatet i fase 3 har faktor 10.2 fått rangering 5, mens faktor 10.7 har fått rangering 12. Dette indikerer at faktor 10.2 i alle tilfeller anses som viktigere enn faktor 10.7, og at det kan være nyanseforskjeller som gjør at faktor 10.2 utpeker seg som viktigere enn faktor 10.7. Når det gjelder det andre duplikatet, ser vi at både faktor 4.3 “Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen” og faktor 10.3 “Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet” fikk åtte stemmer i fase 2. I det endelige resultatet i fase 3 har faktor 4.3 blitt rangert som nummer 4, mens faktor 10.3 har blitt rangert som

nummer 8. Vi ser også her at ekspertene har klart å skille mellom de to versjonene av faktorene, og har gitt den ene versjonen betydelig høyere rangering enn den andre. Videre ser vi at de kritiske suksessfaktorene som utgjør studiens resultat, omfatter seks unike faktorer og ingen duplikater.

Vi observerer at begge versjonene i de to parene med dupliserte faktorer har blitt valgt ut av en stor andel (44 %) av ekspertpanelet, og følgelig kommet med gjennom fase 2. Dette indikerer at essensen i disse faktorene har høy viktighet uansett hvordan de er formulert. Noen av ekspertene har trolig valgt én versjon fremfor den andre, mens noen har valgt begge versjonene av faktorene. Uansett tyder ekspertenes utvelgelse på at evaluering og forbedring av prosessene og involvering av prosessmedarbeiderne er svært viktig for å lykkes som prosesseier.

Duplikater blant de 12 utvalgte suksessfaktorene kan også ha fått betydning for rangeringen. Noen eksperter kan ha tatt utgangspunkt i at det kun var ti ulike og unike faktorer, og kan ha valgt å håndtere dette ved å gi én versjon av de to dupliserte faktorene laveste rangering. Dette observerte vi også at ble gjort i praksis. En ekspert forklarer sin vurdering: “Jeg tenker at faktor 10.2 og 10.7 går i hverandre; at ved å drive kontinuerlig forbedring reviderer du også jevnlig. Derfor har faktor 10.7 fått laveste rangering.” Andre eksperter klarte å differensiere mellom faktorene og følgelig prioriterte de noen faktorer over andre. En del eksperter valgte på den annen side å rangere de dupliserte faktorene tilnærmet likt hverandre, ettersom de ikke kunne rangeres likt. Dette tyder på at de har sett at faktorene betyr omtrent det samme og har derfor valgt å rangere dem omtrent likt. Likevel ser vi mest tegn til at ekspertene ikke har brukt en spesiell strategi i håndteringen av de dupliserte faktorene. Rangeringen av hver faktor er fordelt på hele skalaen fra 1-12 og ekspertene har tydelig ulike meninger om viktigheten av faktorene.

I fase 3 rangeringsrunde 2 så vi en tendens til at deltakerne ble påvirket av hvordan panelet samlet sett hadde rangert de dupliserte faktorene. Flere av deltakerne endret sine rangeringer av de aktuelle faktorene til omtrent lik panelets samlede rangering. Spesielt fikk dette utslag for faktor 10.7 som i rangeringsrunde 1 fikk samlet rangering 12, se tabell 3.5. Dette førte til at 12 eksperter valgte å rangere denne faktoren som nummer 12 i rangeringsrunde 2, mens bare seks eksperter hadde rangert den som nummer 12 i rangeringsrunde 1, jf. vedlegg 3 og 5. Videre fikk faktor 10.2 samlet rangering 6 i rangeringsrunde 1, men rangering 5 i rangeringsrunde 2, se tabell 3.5 og 3.6. Fra de individuelle besvarelsene ser vi at mange av ekspertene har gitt denne faktoren høyere rangering etter at de fikk kunnskap om panelets samlede rangering, jf.

vedlegg 2 og 4. Dette førte til at det ble større avstand mellom de dupliserte faktorene i den endelige rangeringen. Likevel ble det små utslag i panelets samlede rangering av de aktuelle faktorene i rangeringsrunde 2.

#### 4.6 Refleksjon rundt kontekstavhengighet i de 12 utvalgte suksessfaktorene

I litteraturen fant vi flere forskere som mener at kritiske suksessfaktorer er spesifikke for den enkelte virksomhet og den enkelte leder, og også for den enkelte bransje. Vi vil derfor se nærmere på hvorvidt de 12 suksessfaktorene som ble valgt ut i fase 2 og rangert i fase 3, fremstår som kontekstavhengige og spesifikke for den enkelte virksomhet. For å studere dette, vil vi spesielt se på rangeringene fra deltakerne i de fire bedriftene som stiller med to deltakere hver, dessuten sammenligne deltakere fra samme bransje. Det er i denne forbindelse interessant å studere hvorvidt deltakerne fra samme bedrift eller bransje rangerer faktorene noenlunde likt, eller om det er forskjeller mellom de enkelte prosesseierne.

For å bevare deltakernes anonymitet, har vi her valgt å benevne bedriftene med vilkårlige bokstaver fra A til D. Ekspertenes rangeringer i fase 3, rangeringsrunde 1 og 2, er gjengitt i tabell 4.4. Ettersom ekspert 16 i bedrift D falt fra i fase 3, vil det ikke la seg gjøre å sammenligne ekspertene i denne bedriften. Bedrift D utelates derfor fra tabellen og analysen. Ekspertene benevnes med sine respektive ekspertnummer i studien og faktorene er listet etter faktornummer. Ekspert 2 og 8 valgte å beholde sine rangeringer fra rangeringsrunde 1 i rangeringsrunde 2.

FN	Suksessfaktor	Bedrift A		Bedrift B				Bedrift C					
		RR1	RR2	RR1	RR2	RR1	RR2	RR1	RR2				
		E2	E3	E2	E3	E8	E9	E8	E9	E13	E14	E13	E14
1.2	Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen	7	2	7	1	1	1	1	1	7	5	1	1
3.1	Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig	6	11	6	10	9	8	9	7	8	1	10	5
3.2	Prosesseier må ha lederegenskaper	11	10	11	11	12	12	12	12	11	6	11	11
3.5	Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen	9	1	9	2	5	3	5	3	9	3	2	3
4.2	Prosesseier må ha kunnskap om egen prosess	8	6	8	7	3	9	3	8	5	10	7	7
4.3	Prosesseier må involveres i prosessutviklingen	1	5	1	5	2	5	2	5	6	8	4	6
4.4	Prosesseier må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen	4	7	4	8	4	10	4	9	3	11	9	10
8.1	Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet	10	3	10	3	11	11	11	4	10	4	3	4
9.1	Prosesseier må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig	12	4	12	4	8	2	8	2	2	9	5	8



10.2	Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen	3	8	3	6	7	6	7	6	1	12	6	2
10.3	Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet	2	9	2	9	6	4	6	11	4	7	8	9
10.7	Prosesseier må jevnlig revidere prosessen	5	12	5	12	10	7	10	10	12	2	12	12

**Tabell 4.4:** Rangeringer til ekspertene i bedrift A-C i fase 3, rangeringsrunde 1 (RR1) og rangeringsrunde 2 (RR2). (FN = faktornummer, E2 = Ekspert 2, osv.).

I bedrift A finner vi stor uenighet om de fleste av faktorene. Faktor 3.5 “Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen” rangeres eksempelvis av ekspert 2 som nummer 9, mens ekspert 3 rangerer den som nummer 1, og deretter som nummer 2. Videre er det stor uenighet om faktor 8.1 “Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet” og faktor 9.1 “Prosesseier må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig”. Faktorene rangeres som henholdsvis nummer 10 og 12 av ekspert 2, og nummer 3 og 4 av ekspert 3. Ingen av ekspertene endrer rangeringen av disse faktorene i rangeringsrunde 2, og det er således en grunnleggende uenighet mellom prosesseierne i bedriften om hvorvidt dette er kritiske faktorer for å lykkes. Sett opp mot panelet totalt sett, er ekspert 3 den som er relativt mest samstemt med panelets samlede rangering i rangeringsrunde 1. Ekspert 2 legger imidlertid betydelig mer vekt på involvering av prosessmedarbeiderne ettersom begge faktorene som omhandler dette (faktor 4.3 og 10.3), får de to høyeste prioritetene. Ekspert 2 vektlegger også kontinuerlig evaluering, forbedring og revidering av prosessen (faktor 10.2 og 10.7) i større grad enn både ekspert 3 og panelet samlet, ettersom disse faktorene rangeres som nummer 3 og 5, henholdsvis. Den eneste faktoren det er tilnærmet enighet om mellom disse to ekspertene er faktor 3.2 “Prosesseier må ha lederegenskaper” som havner langt nede på listen i begge rangeringsrundene. Det er også noe enighet om at prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess (faktor 4.2), men at dette ikke er en av de seks kritiske suksessfaktorene. Resultatene er interessante ettersom disse to ekspertene har svært lik erfaringsprofil, og har jobbet lenge sammen i samme avdeling. De jobber nå i forskjellige, men lignende avdelinger.

I bedrift B er det enighet om at faktor 1.2 “Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen” er den mest kritiske. En interessant observasjon er at begge ekspertene i rangeringsrunde 1 gir faktor 8.1 “Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet” og faktor 3.2 “Prosesseier må ha lederegenskaper” de laveste mulige rangeringene. Dette er svært ulikt hva ekspertene flest gjør, og det er tydelig at ekspertene i denne bedriften anser andre forhold enn fordeling av ansvar og myndighet og lederegenskaper som viktige for å lykkes. Riktignok endrer ekspert 9 sin rangering på bakgrunn av panelets rangering, og gir faktor 8.1 betydelig

høyere rangering i rangeringsrunde 2. Utover dette er ekspertene noe uenige om rangeringen av faktorene. Størst uenighet er det om hvorvidt prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess (faktor 4.2), hvorvidt de må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen (faktor 4.4), og viktigheten av dokumentasjon av prosessen (faktor 9.1). Ekspert 8 gir faktor 4.2 og 4.4 betydelig høyere rangering enn det ekspert 9 gjør. På den annen side mener ekspert 9 at faktor 9.1 er svært kritisk, mens ekspert 8 ikke tillegger denne faktoren like mye vekt.

I bedrift C ser vi at ekspertene har ulike meninger om hvilke suksessfaktorer som er kritiske. Det største spriket finner vi i rangeringen av faktor 10.2 “Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen”, hvor ekspert 13 først rangerer den som nummer 1, mens ekspert 14 rangerer den som nummer 12. I rangeringsrunde 2 påvirkes trolig begge av informasjonen om panelets samlede rangering som fører til at faktoren rangeres som henholdsvis nummer 6 og 2. Det er også stor uenighet om faktor 10.7 “Prosesseier må jevnlig revidere prosessen”, som i rangeringsrunde 1 rangeres som nummer 12 av ekspert 13, og nummer 2 av ekspert 14. I rangeringsrunde 2 endrer ekspert 14 sin rangering til nummer 12, mens ekspert 13 beholder sin rangering. Disse to faktorene er for øvrig ett av parene med dupliserte faktorer. Dersom vi ser på faktorene som én felles faktor, er ekspertene i rangeringsrunde 1 faktisk enige i viktigheten av at prosessen revideres og forbedres uavhengig av hvordan faktorene formuleres. I rangeringsrunde 2 er det imidlertid ikke en like sterk sammenheng.

Faktorer som det derimot synes å være stor uenighet om, er faktor 4.4 “Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen” og faktor 9.1 “Prosessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig”. I rangeringsrunde 1 tillegger ekspert 13 faktorene betydelig høyere viktighet enn det ekspert 14 gjør. I rangeringsrunde 2 endrer begge ekspertene sine rangeringer og blir følgelig noe mer enige. Faktor 3.1 “Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig” fremstår som den faktoren ekspertene er mest uenige om i rangeringsrunde 2. Ekspert 14 mener konsekvent at denne faktoren har høyere viktighet enn det panelet samlet sett mener. Vi ser at det i denne bedriften i utgangspunktet er stor uenighet om de fleste faktorene, men at ekspertene blir betydelig mer enige med hverandre basert på informasjon om panelets samlede rangering. Det er tydelige tegn på at det er usikkerhet rundt hvilke faktorer som er viktigere enn andre, og at det ikke er samstemt hvilke faktorer som er viktige for prosesseierne i denne bedriften. Etersom ekspert 13 og 14 jobber i ulike avdelinger i bedrift C, reflekterer resultatet Bullen og Rockarts (1981) betraktninger om

at kritiske suksessfaktorer er spesifikke for den enkelte leder og ikke kan generaliseres i bedriften eller bransjen.

I diskusjonen av kontekstavhengighet er det også naturlig å sammenligne et utvalg av bransjene som er representert i studien, og se om det kan være noen likheter mellom dem. Bransjene er kort presentert i kapittel 3.2.2. For å bevare deltakernes anonymitet, vil vi ikke omtale ekspertnummer, faktornummer og bransje i sammenheng, men vi vil likevel forsøke å gi en overordnet fremstilling av funnene. Videre er ekspertenes rangering i rangeringsrunde 2 påvirket av panelets samlede rangering, som er et gjennomsnitt av alle de representerte bransjene. Rangeringen i runde 2 kan således være et dårlig mål på vektleggingen av faktorene i de ulike bransjene. Vi legger i det følgende derfor mest vekt på rangeringsrunde 1.

Innenfor helsebransjen ser det ut til å være en del enighet om hvilke faktorer som er kritiske og hvilke som “bare” er viktige. Faktorer som peker seg ut som kritiske er “Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen”; “Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet”; “Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen” og “Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen”. Dette samsvarer med de faktorene som er høyest rangert av ekspertpanelet samlet sett. Det er interessant at vi finner enighet om rangeringen av faktorene i denne bransjen ettersom disse deltakerne kommer fra ulike bedrifter og har svært ulike stillinger og arbeidsoppgaver. Det kan være tilfeldigheter og et lite utvalg som fører til skjevheter, men det kan også tenkes at det innenfor helsebransjen er en samlet oppfatning om hvilke forhold som er mer viktige enn andre.

Innenfor kommunale etater tillegges helhetsforståelse (faktor 3.5), ansvar og myndighet (faktor 8.1) og dokumenterte prosesser (faktor 9.1) mye vekt. Det som er interessant er at prosesseiere i lignende avdelinger og med lignende arbeidsoppgaver rangerer veldig ulikt, mens prosesseiere i helt forskjellige avdelinger og med ulike arbeidsoppgaver rangerer forholdsvis likt. Av hensyn til deltakerne, kan vi ikke gå inn i detaljene rundt dette. Det er likevel en interessant observasjon, selv om resultatene kan være forårsaket av tilfeldigheter og skjevheter.

Blant deltakerne fra skipsverft, er det i rangeringsrunde 1 enighet om at ansvar og myndighet (faktor 8.1) og dokumenterte prosesser (faktor 9.1) er kritiske suksessfaktorer. Deltakerne fra denne bransjen har samme stilling, men kommer fra ulike bedrifter. Ved re-rangering ble det enighet om rangeringen av så godt som samtlige suksessfaktorer.

Innenfor energi og kraft og olje og gass, fremstår aktiv støtte og tillit fra ledelsen (faktor 1.2) og helhetsforståelse (faktor 3.5) som kritiske suksessfaktorer. Deltakerne i disse bransjene har forskjellige stillinger, og det er uenighet om de fleste faktorene utover de to ovennevnte.

Innenfor infrastruktur og transportsystemer er det ikke enighet om noen faktorer i rangeringsrunde 1. Deltakerne har ulike stillinger og jobber i vidt forskjellige avdelinger. Ved re-rangering ble det riktignok påfallende stor enighet om rangeringen av de fleste faktorene, men dette er trolig grunnet påvirkning fra informasjon om panelets samlede rangering.

Generelt finner vi at suksessfaktorene som utpekes som kritiske blant prosesseierne i hver av de ovennevnte bransjene, samsvarer med de høyest rangerte suksessfaktorene i panelets samlede rangering i rangeringsrunde 1. Det er likevel uenighet om rangeringen av mange faktorer, og vi finner få sammenhenger mellom rangeringene til eksperter fra samme bransje. Utvalgte faktorer rangeres noenlunde likt innad i bransjen, men dette kan også komme av tilfeldigheter. Innad i hver bransje, ble ekspertene betydelig mer enige i rangeringsrunde 2, men det er grunn til å tro at de i stor grad var påvirket av informasjon om panelets samlede rangering i rangeringsrunde 1.

Vi finner gjennom en analyse av deltakere som kommer fra samme bedrift, tegn på at kritiske suksessfaktorer for prosesseierrollen er spesifikke for den enkelte prosesseier og den enkelte bedrift. Mye tyder på at prosesseierne har ulike suksessfaktorer som er viktige for den enkelte i sin rolle. Blant ekspertene som innehar en rolle som kvalitetsleder eller tilsvarende, finner vi heller ikke tegn på særlig enighet annet enn at det fremstår som kritisk at prosesseier har helhetsforståelse for prosessen og at ansvar og myndighet for prosessen er beskrevet. Utover dette er rangeringen av faktorene svært forskjellige blant kvalitetslederne.

I forbindelse med kontekstavhengighet er det også hensiktsmessig å reflektere over ekspertenes erfaring med prosesseierrollen i antall år. Det som peker seg ut er at flere eksperter i offentlig sektor har mye erfaring med prosesseierrollen, og at en stor andel av erfaringen som prosesseier er kommet til før de ble ansatt i nåværende virksomhet. I tabell 3.1 fremkommer det at ekspertene i gjennomsnitt har syv års erfaring som prosesseier i nåværende virksomhet, men totalt elleve års erfaring som prosesseier uavhengig av virksomhet. Noen eksperter har spesielt lang erfaring som prosesseier, og mesteparten av denne ser ut til å være opparbeidet utenfor

nåværende virksomhet. Dette impliserer at ekspertene har erfaring fra ulike stillinger og bedrifter, og følgelig ulike kontekster. Trolig har ekspertene tatt utgangspunkt i sin samlede erfaring når de har delt sine synspunkter i studien, men satt det inn i sammenheng med nåværende rolle og kontekst. En av ekspertene med spesielt lang erfaring uttrykker at det er viktig at prosesseier har erfaring fra ulike typer virksomheter. Videre forklarer vedkommende at egen rangering i rangeringsrunde 2 er noe justert ut fra informasjon om panelets samlede rangering, men at det er lagt hovedvekt på egne erfaringer og hva som fungerer til daglig i egen prosess.

I en analyse av rangeringen til ekspertene med lang erfaring fra ulike kontekster, finner vi ikke særlig stor grad av enighet om rangeringen av faktorene. I rangeringsrunde 2 er det riktignok en del mer enighet om rangeringen, men dette er trolig et resultat av informasjon om panelets samlede rangering. Lang erfaring ser følgelig ikke ut til å føre til en felles oppfatning om hva som er viktig for å lykkes i prosesseierrollen, snarere tvert imot. Gjennom erfaringer fra ulike kontekster har prosesseierne funnet ut hva som er kritisk for dem i den aktuelle konteksten, uten at dette nødvendigvis kan overføres til hvilken som helst kontekst, bransje eller bedrift.

Oppsummert finner vi at Bullen og Rockarts (1981) betraktninger om at kritiske suksessfaktorer er en subjektiv vurdering og at de er spesifikke for den enkelte prosesseier og den enkelte bedrift, og følgelig ikke kan generaliseres, ser ut til å gjøre seg gjeldende i denne studien. På den annen side kan spredningen i resultatene også være forårsaket av at det er lite forsket på prosesseierrollen, og følgelig ikke samordnet på tvers av bedrifter og bransjer hva som er kritiske suksessfaktorer for å lykkes som prosesseier. Resultatene kan altså være påvirket av en kombinasjon av kontekstavhengighet og mangel på litteratur om prosesseierrollen.

Til tross for en del uenighet blant ekspertene om hvilke suksessfaktorer som er kritiske, kommer vi gjennom en gruppebeslutningsprosess over flere runder frem til en liste bestående av seks kritiske suksessfaktorer som ekspertene er enige om. Basert på Kendalls korrelasjonskoeffisient, kan vi ha god tillit til ekspertenes rangering.

## 5. Konklusjon, implikasjoner og begrensninger ved studien

I dette kapittelet vil vi presentere konklusjonen for studien. Videre diskuteres hvilke implikasjoner funnene har for praksis og for videre forskning. Vi reflekterer også rundt vår rolle som forskere, og diskuterer begrensninger ved studien og delphi-metoden.

### 5.1 Konklusjon

Formålet med studien har vært å bidra til økt kunnskap om prosesseierrollen gjennom å besvare forskningsspørsmålet:

*Hvilke suksessfaktorer er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle?*

Studien er gjennomført ved bruk av delphi-metoden og ett ekspertpanel bestående av 18<sup>2</sup> praktiserende prosesseiere fra norske bedrifter. En innledende idémyldringsfase resulterte i en gruppert liste på 61 suksessfaktorer. Denne listen ble deretter gjennom en utvelgelsesfase redusert til 12 suksessfaktorer, som til slutt ble rangert etter kritisk grad av ekspertene. Studien resulterte i en rangert liste på seks suksessfaktorer som er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle:

1. Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen
2. Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen
3. Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet
4. Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen
5. Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen
6. Prosessen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig

Vi finner at de seks kritiske suksessfaktorene som er valgt ut av ekspertene, samsvarer med det litteraturen beskriver som viktig for å lykkes i rollen som prosesseier. Det er avgjørende at ledelsen er motivert og støtter prosesseier, samtidig som prosessmedarbeiderne må involveres i forbedringen og utviklingen av prosessen. Prosesseier må ha et helhetlig perspektiv for å forstå egen prosess og sammenhengene mellom prosessene i organisasjonen. Videre må alle roller knyttet til forvaltningen av prosessen være beskrevet, og ansvar og myndighet må være avklart

---

<sup>2</sup> Én ekspert forlot studien i fase 3, rangeringsrunde 1.

slik at prosesseier får ende-til-ende myndighet over prosessen. Det fremheves at prosesseier må sørge for stadig forbedring og videreutvikling av prosessen, og at prosessen må være beskrevet og godt dokumentert.

Ekspertenes innspill i de ulike fasene i studien tyder på at suksessfaktorer for prosesseierrollen kan være kontekststøttede og spesifikke for den enkelte prosesseier og bedrift. Likevel fremstår de seks kritiske suksessfaktorene som generelle for å lykkes med prosesseierrollen. Suksessfaktorene utgjør forhold som må fungere på bedriftsnivå, og som er generiske uavhengig av bedrift og bransje. Ekspertene i studien påpeker imidlertid at det er flere faktorer som må være på plass samtidig for at gjennomføring av prosessledelse skal være mulig, og at flere av faktorene er avhengige av hverandre. Derfor er det også utfordrende å rangere faktorene i forhold til hverandre. Det er således flere enn de seks kritiske suksessfaktorene som er avgjørende for å lykkes med prosesseierrollen, men disse faktorene vil i stor grad være kontekstspesifikke og følgelig variere mellom bedrifter, prosesser og prosesseiere.

## **5.2 Implikasjoner for praksis**

Formålet med studien har vært å bidra til en tydeliggjøring og konkretisering av hvilke forhold som må ligge til grunn for å lykkes med prosesseierrollen. Forskning viser at mange bedrifter mislykkes med prosessledelse, blant annet fordi prosesseierrollen ikke fungerer. Videre forventes det at flere bedrifter vil implementere prosessledelse fremover som følge av omstilling og effektiviseringsbehov. De seks kritiske suksessfaktorene som fremkommer i studien kan bidra til å øke kunnskapen om og forståelsen for hvilke forhold som er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle, og følgelig hvilke forhold bedriftene bør fokusere på. Resultatene kan også være til hjelp for de bedriftene som ikke har lyktes med prosessledelse og ønsker å få forståelse for hvordan de kan oppnå suksess. Gjennom studien har vi fått mange ulike forslag til suksessfaktorer, og det har vært en del uenighet blant ekspertene om hvilke faktorer som er de viktigste. Vi ser tegn på at bedriftene har vanskeligheter med å skille de kritiske faktorene fra de viktige, og at det kan bli mange forhold å fokusere på samtidig. Videre indikerer ekspertenes synspunkter gjennom studien at faktorer som er spesielt viktige for én prosesseier eller bedrift ikke nødvendigvis kan generaliseres, eller være viktige i en annen kontekst. Studien bidrar således til å klargjøre hvilke grunnleggende forhold som må være på plass for å danne et godt utgangspunkt for å lykkes med prosessledelse. Studien er gjennomført i en norsk kontekst og resultatet kan først og fremst bidra positivt til det norske næringslivet.

Vi ønsker imidlertid å presisere at selv om de seks kritiske suksessfaktorene fremstår som avgjørende for å lykkes som prosesseier, er det ingen garanti for at man lykkes bare faktorene er til stede. Disse forholdene er likevel viktige elementer som danner et godt grunnlag for å kunne lykkes. På den annen side kan man heller ikke konkludere med at en bedrift garantert ikke lykkes dersom én eller flere av disse faktorene ikke er på plass. Det vil være altfor mange unike elementer som spiller inn i den enkelte bedrift, til at vi kan hevde at det er en kausal sammenheng mellom disse seks suksessfaktorene og at prosesseier lykkes i sin rolle. Imidlertid ser vi at det kan være sammenheng mellom eksistensen av de seks kritiske suksessfaktorene og at prosesseier lykkes i sin rolle.

### **5.3 Implikasjoner for videre forskning**

Studien bidrar til å dekke deler av behovet for mer forskning rundt prosesseierrollen. Resultatene av studien indikerer hvilke suksessfaktorer som er kritiske for å lykkes som prosesseier i norske bedrifter, og danner således et godt grunnlag for videre forskning på prosesseierrollen. En oppfølging av denne studien kan være å gjøre en tilsvarende studie som kan bekrefte eller avkrefte resultatene som er oppnådd. Det kan også være interessant å gjøre en tilsvarende studie i en internasjonal kontekst for å studere om kritiske suksessfaktorer for prosesseierrollen er like i ulike kulturer og kontekster, eller om man finner forskjeller mellom kulturer og mellom land. Dette er interessant fordi kulturforskjeller ofte kan gjøre det vanskelig å generalisere et resultat fra én kultur til andre kulturer (Schmidt et al., 2001). I sammenheng med en internasjonal studie ville det også være naturlig å sammenligne de internasjonale resultatene med denne studien som er gjort i en norsk kontekst.

Det vil også være spennende å gjøre en studie hvor man benytter de seks kritiske suksessfaktorene som en hypotese for et utvalg bedrifters suksess med prosessledelse. Det vil si at man studerer om de seks kritiske suksessfaktorene er til stede hos bedrifter som er ansett å ha lykkes med prosessledelse. En alternativ tilnærming kan være å gjøre en tilsvarende delphi-studie hvor man studerer de viktigste årsakene til at bedrifter *ikke* lykkes med prosesseierrollen. Dette kan gjøres ved å rekruttere deltakere fra bedrifter som anses å ha mislyktes med prosessledelse, og oppmuntre dem til å belyse hva som hindrer bedriften i å lykkes.

Andre mulige oppfølgere av denne studien er å studere om det er forskjellige suksessfaktorer



som er kritiske i ulike bransjer, i offentlige versus private bedrifter, og i store versus små bedrifter. Det vil i denne forbindelse være spennende å se om slike studier bekrefter eller avkrefter resultatet som er fremkommet i denne studien, og følgelig hvorvidt de kritiske suksessfaktorene kan generaliseres. Det kan for eksempel hende at man finner en slags bransjestandard for hva som er viktig, men som vil være forskjellig mellom ulike bransjer. Med en slik studie kunne man også testet Friends (1988) teori om at kritiske suksessfaktorer skal kunne gjelde for alle bedrifter innen samme bransje og med lignende målsettinger og strategier. Man kan også sammenligne prosesseiere som har fått opplæring versus de som ikke har fått opplæring, og se på hvorvidt de lykkes mer eller mindre i rollen.

Videre kan det være interessant å gjøre en tilsvarende studie som denne på andre nivåer i bedriften, først og fremst på ledernivå. Dette fordi det fremkommer i studien at aktiv støtte og tillit fra ledelsen er den mest kritiske suksessfaktoren for å lykkes som prosesseier. Da er det avgjørende at ledelsen forstår viktigheten av sin rolle i den prosessorienterte bedriften, og at de har omtrent samme oppfatning som prosesseier om hvilke forhold som er viktige for utøvelse av prosesseierrollen. Dersom ledelsen har avvikende oppfatning av hva som er viktig, kan det være et tydelig tegn på hvorfor en bedrift ikke lykkes med prosessledelse eller hvorfor den trolig ikke kommer til å lykkes. Derfor ville en studie på ledernivå i en prosessledet bedrift være spesielt interessant. Videre er det nyttig å studere hvorvidt prosessmedarbeiderne har sammenfallende meninger med prosesseier og/eller ledelsen om hva som er viktig for å lykkes.

I forberedelsene til denne studien ble det vurdert å benytte to paneler, hvor det andre panelet skulle bestå av konsulenter som rådgir og bistår bedrifter i prosessutvikling og prosessforbedringsprosjekter. Det kunne i denne sammenheng vært spennende å studere hvorvidt konsulentene har samme meninger som prosesseierne selv om hva som er kritisk for at prosesseier skal lykkes. Det kan imidlertid forventes at det vil være noe forskjellige meninger om hva som er viktig ettersom konsulentene vil ha bakgrunn fra en annen kontekst, og følgelig ha et annet perspektiv enn prosesseierne. Dette er interessant fordi slike forhold vil ha implikasjoner for om bidrag fra konsulenter er til hjelp eller ikke. Dersom konsulentene fokuserer på andre forhold enn det praktiserende prosesseiere selv mener er viktig for å lykkes, er dette relevant å belyse ettersom konsulentenes bidrag i implementeringen trolig kan være av betydning for hvorvidt bedriften lykkes med prosessledelse. Det kunne i denne forbindelse også vært nyttig å se nærmere på konsulenters rolle i bedriftenes arbeid med prosessledelse, og hvorvidt disse har positiv, negativ eller ingen innvirkning på om bedriftene lykkes.

Delphi-metoden kan brukes igjen til å studere dette fagfeltet nærmere ettersom den har vist seg å være en godt egnet metode for å samle innspill fra deltakerne uten møter og reisevirksomhet. Videre har ekspertene kunnet jobbe med sine besvarelser i eget tempo, noe som har lagt til rette for at de kunne tenke nøye gjennom forskningsspørsmålet og sine besvarelser.

#### **5.4 Refleksjon rundt vår rolle som forskere**

I forberedelsene til og gjennomføring av studien kan vi som forskere potensielt ha påvirket ekspertenes besvarelser og følgelig resultatene. Vi vil derfor kort reflektere over noen utvalgte forhold i det følgende.

I forbindelse med arbeidet med faktorene i fase 1 kan våre vurderinger og formuleringer ha fått betydning for hvilke faktorer som kom videre, og til slutt ble utvalgt. I fase 1 bearbeidet vi de 173 faktorene som ble foreslått av ekspertene, noe som resulterte i en liste på 61 faktorer. Vi forsøkte å ivareta alle ekspertenes forslag og kommentarer i størst mulig grad. Likevel kan våre vurderinger ha ført til at faktorer falt ut i bearbeidingen eller at faktorer fikk tillagt en annen betydning enn det som var ment fra ekspertenes side. Dersom vi har utelatt eller endret betydningen av en eller flere faktorer, kan dette ha fått konsekvenser for resultatene av studien.

Blant de 61 faktorene er det flere faktorer som har lignende betydning, og som skilles av bare små nyanseforskjeller. Videre er det to par med dupliserte faktorer blant de 12 utvalgte suksessfaktorene fra fase 2. Dette kan ha påvirket ekspertenes utvelgelser og rangeringer gjennom studien. I kapittel 4.5 har vi samlet våre refleksjoner rundt dupliserte faktorer. Arbeidet med faktorene i fase 1 er et skjønnsmessig arbeid, og forskernes vurderinger vil danne utgangspunktet for resten av studien. Derfor fikk vi også støtte fra en tredje forsker i dette arbeidet, for å kvalitetssikre listen med faktorer i størst mulig grad. I tillegg ble listen av faktorer sendt ut til ekspertene for verifisering, slik at alle fikk mulighet til å gi tilbakemelding om hvorvidt deres faktorer var ivaretatt på en tilstrekkelig og hensiktsmessig måte. Basert på ekspertenes tilbakemeldinger, gjorde vi så noen justeringer. Med de nevnte tiltakene har vi forsøkt å redusere påvirkningen fra forskerne, og tilrettelegge for at listen av faktorer i størst mulig grad skulle være et produkt av ekspertene.

Vi som forskere kan også ha påvirket deltakernes respons gjennom designet av studien og

formuleringen av oppgavene til ekspertene (Murry & Hammons, 1995). Dette kan ha fått konsekvenser for resultatene av studien. Noen eksperter kan ha tolket oppgavene bokstavelig, mens andre kan ha hatt en løsere tolkning, noe som kan ha påvirket deres besvarelser. Videre kan ekspertene også ha hatt ulike forståelser av begrepet kritisk suksessfaktor, selv om vi har vært tydelige på hvilken forståelse som legges til grunn i denne studien.

Når det gjelder utvelgelsen av eksperter til panelet, har vi som forskere påvirket utvalget. Bedriftene og ekspertene ble valgt på grunnlag av våre subjektive vurderinger av ekspertenes kunnskap og erfaring med prosesseierrollen, og bedriftenes prosessmodenhet. Dette vil vi diskutere nærmere i kapittel 5.5.

### **5.5 Begrensninger ved studien og delphi-metoden**

Studien baserer seg kun på én metode, delphi-metoden. Delphi-metoden er godt egnet for å samle inn, strukturere og rangere synspunkter fra en gruppe av eksperter, hvor målet er å øke forståelsen for og kunnskapen om et emne (Skulmoski et al., 2007). Likevel er det noen begrensninger ved bruk av metoden, i tillegg til at det foreligger noen metodiske svakheter som kan kritiseres (Story, Hurdley, Smith & Saker, 2001).

Delphi-metoden er tidkrevende for både forskerne og ekspertene fordi datainnsamlingen strekker seg over flere faser (Murry & Hammons, 1995). Dette kan føre til at noen eksperter blir lei og mister motivasjonen til å svare. Vi opplevde at vi måtte purre på noen av ekspertene i hver fase, og at noen valgte å rangere identisk med panelets samlede rangering i rangeringsrunde 2. Videre er det en begrensning med studien at all kommunikasjon skjedde per e-post med ekspertene, med unntak av innledende telefonsamtaler. Dette var hensiktsmessig på grunn av geografisk spredning, dessuten praktisk og tidseffektivt siden det ville være utfordrende å samle deltakerne flere ganger i løpet av studien. At deltakerne ikke møtes fysisk, er en av fordelene med delphi-metoden hva gjelder resultatene man oppnår i studien, men likevel også en av ulempene med metoden ettersom man ikke får utnyttet ekspertenes kompetanse fullt ut (Murry & Hammons, 1995). Videre kan det ha blitt oppfattet som omstendelig og tidkrevende for ekspertene å måtte skrive ned sine besvarelser i stedet for å uttrykke seg muntlig. Dette kan ha ført til kortere og mindre utfyllende besvarelser enn det vi ville oppnådd ved muntlig besvarelse. Dette så vi tegn på i idémyldringsfasen hvor innspillene fra ekspertene var kortfattet. Følgelig kan vi ha gått glipp av nyanser i de foreslåtte faktorene

og/eller tolket noen faktorer ukorrekt grunnet lite utfyllende forklaringer. Videre kan det diskuteres hvorvidt en gruppes meninger skal være overordnet de individuelle meningene, og hvordan individuelle meninger skal kunne kombineres til en samlet gruppebeslutning (Iden et al., 2011).

I en delphi-studie kan det være utfordrende å vurdere ekspertenes kompetanse og sikre at de har tilstrekkelig ekspertise (Murry & Hammons, 1995). Vi har gjort grundige vurderinger av ekspertenes kunnskap og erfaring med prosesseierrollen, og bedriftenes prosessmodenhet for å sikre et godt kvalifisert ekspertpanel. Det er likevel ikke foretatt kvalitetssikring av ekspertenes absolutte ekspertisenivå. Selv om vi har hatt grundige muntlige samtaler med deltakerne, har det vært krevende å kvalitetssikre hver enkelt deltakers erfaring med prosesseierrollen. Etersom vi ikke har et representativt utvalg, kan resultatene være påvirket av dette, og således er det mulig at de ikke kan generaliseres i det norske næringslivet.

Videre er studien basert på et begrenset antall eksperters synspunkter. Selv om vi har oppnådd et relativt variert panel, er bedriftene og ekspertene spesielt utvalgt til å delta og utvelgelsen av ekspertene er følgelig ikke randomisert. Dette kan også ha påvirket studiens resultater. I fase 3 rangeringsrunde 1 falt én deltaker ut, og følgelig er ikke studiens resultater basert på like mange synspunkter som i de første fasene. Resultatene kan være påvirket av dette, men vi mener dette er marginalt.

Vi oppnådde ikke tilfredsstillende konsensus i panelet i første rangeringsrunde i fase 3. Likevel valgte vi å bruke rangeringen fra rangeringsrunde 1 som bakgrunnsinformasjon for ekspertene i rangeringsrunde 2, ettersom dette er praksis i studier basert på delphi-metoden (Schmidt et al., 2001). I rangeringsrunde 2 fikk vi en betydelig økning i Kendalls W, trolig som konsekvens av at flere eksperter sa seg enige med den rangerte listen fra rangeringsrunde 1. Det er problematisk at vi gjennom studien påvirker deltakerne til å endre mening basert på det samlede panelets meninger, med mål om å oppnå høy konsensus. Dette er en av metodens egenskaper, men samtidig en av dens svakheter. Gjennom “kontrollert manipulering” i en gruppesituasjon, påvirker gruppedeltakerne hverandre til å endre mening. Dette fører til at flere eksperter i siste rangeringsrunde sier seg enige med en opplevd “fasit” fremfor å holde fast på sine egne meninger. En av ekspertene kommenterer at det er utfordrende å endre rangering på grunn av svak konsensus, og påpeker at effektene av å gjennomføre en re-rangeringsrunde basert på en “fasit” må vurderes nøye. I denne studien er det trolig også lettere å påvirke ekspertene til å

endre mening fordi det er lite samstemt på forhånd hva som er viktig for prosesseierrollen, og følgelig noe usikkerhet om hvilke suksessfaktorer som er viktigst. Vi tror dette er en del av grunnen til at Kendalls W øker betydelig fra rangeringsrunde 1 til 2. Det oppleves trolig lettere for ekspertene å være enige med de andre og rangere likt som “fasiten” når de får vite hva panelet samlet mener er viktig. Dalkey og Helmer (1963) presiserer i denne forbindelse at man som forsker bør være spesielt varsom med å påvirke ekspertene til å endre mening for å unngå skjevheter i resultatene forårsaket av forskerne. Delphi-metodens utforming og grunnleggende egenskaper gir likevel konsekvenser for resultatene man oppnår i studien.

Det er en svakhet ved studien at vi ikke oppnådde tilfredsstillende grad av konsensus (0,7), men likevel må en Kendalls W på 0,6267 betegnes som et tilfredsstillende resultat innenfor denne studiens rammer. Dette spesielt med tanke på at det ikke foreligger en på forhånd samordnet oppfatning om hva som er avgjørende for å lykkes som prosesseier, og at ekspertene ikke får snakke sammen gjennom studien. Okoli og Pawlowski (2004) hevder at det er vanskeligere å oppnå konsensus i en delphi-studie sammenlignet med studier som innebærer direkte interaksjon mellom deltakerne. På den annen side kan panelinndelingen gjøre det mindre vanskelig å oppnå konsensus ettersom forskerne bevisst setter sammen paneldeltakerne etter deres homogenitet. Delphi-metoden bidrar også til å redusere noe av presset som kan forekomme i en gruppesituasjon hvor deltakerne møtes fysisk.

En annen begrensning er at studien kun omfatter norsk næringsliv. Ekspertenes erfaring stammer fra en norsk kultur og kontekst, og deres synspunkter og vurderinger vil følgelig være preget av dette. Derfor er det usikkert i hvor stor grad funnene kan generaliseres til en internasjonal kontekst. Fra studier av kulturer og organisasjoner, vet vi at organisatoriske forhold kan variere mellom ulike land og kulturer (Hofstede & Hofstede, 2005). Videre synes suksessfaktorer for prosesseierrollen i stor grad å være situasjonsbestemte utover de seks kritiske suksessfaktorene som utgjør denne studiens resultat. Det kan derfor være risikabelt å generalisere funnene fra ett utvalg i én enkelt kultur til andre kulturer og kontekster (Schmidt et al., 2001). Videre skal vi være åpne for at de kritiske suksessfaktorene som er funnet i denne studien, kan vise seg å være gjeldende kun for de spesifikke bedriftene som har deltatt, og ikke for andre bedrifter i norsk næringsliv.

Begrenset teorigrunnlag om prosesseierrollen har også medført noen begrensninger for utredningen. Med et bedre teoretisk grunnlag og mer forskning på prosesseierrollen, kunne vi

på en bedre måte sammenlignet funnene opp mot teori og tidligere forskning på fagfeltet.

## 6. Litteraturliste

- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utgave). Bergen: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of Critical Success Factors in UK Hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research*, 69, 1-64.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (2008). The Role of Teams and Communities in the Emergence of Organizational Routines. I: Becker, M. C. (ed.) (2008). *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Beers, M. C. (1995). Managing Information about Processes. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 57-80.
- Finansdepartementet. (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi - Produktivitetskommisjonens andre rapport*. (NOU 2016:3). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>.
- Freund, Y. P. (1988). Planner's Guide: Critical Success Factors. *Planning Review*, 16(4), 20-23.

- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, April, 111-123.
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? I: vom Brocke, J., & Rosemann, M. (eds.) (2015). *Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems* (2nd edition). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 3-16.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprise Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118.
- Harmon, P. (2004). Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *Business Process Trends Newsletter*, 2(3), 1-11.
- Harmon, P., & Wolf, C. (2014). The State of Business Process Management 2014. *Business Process Trends*.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hodgson, G. M. (2004). The Concept of a Routine. I: Becker, M. C. (ed.) (2008). *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- Iden, J. (2005). *Prosessutvikling. Håndbok i modellering og analyse av prosesser*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Iden, J. (2011). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2011(1), 49-57.



- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 104-121.
- Iden, J. (2013). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Iden, J., & Langeland, L. (2010). Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forces. *Information Systems Management*, 27, 103-112.
- Iden, J., Opdahl, A. L., Eikebrokk, T. R., & Olsen D. H. (2007). *What Makes Process Modelling Effective – Modelling or Project Factors?* Paper presented at the 1st International Working Conference on Business Process and Service Computing, BPSC 2007, Leipzig, Germany.
- Iden, J., Tessem, B., & Päivärinta, T. (2011). Problems in the interplay of development and IT operations in system development projects: A Delphi study of Norwegian IT experts. *Information and Software Technology*, 53, 394-406.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy* (11th edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Kendall, J. E., Kendall, K. E., Smithson, S., & Angel, I. O. (1992). SEER: A Divergent Methodology Applied to Forecasting the Future Roles of the Systems Analyst. *Human Systems Management*, 11(3), 123-135.
- Knudsen, T. (2008). Organizational Routines in Evolutionary Theory. I: Becker, M. C. (ed.) (2008). *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17(2), 267-283.
- Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3), 214-225.

- Legendre, P. (2005). Species Associations: The Kendall Coefficient of Concordance Revisited. *Journal of Agricultural, Biological, and Environmental Statistics*, 10(2), 226-245.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Matriseorganisasjon. (2009). I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>.
- McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M. B., de Oliveira, M. P. V., Vuksic, V. B., & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. *Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge & Process Management*, 18(2), 109-119.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42, 15-29.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability Maturity Model for Software. *IEEE Software*, 10(4), 18-27.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pryor, M. G., Humphreys, J., & Taneja, S. (2008). Freeing Prisoners of Work. *Industrial Management*, Sep/Oct, 21-24.
- Roos, L. L., & Starke, F. A. (1981). Organizational roles. I: Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (eds.) (1981). *Handbook of Organizational Design: Adapting organizations to their environments*. Oxford: Oxford University Press, 290-304.

- Rosemann, M., de Bruin, T., & Power, B. (2006). BPM maturity. I: Jeston, J., & Nelis, J. (eds.) (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 299-315.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353-375.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th edition). Essex: Pearson Education.
- Schmidt, R. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774.
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., & Cule, P. (2001). Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36.
- Schultz, M. (2008). Staying on Track: A Voyage to the Internal Mechanisms of Routine Reproduction. I: Becker, M. C. (ed.) (2008). *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Sedera, W., Gable, G., Rosemann, M., & Smyth, R. (2004). *A success model for Business process modeling: Findings from A multiple case study*. Paper presented at The Pacific Asia Conference on Information Systems 2004, 485-498.
- Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33, 48-60.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Spanyi, A. (2006). *More for Less. The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

- Story, V., Hurdley, L., Smith, G., & Saker, J. (2001). Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re-Assessment. *The Marketing Review*, 1(4), 487-504.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utgave). Oslo: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2014). *Making the Team: A Guide for Managers* (4th edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30, 125-134.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (2nd edition). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-548.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. I: Roth, G., & Wittich, C. (eds.) (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.

## 7. Vedlegg

**Vedlegg 1:** Oversikt over de 61 suksessfaktorene i fase 2, med tilhørende faktornummer, antall stemmer og prosentvis andel stemmer.

1. Ledelsen		Antall	%
1.1	<b>Ledelsen må ha prosessforståelse</b> Ledelsen må ha forståelse for hva prosesser er og hva prosessforbedring innebærer. Ledelsen må ha et forhold til hva de ønsker å oppnå og hva det betyr å være prosessorientert kontra funksjonsorientert. Utarbeidelse og vedlikehold av prosesser er tidkrevende, og dette må ledelsen ønske å bruke tid på og forstå gevinstene av.	6	33 %
1.2	<b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b> Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.	12	67 %
1.3	<b>Ledelsen må styre etter prosessmål</b> Mange ledere bruker kun økonomiske måleparametere. For å lykkes med prosessorientering, må lederne i tillegg styre etter prosessmål. Ledelsen må fokusere på at prosesser er underlagt styring, kontinuerlig forbedring og mål.	6	33 %
1.4	<b>Ledelsen må sørge for at prosesseier ikke misbruker sine fullmakter</b> Ledelsen må redusere prosesseiers muligheter for misbruk av fullmakter.	-	-

2. Informasjon og kommunikasjon		Antall	%
2.1	<b>Prosesseier må informere og kommunisere hvorfor organisasjonen arbeider med prosesser</b> Prosesseier må kontinuerlig evne å motivere, skape forståelse for og spre kunnskap om hvorfor organisasjonen skal være prosessorientert, hva organisasjonen ønsker å oppnå og gevinstene med prosessorienteringen. Den samme forståelsen må innarbeides hos leverandører.	2	11 %
2.2	<b>Prosesseier må overfor prosessmedarbeiderne kommunisere tydelige forventninger til implementeringsfasen</b> Prosesseier må informere om hvilke krav og forventninger som stilles til prosessen, hvem som er ansvarlige for de ulike delene og hvordan implementering skal gjennomføres.	3	17 %
2.3	<b>Prosesseier må selv være aktiv i utførelsen av prosessen</b> Prosesseier må ha god kontakt med alle som er tilknyttet prosessen. Vedkommende må selv delta aktivt i prosessen for å erfare hvordan prosessen fungerer.	5	28 %
2.4	<b>Prosesseier må inneha gode kommunikasjonsferdigheter</b> Prosesseier må være flink til å forklare det kompliserte enkelt. Vedkommende må sikre at alle forstår sin rolle og sammenhengen mellom rollene og aktivitetene i prosessen. Prosesseier må være flink til å lytte til og forstå den enkelte sine meninger om mangler, feil eller forbedringer.	7	39 %

3. Prosesseiers egenskaper, kompetanse og erfaring		Antall	%
3.1	<b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b> Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.	8	44 %
3.2	<b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b> Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.	8	44 %

<b>3.3</b>	<b>Prosesseier må ha kunnskap om prosessledelse</b> Prosesseier må ha inngående kunnskap om og faglig troverdighet innenfor prosessledelse. Ved manglende kunnskap, må prosesseier få opplæring i prosessstansgang og prosessledelse for å sikre at vedkommende har nødvendig kompetanse for å utøve sin rolle. Virksomheten må derfor tilby kurs og kompetansebyggingsaktiviteter. Prosesseier må evne å tenke prosessorientert og ikke kun fokusere på operativ utførelse av oppgaver. Det er også avgjørende at prosesseier har kunnskap om egne prosesser. Dette gjør prosesseier bedre rustet til å avdekke forbedringsmuligheter.	6	33 %
<b>3.4</b>	<b>Prosesseier må ha praktisk erfaring innenfor prosessens fagområde</b> Prosesseier må ha solid praktisk erfaring innenfor fagområdet som prosessen omhandler for å forstå de involverte rollene og for å oppnå integritet i organisasjonen.	7	39 %
<b>3.5</b>	<b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b> Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.	11	61 %
<b>3.6</b>	<b>Prosesseier må være motivert</b> Prosesseier må være motivert for rollen, føle seg kompetent og inspirert til å gjøre en god jobb.	3	17 %
<b>3.7</b>	<b>Prosesseier må føle eierskap til prosessen</b> Prosesseier må føle eierskap til prosessen, ha interesse for prosessområdet og ønske å jobbe i og forbedre prosessen.	7	39 %
<b>3.8</b>	<b>Prosesseier må ha detaljkunnskap om prosessen</b> Prosesseier må kjenne prosessen og ha detaljkunnskap om aktiviteter, ressurser og medarbeidernes ulike roller i prosessen.	2	11 %
<b>3.9</b>	<b>Prosesseier må ha grunnleggende kunnskap om kvalitetsledelse</b> Prosesseier må ta utdanning eller kompetansebyggende kurs innen kvalitetsledelse.	2	11 %
<b>3.10</b>	<b>Prosesseier må evne å ta beslutninger</b> Prosesseier må ha evne til å ta beslutninger og stå for sine valg. Prosesseier må kunne formidle sine beslutninger og konsekvensene av disse, også når beslutningene er vanskelige. Prosesseier må likevel være ydmyk og kunne endre mening når andre løsninger viser seg å være bedre enn det som først ble besluttet.	5	28 %

<b>4. Prosessmedarbeidernes egenskaper, kompetanse og erfaring</b>		<b>Antall</b>	<b>%</b>
<b>4.1</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må ha tilstrekkelig prosessforståelse</b> Alle rollene som inngår i forvaltningen av prosesser, må ha tilstrekkelig prosessforståelse og være kompetente i forhold til beskrevet ansvar og myndighet. Prosessmedarbeiderne må ha evne til egen kompetanseheving, og kunne anvende kunnskap på nye måter og områder. Manglende forståelse og kompetanse medfører risiko for at mål ikke oppnås på grunn av manglende prioriteringer, ressurser og uhensiktsmessig forvaltning.	3	17 %
<b>4.2</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b> Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.	9	50 %
<b>4.3</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b> Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.	8	44 %
<b>4.4</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b> Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får	8	44 %

	de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.		
4.5	<b>Prosessmedarbeiderne må være lojale til prosessen</b> Prosessmedarbeiderne må være lojale overfor prosessens felles mål, oppgaver og retningslinjer. Ansvar må være delegert og alle må ta ansvar for at målene nås. Det må ikke være legitimt å ta snarveier.	5	28 %

5. Strategier og mål, måling og rapportering		Antall	%
5.1	<b>Proessen må ha etablerte, tydelige og målbare prestasjonsmål</b> Det må settes prestasjonsmål til prosessen og til dem som utfører denne. Prestasjonsmålene angir retning for prosessarbeidet og må utformes på en slik måte at prosessens resultater kan måles. Prestasjonsmålene må forankres og kommuniseres internt i prosessen. Prestasjonsmålene bidrar til at prosesseier kan følge opp prosessens prestasjon i forhold til ønsket resultat. Prosessens resultat må også kobles til virksomhetens resultat.	5	28 %
5.2	<b>Prosessens strategi, planer og mål må være koblet til virksomhetens strategi</b> Prosesseier må utarbeide strategi, planer og mål for prosessen som gjenspeiler virksomhetens overordnede strategi. Prosessens prestasjonsmål må forankres i hele organisasjonen.	4	22 %
5.3	<b>Prosesseier må være ansvarlig for avvikshåndtering, forvaltning og forbedring av prosessen</b> Prosesseier må være ansvarlig for internkontroll knyttet til prosessen. All styringsinformasjon knyttet til prosessen som fremkommer av avviksmålinger, revisjoner, tilsyn, risikoanalyser og evalueringer, skal behandles av prosesseier. Dette er avgjørende for forsvarlig forvaltning og kontinuerlig forbedring. For å unngå problemer med å behandle avvik i prosesser som går på tvers av avdelinger, er det avgjørende at det er prosesseier, og ikke ressurseier, som behandler avvik.	5	28 %
5.4	<b>Prosesseier må bruke trendmåling for å evaluere prosessens prestasjon over tid</b> Måling av prosessens utvikling over tid er viktigere og mer informativt enn øyeblikksmåling. Målet er å etablere trender som utvikler seg i ønsket retning.	3	17 %
5.5	<b>Prosesseier må fokusere på risikostyring i prosessen</b> Synliggjøring av risikohåndtering i prosessen aktualiserer prosessen og setter prosesseierskapet i sentrum.	4	22 %
5.6	<b>Prosesseier må sette mål for og følge opp at tidsfrister og kvalitetskrav overholdes</b> Prosesseier må sette mål for og følge opp at tidsfrister og kvalitetskrav i prosessen overholdes av prosessmedarbeiderne.	5	28 %

6. Ressurser og verktøy		Antall	%
6.1	<b>Prosesseier må ha tilstrekkelig med ressurser til å forvalte og forbedre prosessen</b> Prosesseier må ha tilgjengelig nødvendige ressurser for å forvalte prosessen og gjennomføre forbedringstiltak, for derigjennom å oppnå optimal verdiskaping. Prosesseier må ha medarbeidere tilgjengelig som kan delta i prosessforbedringsteam. Videre må prosesseier være aktiv pådriver for å skaffe manglende ressurser ved behov. Prosesseier må kunne stå opp for og ta en kamp for sin prosess. Eventuelle ressurskonflikter må avklares med andre prosesseiere. Det må skapes forståelse i organisasjonen for å bruke tid og ressurser på prosessarbeid.	7	39 %
6.2	<b>Prosesseier må få støtte fra et ressurscenter (Business Process Management Center of Excellence (BPM CoE)) ved behov</b> Prosesseier må ha tilgang på et BPM CoE som kan bidra til faglig utvikling, og støtte til prosessmodellering og -design, dessuten publisering av styrende dokumentasjon. BPM CoE vil sørge for like premisser for alle prosesseierne og bidra til at disse fremstår som en sterk og samlet rolle.	4	22 %
6.3	<b>Prosesseier må ha tilgang på nødvendige verktøy</b> Prosesseier må ha tilgjengelig et kvalitetssystem for å kommunisere prosessen og gjøre den tilgjengelig for prosessmedarbeiderne. Prosesseier må også ha modelleringsverktøy tilgjengelig for å modellere og dokumentere prosessene. Hensiktsmessige teknologiske løsninger effektiviserer arbeidet i prosessen, og sørger for effektiv og sikker formidling av data og informasjon. All dokumentasjon samles på ett sted og blir tilgjengelig for alle. Tilgang på	4	22 %

	brukervennlige verktøy gjør det enklere for prosesseier å oppdatere informasjon om prosessen og samhandle med prosessmedarbeiderne. Videre bidrar systemet til å følge opp prestasjonsmål og krav til prosessen.		
<b>6.4</b>	<b>Prosesseier må beslutte endringer i teknologiske verktøy som støtter prosessen</b> Prosesseier må være ansvarlig for beslutning og gjennomføring av endringer i de teknologiske verktøyene som støtter prosessen. Dette fordi endringer i teknologiske verktøy og infrastruktur medfører endringer i prosessen, og vice versa. Underbyggende teknologiske løsninger må utformes med hensyn til prosessen. Det er ikke prosessen som skal tilpasses de teknologiske løsningene. For at teknologiske verktøy skal støtte prosessen på en best mulig måte, må også relasjonene mellom systemeier og prosesseier være avklart.	3	17 %

<b>7. Organisasjon og organisasjonskultur</b>		<b>Antall</b>	<b>%</b>
<b>7.1</b>	<b>Prosesseier må støttes av en prosessleder med ansvar for prosessen i det daglige</b> Prosesseier må utnevne prosessledere blant medarbeiderne i prosessen som har ansvar for prosessen i det daglige. En god prosessleder som evner å styre prosessen frem til et godt resultat med riktig ressursbruk, er avgjørende for å lykkes.	1	6 %
<b>7.2</b>	<b>Prosesseier må være en del av øverste ledelse</b> Prosesseier må være delaktig i og en del av bedriftens sentrale beslutningsapparat for å kunne gjennomføre endringer.	2	11 %
<b>7.3</b>	<b>Prosessene må ha et "ende-til-ende"-perspektiv</b> Dette innebærer et helhetlig perspektiv hvor prosessene går utover organisatoriske funksjoner og skillelinjer, og inkluderer roller, ressurser, verktøy, mål og styring. Prosessene må gå på tvers av avdelingsgrensene for å være fullstendige og meningsfulle "ende-til-ende"-prosesser. Dette bidrar til at hver enkelt medarbeider ser viktigheten av sitt arbeid som igjen er avgjørende for trivsel og motivasjon. Prosessens innsatsfaktorer må være tilpasset prosessens start og prosessens resultat må være tilpasset mottaker.	6	33 %
<b>7.4</b>	<b>Organisasjonen må ha tilstrekkelig modenhet på sine styringssystemer</b> Organisasjonen må ha høy modenhet på sin styring og internkontroll for å lykkes med en prosesstilnærming, og for at prosesseier skal fungere etter sin hensikt. En organisasjon med lav modenhet på styring og internkontroll, vil ikke lykkes bedre med en prosesstilnærming enn med en annen tilnærming. En forutsetning for at organisasjonen skal kunne forbedre prosesser, er at lovpålagte og/eller interne krav til internkontroll finnes og etterleves. Resultatene av internkontrollaktiviteter er et viktig grunnlag for forbedring.	5	28 %
<b>7.5</b>	<b>Organisasjonen må være åpen for å jobbe prosessorientert</b> Medarbeiderne må være åpne og klare for endringer og overgang til prosessorientering, som videre vil bidra til at prosesseier får den forståelsen og støtten som vedkommende trenger.	1	6 %
<b>7.6</b>	<b>Prosessmedarbeiderne må oppleve at prosessorientering er til nytte for dem</b> Prosessene må ikke oppfattes som ekstra byråkrati og byrde, men som et nyttig arbeidsredskap til å utføre arbeidsoppgavene. Prosessene skal bidra til en enklere og bedre hverdag for brukerne. Prosesseier må ha mulighet til å demonstrere dette gjennom eksempler.	6	33 %
<b>7.7</b>	<b>Organisasjonen må ha en prosessfokusert kultur</b> Virksomheten må ha en prosessorientert organisasjonskultur med fokus på kontinuerlig forbedring. Dette vil være et viktig bidrag ved etablering og utvikling av prosesser og for å teste at prosessene er hensiktsmessige og fungerer som ønsket. Mangel på testing vil redusere tilliten til prosessen.	4	22 %
<b>7.8</b>	<b>Organisasjonen må ha prosesseierteam</b> Organisasjonen må ha prosesseierteam på tvers av prosessene for å sikre samspill i grensesnittet mellom prosessene og kontinuerlig arbeid med forbedring. Dette samarbeidet sikrer at ingen prosesser går på bekostning av hverandre. Prosesseierteamet må møtes jevnlig og rapportere på resultat.	3	17 %
<b>7.9</b>	<b>Organisasjonen må ha et sertifiseringsprogram for prosesseiere</b> Organisasjonen må ha et sertifiseringsprogram for å sikre at prosesseierne har nødvendig kompetanse til å utøve sin rolle. Det er kritisk å øke anseelsen og kompetansen til prosesseierne og et sertifiseringsprogram vil bidra til å gjøre prosesseierrollen attraktiv og en del av organisasjonens karrierestige.	1	6 %



<b>7.10</b>	<b>Prosesseierrollen må ikke være personavhengig</b> Det er viktig at prosesseierrollen ikke blir personavhengig fordi det skal rettes fokus på utøvelsen av rollen, og ikke på personen selv. Dette innebærer at rollen ivaretas uavhengig av hvilken person som utfører rollen.	1	6 %
-------------	--	---	-----

<b>8. Ansvar og myndighet</b>		<b>Antall</b>	<b>%</b>
<b>8.1</b>	<b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b> En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.	8	44 %
<b>8.2</b>	<b>Prosesseier må ha et tydelig mandat med definert myndighet og ansvar</b> Prosesseier må få et klart mandat som inkluderer prosesseiers ansvar og myndighet. Prosesseiers myndighet til beslutninger og ressursbruk må være klart definert og ikke for begrenset. Mandatet må beskrive prosesseiers fullmakter og ansvarsfordeling ved beslutninger, i tillegg til å inneholde en tydelig rollebeskrivelse. Det må også være klart i mandatet hva som er hensikten med gjeldende prosess. Prosesseier må bli tilgodesett det ansvar og myndighet vedkommende skal ha, også i praksis. Alternativt må prosesseier ha en ledende rolle i bedriften slik at vedkommende har myndighet til å gjennomføre endringer.	7	39 %
<b>8.3</b>	<b>Prosesseier må ha nødvendige fullmakter</b> Prosesseier må ha nødvendige økonomiske og organisatoriske fullmakter for å være i stand til å gjøre endringer som kan gi bedre resultater for prosessen. Dette innebærer fullmakter til å påvirke linjens allokering av ressurser og produksjonsmidler til prosessen. Prosesseier må vite hvilke fullmakter som gjelder og de må samsvare med prosessene vedkommende har ansvar for.	5	28 %
<b>8.4</b>	<b>Prosesseier må få tillit og respekt</b> Prosesseier må få tillit og respekt i organisasjonen for å utøve rollen og kunne legitimere foreslåtte endringer. Prosesseier er avhengig av å lage gode relasjoner og skape tillit mellom prosessmedarbeiderne og seg selv. Prosesseier vil ikke oppnå tillit dersom vedkommende ikke kan eller forstår prosessen og/eller de ulike rollenes bidrag og betydning.	1	6 %
<b>8.5</b>	<b>Prosesseierskap må være etablert på flere nivåer i organisasjonen</b> Ansvar, roller og fullmakter er gjerne knyttet til det organisatoriske hierarkiet. Derfor må prosesseierskap etableres på flere nivåer i organisasjonen for å fordele ansvar og myndighet, og forankre prosessene på ulike nivåer i organisasjonen.	4	22 %
<b>8.6</b>	<b>Det må være en tydelig ansvarsfordeling mellom prosesseier og linjeleder</b> Grensesnittet mellom prosesseier og linjeleder må være avklart og overholdes.	6	33 %

<b>9. Dokumentering og rutiner</b>		<b>Antall</b>	<b>%</b>
<b>9.1</b>	<b>Prosesen må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b> Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.	13	72 %
<b>9.2</b>	<b>Prosessene må være visualisert i et prosesskart</b> Prosessene må visualiseres ved hjelp av et prosesskart som viser de viktigste prosessene i bedriften og hvordan disse henger sammen, har relasjoner og er avhengige av hverandre. Prosesskartet må være tilgjengelig for alle i bedriften.	6	33 %
<b>9.3</b>	<b>Prosesseier må benytte produksjonsplanlegging i prosessen</b> Produksjonsplanlegging vil sikre en strukturert arbeidshverdag for prosessmedarbeiderne, god ressursfordeling og informasjonsstyring som bidrar til optimalisering av driften. En slik oppgavedeling vil gi sikker og effektiv drift, og sørge for oppdekning av arbeidsoppgaver ved fravær.	2	11 %
<b>9.4</b>	<b>Prosesen må følge lover og regler</b>	3	17 %

Prosesen må gjennomføres i henhold til gjeldende lover og forskrifter. Prosessbeskrivelsen må inneholde lenker til støttemateriale og forskriftshenvisninger som gir nødvendig støtte og bakgrunnsinformasjon til prosessmedarbeiderne.		
---	--	--

10. Oppfølging, evaluering og forbedring		Antall	%
10.1	<b>Prosesseier må eie, forvalte og distribuere informasjon på tvers av prosesser</b> Forvaltning av informasjon og systemfunksjonalitet må være effektiv og hensiktsmessig på tvers av prosesser. Selv om mange prosesser ikke direkte er knyttet til hverandre, har de kontaktpunkter ved at de bruker samme data og deler behovet for systemfunksjonalitet. Data som skapes i en prosess, skal eies av prosesseier også på tvers av andre prosesser og systemer. Prosesseier skal sikre at informasjonen distribueres på en effektiv og sikker måte inn i de andre prosessene.	1	6 %
10.2	<b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b> Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.	10	56 %
10.3	<b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b> Prosesseier må sammen med andre bidragsyttere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.	8	44 %
10.4	<b>Prosesseier må involvere et prosesssteam i forbedringsarbeidet</b> Prosesseier må opprette et prosesssteam bestående av relevante medarbeidere som samles for å diskutere forbedringsforslag. En forutsetning for å utvikle gode prosesser er å ha riktig kompetanse i prosesssteamet. Dette sikrer et kontinuerlig forbedringsarbeid hvor ulike rolleinnhavere i prosessen får bidra. Prosesssteamet må inspireres til å arbeide selvstendig.	4	22 %
10.5	<b>Prosesen må være enkel å endre</b> Prosesen må være enkel å endre basert på besluttede forbedringstiltak.	2	11 %
10.6	<b>Prosesseier må fokusere på implementeringsaktiviteter</b> Prosesseier må fokusere på implementeringsaktiviteter for å sikre at prosessen anvendes, og for å følge opp at arbeidsoppgaver utføres i henhold til prosessbeskrivelsen. Kravene som er satt til prosessen må følges opp og etterspørres.	4	22 %
10.7	<b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b> Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Utdaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.	8	44 %
10.8	<b>Budsjettering og oppfølging må foregå i prosessdimensjonen</b> Budsjettering og oppfølging må foregå i prosessdimensjonen og ikke i linjen. Prosesseier må ha ansvar og myndighet til å ta avgjørelser innenfor eget beslutningsområde og budsjett.	3	17 %
<b>Totalt antall utvelgelser</b>		302	
<b>Gjennomsnittlig utvelgelser per ekspert</b>		16,8	

## Vedlegg 2: Fase 3, rangeringsrunde 1. Ekspertenes individuelle rangeringer.

Suksessfaktor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Sum	Gj.snitt
<b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b> Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.	3	7	2	1	4	1	2	1	1	1	3	4	7	5	9	-	4	8	63	3,71
<b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b> Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.	7	6	11	8	8	9	8	9	8	9	2	11	8	1	5	-	11	10	131	7,71
<b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b> Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.	12	11	10	4	7	5	12	12	12	8	4	7	11	6	10	-	12	7	150	8,82
<b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b> Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.	1	9	1	12	1	3	9	5	3	6	1	5	9	3	1	-	3	2	74	4,35
<b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b> Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.	9	8	6	7	10	4	6	3	9	7	9	9	5	10	3	-	7	3	115	6,76
<b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b> Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.	5	1	5	2	3	2	11	2	5	12	11	12	6	8	8	-	6	1	100	5,88
<b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b> Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.	11	4	7	5	11	11	5	4	10	11	5	8	3	11	6	-	5	4	121	7,12

<p><b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b> En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.</p>	2	10	3	11	2	6	1	11	11	2	8	1	10	4	2	-	2	5	91	5,35
<p><b>Prosessten må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b> Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljingsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljingsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.</p>	8	12	4	10	12	7	7	8	2	3	7	2	2	9	4	-	1	6	104	6,12
<p><b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b> Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.</p>	4	3	8	6	9	10	3	7	6	4	6	3	1	12	7	-	9	9	107	6,29
<p><b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b> Prosesseier må sammen med andre bidragsytere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.</p>	6	2	9	9	5	8	4	6	4	5	10	10	4	7	11	-	8	11	119	7,00
<p><b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b> Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Udaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.</p>	10	5	12	3	6	12	10	10	7	10	12	6	12	2	12	-	10	12	151	8,88

Kendalls W 0,1925

**Vedlegg 3:** Fase 3, rangeringsrunde 1. Oversikt over hvordan rangeringene fordeles i hver suksessfaktor.

Suksessfaktor	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Totalt
<p><b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b>                      Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.</p>	5	2	2	3	1	-	2	1	1	-	-	-	17
<p><b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b>                      Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.</p>	1	1	-	-	1	1	1	5	3	1	3	-	17
<p><b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b>                      Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.</p>	-	-	-	2	1	1	3	1	-	2	2	5	17
<p><b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b>                      Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.</p>	5	1	4	-	2	1	-	-	3	-	-	1	17
<p><b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b>                      Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.</p>	-	-	3	1	1	2	3	1	4	2	-	-	17
<p><b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b>                      Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.</p>	2	3	1	-	3	2	-	2	-	-	2	2	17
<p><b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b>                      Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.</p>	-	-	1	3	4	1	1	1	-	1	5	-	17

<p><b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b>  En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.</p>	2	5	1	1	1	1	-	1	-	2	3	-	17
<p><b>Prosessene må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b>  Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.</p>	1	3	1	2	-	1	3	2	1	1	-	2	17
<p><b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b>  Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.</p>	1	-	3	2	-	3	2	1	3	1	-	1	17
<p><b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b>  Prosesseier må sammen med andre bidragsyttere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.</p>	-	1	-	3	2	2	1	2	2	2	2	-	17
<p><b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b>  Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Utdaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.</p>	-	1	1	-	1	2	1	-	-	5	-	6	17

(R1 = rangering 1, R2 = rangering 2 osv., - impliserer at ingen eksperter har gitt faktoren denne rangeringen).

#### Vedlegg 4: Fase 3, rangeringsrunde 2. Ekspertenes individuelle rangeringer.

Suksessfaktor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Sum	Gj.snitt
<b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b> Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.	3	7	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	6	-	1	1	34	2,00
<b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b> Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.	7	6	10	5	8	9	10	9	7	10	4	11	10	5	5	-	10	10	136	8,00
<b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b> Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.	12	11	11	9	10	10	11	12	12	11	5	12	11	11	11	-	11	11	181	10,65
<b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b> Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.	1	9	2	4	1	3	8	5	3	2	1	3	2	3	1	-	3	2	53	3,12
<b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b> Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.	9	8	7	7	7	4	9	3	8	7	11	8	7	7	3	-	7	7	119	7,00
<b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b> Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.	5	1	5	2	3	2	4	2	5	4	8	7	4	6	8	-	5	4	75	4,41
<b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b> Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.	11	4	8	10	11	11	6	4	9	9	9	9	9	10	7	-	9	9	145	8,53

<p><b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b>  En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.</p>	2	10	3	6	4	6	1	11	4	3	3	1	3	4	2	-	4	3	70	4,12
<p><b>Prosessene må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b>  Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.</p>	8	12	4	8	6	7	7	8	2	5	7	4	5	8	4	-	2	5	102	6,00
<p><b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b>  Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.</p>	4	3	6	3	9	5	3	7	6	6	6	5	6	2	9	-	6	6	92	5,41
<p><b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b>  Prosesseier må sammen med andre bidragsyttere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.</p>	6	2	9	11	5	8	5	6	11	8	10	6	8	9	10	-	8	8	130	7,65
<p><b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b>  Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Udaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.</p>	10	5	12	12	12	12	12	10	10	12	12	10	12	12	12	-	12	12	189	11,12

Kendalls W 0,6267



**Vedlegg 5: Fase 3, rangeringsrunde 2. Oversikt over hvordan rangeringene fordeles i hver suksessfaktor.**

Suksessfaktor	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Totalt
<p><b>Prosesseier må ha aktiv støtte og tillit fra ledelsen</b>                      Ledelsen må aktivt og kontinuerlig støtte implementering av prosesser, og sikre at prosessene tas i bruk. Ledelsens ansvar innebærer å sette fokus på viktigheten av å følge de definerte prosessene og være et godt eksempel ved å bruke prosessene selv. Det må legges til rette for å kunne utføre rollen som prosesseier ved at arbeidet prioriteres. Prosesseier er avhengig av tillit hos ledelsen for å oppnå legitimitet i organisasjonen.</p>	10	4	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	17
<p><b>Prosesseier må være løsningsorientert og endringsvillig</b>                      Prosesseier må være selvstendig, søke å finne gode løsninger og være endringsvillig.</p>	-	-	-	1	3	1	2	1	2	6	1	-	17
<p><b>Prosesseier må ha lederegenskaper</b>                      Prosesseier må ha grunnleggende lederegenskaper og få nødvendig lederopplæring for å kunne utøve sin rolle. En prosesseier må kunne håndtere balansegangen mellom det å være leder for en prosess og samtidig ivareta eventuelle andre roller uten lederansvar i selskapet. Prosesseier må evne å prioritere, se og motivere den enkelte prosessmedarbeider, i tillegg til å utvise handlekraft. Videre må prosesseier være rollemodell for prosessens medarbeidere og følge bedriftens systemer og regler.</p>	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2	9	4	17
<p><b>Prosesseier må ha helhetsforståelse for prosessen</b>                      Prosesseier må evne å se prosessen i et fugleperspektiv. Dette innebærer å ha en helhetlig oversikt over prosessens begynnelse og slutt, arbeidsoppgaver og krav til prosessen, i tillegg til å forstå konsekvensene av endringer i en prosess og effektene av disse. Videre må prosesseier forstå sammenhengene mellom de ulike prosessene i organisasjonen, og hvordan disse påvirker hverandre.</p>	4	4	5	1	1	-	-	1	1	-	-	-	17
<p><b>Prosessmedarbeiderne må ha kunnskap om egen prosess</b>                      Dersom prosessmedarbeiderne ikke har tilstrekkelig kunnskap om egen prosess, må de få opplæring i begrepsapparatet og prosessene de er delaktige i. Prosesseier må sørge for at prosessmedarbeiderne gjennomfører nødvendige kurs og kompetanseaktiviteter for å være faglig oppdatert. Begrepsapparatet må også samkjøres med involverte prosessmedarbeidere hos leverandører. Det må skapes en felles forståelse av hva de ulike begrepene betyr for å unngå bruk av ulike begreper om samme forhold.</p>	-	-	2	1	-	-	8	3	2	-	1	-	17
<p><b>Prosessmedarbeiderne må involveres i prosessutviklingen</b>                      Det er viktig at de som arbeider i prosessen involveres i prosessutviklingen fordi disse har detaljert kunnskap som er viktig for endring og utvikling av prosessen. Videre er det viktig at prosessmedarbeiderne får mulighet til å anvende sin kreativitet og blir oppmuntret til innovasjon.</p>	1	3	1	4	4	1	1	2	-	-	-	-	17
<p><b>Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid og føle eierskap til prosessen</b>                      Prosessmedarbeiderne må se verdien av sitt arbeid, sin rolle i prosessen og hensikten med å jobbe prosessorientert. Ved å inkludere prosessmedarbeiderne i utarbeidelsen av prosessene, får de eierskap til gjeldende prosesser. Prosessmedarbeiderne kan videre bidra til å motivere prosessarbeidet internt i organisasjonen.</p>	-	-	-	2	-	1	1	1	7	2	3	-	17

<p><b>Ansvar og myndighet knyttet til en prosess må være beskrevet</b>  En virksomhet må utarbeide en prosessforvaltningsmodell på lik linje med at virksomheter utarbeider systemforvaltningsmodeller. Alle roller knyttet til forvaltningen av et prosessområde og enkeltprosesser må beskrives, og illustreres ved hjelp av et ansvarskart. Ressurseiers og systemeiers ansvar må inngå i forvaltningsmodellen.</p>	2	2	5	4	-	2	-	-	-	1	1	-	17
<p><b>Prosessene må være dokumentert og prosessbeskrivelsen må være lett tilgjengelig</b>  Hver prosess må være beskrevet på et hensiktsmessig detaljeringsnivå i en prosessbeskrivelse, med tilhørende maler, sjekklister, retningslinjer og prosedyrer. Prosessene må være enkle og oversiktlige, samtidig som detaljeringsnivået bidrar til at prosessene gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Prosessene må være forståelige og oppfattes som et nyttig arbeidsredskap. Informasjon om prosessene må være lett tilgjengelig for alle involverte. Dokumenterte prosesser reduserer avvik og medfører at arbeidsoppgavene kan etterprøves og kontrolleres.</p>	-	2	-	3	3	1	3	4	-	-	-	1	17
<p><b>Prosesseier må sørge for kontinuerlig evaluering og forbedring av prosessen</b>  Når prosessen er etablert, starter forvaltningen og forbedringsarbeidet. En viktig del av prosesseierrollen er å ha et kontinuerlig fokus på evaluering og forbedring av prosessene. Forbedringsmuligheter må avdekkes, registreres og planlegges. Prosesseier må selv være pådriver for stadig forbedring og videreutvikling av prosessene.</p>	-	1	3	1	2	7	1	-	2	-	-	-	17
<p><b>Prosesseier må involvere prosessmedarbeiderne i forbedringsarbeidet</b>  Prosesseier må sammen med andre bidragsytere i prosessen søke etter mulige forbedringer. Prosesseier må tilrettelegge for at medarbeidere i prosessen kan melde inn forbedringsforslag og at disse håndteres innen rimelig tid. Det må tilrettelegges for systematiske registreringer av avvik og forbedringsforslag.</p>	-	1	-	-	2	3	-	5	2	2	2	-	17
<p><b>Prosesseier må jevnlig revidere prosessen</b>  Prosesseier må gjennomføre løpende revisjoner av prosessen ettersom bedriften er i stadig endring, og prosessene må endres deretter. Utdaterte og irrelevante prosesser undergraver prosesseiers autoritet. Det er derfor avgjørende at prosesseier fokuserer på kontinuerlig prosessforbedring, og har et langsiktig perspektiv.</p>	-	-	-	-	1	-	-	-	-	4	-	12	17

(R1 = rangering 1, R2 = rangering 2 osv., - impliserer at ingen eksperter har gitt faktoren denne rangeringen).

## **Vedlegg 6:** Invitasjon til ekspertpanel i delphi-studien.

### **Invitasjon til ekspertpanel i delphi-studie**

**Emne:** Invitasjon til å delta i et interaktivt ekspertpanel (delphi-studie) om kritiske suksessfaktorer for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle.

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) som sammen med professor Jon Iden skal gjøre en studie av suksessfaktorer for prosesseierrollen.

Vårt **forskningsspørsmål** er:

*Hvilke suksessfaktorer er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle?*

### **Ekspertpanel**

Som en del av studien, er vi avhengige av å samle et ekspertpanel for å identifisere og rangere kritiske suksessfaktorer. Ekspertpanelet skal bestå av erfarne prosesseiere fra norske bedrifter som praktiserer og er innforståtte med prosessledelse. Vi anser deg som en potensiell deltaker i ekspertpanelet, siden vi mener at din kunnskap og erfaring vil bidra til verdifulle innspill i vår studie. Vi vil derfor sette stor pris på om du har anledning til å sette av tid for å delta. Din arbeidsmengde vil være liten, og fordeles over flere runder fra februar til april 2016.

### **Prosesseier og kritiske suksessfaktorer**

Prosesseierens rolle blir tradisjonelt sett på som å ha et ende-til-ende ansvar og autoritet over prosessen, i tillegg til å være ansvarlig for resultater og forbedringer. En prosesseier vil lede de ulike rolledeltakerne i prosessen, og kommunisere med interne og eksterne interessenter. Dette innebærer at prosesseier har en sentral rolle i prosessorienterte organisasjoner. Likevel er det mange selskaper som har problemer med å få prosesseierrollen til å fungere. Hovedfokuset for vår masteroppgave er derfor å samle konsensus blant eksperter om hva som er kritiske suksessfaktorer for at en prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. Med kritiske suksessfaktorer mener vi faktorer som er essensielle og øker sannsynligheten for at prosesseier skal lykkes i sitt arbeid, samt bidra optimalt for prosessen og organisasjonens suksess. Eksempler på kritiske suksessfaktorer kan være personlighetstrekk, ferdigheter, ledelsesrelaterte egenskaper eller hvordan organisasjonen støtter arbeidet til prosesseier (ressurser, fullmakter osv.).

### **Studiens oppbygning**

Vi skal gjennomføre en delphi-studie hvilket innebærer å samle, velge ut og rangere et ekspertpanels synspunkter gjennom en interaktiv prosess. Verken deltakerne i panelet eller offentligheten vil få kjennskap til hvem som deltar i studien. All kommunikasjon vil foregå elektronisk mellom hver enkelt deltaker og forskerne. All informasjon og data vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene vil bli samlet i en rapport som alle deltakerne vil motta, og således kan deltakerne også få godt utbytte av denne studien.

Studien vil foregå over tre faser og vi ber om din deltakelse i alle fasene. I fase 1 (*idémyldring*) vil vi spørre etter kritiske suksessfaktorer for at en prosesseier skal lykkes i sin rolle. Fase 1 forventes avsluttet innen utgangen av februar 2016. I fase 2 (*reduksjon*) som vil foregå i første halvdel av mars, vil vi ta kontakt igjen, og spørre om hvilke kritiske suksessfaktorer som er viktigst basert på en konsolidert liste fra fase 1. I siste fase, fase 3 (*rangering*), vil du bli bedt om å rangere suksessfaktorene basert på en redusert liste fra fase 2. Målsettingen er å oppnå konsensus om rangeringen av kritiske suksessfaktorer. Fase 3 forventes å bli fullført i siste halvdel av mars. Det vil også forekomme noe informasjonsutveksling mellom de ulike fasene for å verifisere resultatene. Videre kan det bli behov for re-rangering i fase 3 for å oppnå konsensus om rangeringen.

Kontakt oss gjerne dersom du har spørsmål vedrørende studien eller ønsker ytterligere informasjon.

Vi vil sende ut mer informasjon om fase 1 når vi har mottatt din bekreftelse på deltakelse i studien.

Vi takker for din vurdering om å delta og håper på positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

Henriette Rieber og Andreas Ree

**Vedlegg 7:** Vedlegg til invitasjon til ekspertpanel med beskrivelse av kriterier for deltakelse i delphi-studien.

#### **Beskrivelse av kriterier for deltakelse i delphi-studien**

Kriteriene vi setter til deltakerne er at de må ha minimum to års erfaring som prosesseier og jobbe i en bedrift i Norge som jobber aktivt med prosessledelse. Deltakerne kan være fra alle bransjer, både i offentlig og privat sektor. Vi ønsker mest mulig bredde i utvalget.

#### **Utfyllende forklaring på hva vi legger i å jobbe aktivt med prosessledelse**

En bedrift som jobber aktivt med prosessledelse må ha en viss grad av prosessledelseskapasitet og prosessmodenhet, både på prosessnivå og på bedriftsnivå. *Prosessledelseskapasitet* er en organisasjons samlede evne til prosessledelse (Iden, 2013). Dette innebærer en aggregering av kapasiteten til hver av de involverte personene, dessuten styringsstrukturer, metoder, teknikker og IT-systemer, i tillegg til kultur og verdier i bedriften. *Prosessmodenhet* handler om i hvilken grad prosessledelse er utviklet i en bedrift (Iden, 2013). Vi fokuserer ikke her på bestemte nivåer av prosessmodenhet, men heller på bedriftens bevisste og kontinuerlige utvikling for å oppnå styrte og effektive prosesser som utføres på en planlagt og systematisk måte.

Siden vi skal studere prosesseierrollen, er det viktig at prosessledelse og prosesseierskap er etablert på *prosessnivå*. Likevel er det ikke nok at prosesseier er utnevnt dersom vedkommende ikke har noen praktisk funksjon. Prosesseier må ha et aktivt forhold til prosesseierrollen og utføre denne i tillegg til sin funksjonelle stilling i bedriften. Prosessen er navngitt og beskrevet, og bedriften er bevisst på at de har en prosess. Det bør være satt mål for prosessen, og det samles informasjon om prosessens måloppnåelse, det vil si prosessens ytelse og resultater.

På *bedriftsnivå* behøves en viss grad av prosessmodenhet. Dette innebærer at bedriften har noe erfaring med prosessledelse, og har kartlagt og beskrevet noen sentrale prosesser. Det er ikke et krav at hele bedriften er prosessorientert eller at alle bedriftens prosesser er kartlagt. Ledelsen har interesse for prosessledelse, men har ikke nødvendigvis en helhetlig tilnærming til det. Noen prosesseiere er utnevnt, men disse kan også være eksisterende linje-/avdelingsledere slik at man ikke nødvendigvis har den matriseorganisasjonen som kjennetegner prosessledelse. Følgelig er det den funksjonelle tenkingen som dominerer.

Bedriftene i vår studie vil være på ulike nivåer av prosessmodenhet og ha ulike prosessledelseskapasitet. Det settes ikke krav til nivå av prosessmodenhet som en prosess eller bedrift skal befinne seg på. Dette fordi en prosess kan ha egenskaper som er definert på ulike nivåer av prosessmodenhet, og de enkelte prosessene i en bedrift kan befinne seg på ulike nivåer. Det viktigste for vår studie er at prosessen har en prosesseier og at den har til hensikt å oppnå gode resultater for bedriften og for kundene, ikke at den skal ha høyest mulig prosessmodenhet.

**Vedlegg 8:** E-post til ekspertpanel fase 1 (runde 1 av 2).

**Emne:** Delphi-studie om prosesseierrollen, fase 1 (runde 1 av 2)

Kjære deltaker.

Vi har nå samlet et fullstendig ekspertpanel og vi er dermed klare for å starte fase 1 av vår studie.

Vårt **forskningsspørsmål:**

Hvilke suksessfaktorer er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle?

Vi ønsker nå at du skal besvare vårt forskningsspørsmål ved å oppgi **minst seks kritiske suksessfaktorer**, men helst så mange faktorer som du klarer. Vennligst gi en kort forklaring av hver faktor. Dette vil bidra til å sikre korrekt forståelse av hver enkelt faktor. I denne fasen skal suksessfaktorene ikke rangeres, tenk derfor fritt og list dem opp vilkårlig etter hvert som du kommer på dem.

Med **kritiske suksessfaktorer** mener vi faktorer som er essensielle og øker sannsynligheten for at prosesseier skal lykkes i sitt arbeid, samt bidra optimalt for prosessen og organisasjonens suksess. Eksempler på kritiske suksessfaktorer kan være personlighetstrekk, ferdigheter, ledelsesrelaterte egenskaper eller hvordan organisasjonen støtter arbeidet til prosesseier (ressurser, fullmakter osv.).

Vennligst benytt vedlagte Excel-fil, "Fase 1 – Idémyldring", for din besvarelse.

Returner besvarelsen til oss på e-post senest **fredag 19. februar 2016 kl. 16.00**. Vi ber deg vennligst om å overholde denne fristen slik at studien ikke forsinkes.

#### **Informasjon om videre fremdrift i studien**

Med utgangspunkt i besvarelsene vil vi utarbeide en konsolidert og kategorisert liste av suksessfaktorer. Like faktorer slås sammen til én. Deretter vil listen bli sendt ut til hver deltaker for verifisering. Dette for å sikre at vi har en gyldig konsolidert liste over suksessfaktorer. I fase 2 vil du bli bedt om å velge ut de suksessfaktorene som du vurderer som viktigst basert på den konsoliderte listen fra fase 1. Du vil motta en egen e-post når fase 2 starter.

Ta gjerne kontakt med oss dersom du har spørsmål.

Med vennlig hilsen

Henriette Rieber og Andreas Ree



**Vedlegg 10:** E-post til ekspertpanel fase 1 (runde 2 av 2, verifisering).

**Emne:** Delphi-studie om prosesseierrollen, fase 1 (runde 2 av 2)

Kjære deltaker.

Med utgangspunkt i ekspertenes besvarelser fra runde 1, har vi utarbeidet en konsolidert og gruppert liste av suksessfaktorer som er kritiske for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. Totalt mottok vi 173 faktorer, og vi har nå redusert antallet til 59 faktorer.

Vi ber deg nå om å verifisere vedlagte liste over suksessfaktorer, "Konsolidert og gruppert liste av faktorer". Dine svar fra runde 1 er også vedlagt. Vi har forsøkt å ivareta hver enkelt av dine faktorer på best mulig måte i konsolideringen. Dine faktorer vil ikke nødvendigvis være direkte gjengitt, men vil være inkludert i konsoliderte faktorer. Vennligst bekreft hvorvidt du er tilfreds med håndteringen av dine faktorer, og om du eventuelt ønsker endringer.

Vi ber om at du sender din tilbakemelding til oss på e-post senest **onsdag 9. mars 2016 kl. 16.00**. Vi ber deg vennligst om å overholde denne fristen slik at studien ikke forsinkes.

**Informasjon om videre fremdrift i studien**

Når vi har mottatt bekreftelse fra hver enkelt deltaker, har vi en gyldig konsolidert liste over suksessfaktorer. Deretter starter fase 2 av studien hvor du vil bli bedt om å velge ut de suksessfaktorene som du vurderer som viktigst, basert på den konsoliderte listen fra fase 1. Du vil motta en egen e-post når fase 2 starter. Fase 2 forventes å bli avsluttet fredag 18. mars, og fase 3 vil starte etter påske.

Ta gjerne kontakt med oss dersom du har spørsmål.

Med vennlig hilsen

Henriette Rieber og Andreas Ree



## **Vedlegg 11:** E-post til ekspertpanel fase 2.

**Emne:** Delphi-studie om prosesseierrollen, fase 2 (reduksjon)

Kjære deltaker.

Vi starter nå fase 2 av vår studie om prosesseierrollen.

Vi ønsker nå at du velger **minst 10 suksessfaktorer** som du mener er de mest kritiske for at prosesseier skal lykkes i sin rolle. Faktorene skal **ikke** rangeres i denne fasen. Vær oppmerksom på at den konsoliderte listen med faktorene fra fase 1 nå er randomisert.

Vennligst benytt linken "Link til svarskjema fase 2" som du finner nederst i denne e-posten.

Svarskjemaet kan besvares på datamaskin, nettbrett og smarttelefon. Ditt svar anonymiseres. Merk at du må velge minst 10 suksessfaktorer for at din besvarelse skal godkjennes.

Vi ber om at du fullfører svarskjemaet senest **onsdag 23. mars 2016 kl. 16.00**. Vennligst overhold denne fristen slik at studien ikke forsinkes.

### **Informasjon om videre fremdrift i studien**

Siste fase, fase 3, vil starte etter påske. I denne fasen vil du bli bedt om å rangere suksessfaktorene som majoriteten av ekspertpanelet har valgt ut i fase 2. Du vil motta en egen e-post når fase 3 starter.

Ta gjerne kontakt med oss dersom du har spørsmål.

Med vennlig hilsen

Henriette Rieber og Andreas Ree

## **Vedlegg 12:** E-post til ekspertpanel fase 3, rangeringsrunde 1.

**Emne:** Delphi-studie om prosesseierrollen, fase 3 (rangering)

Kjære deltaker.

Vi starter nå fase 3 av vår studie om prosesseierrollen. Målet med denne fasen er å oppnå konsensus i ekspertpanelet om rangeringen av de utvalgte suksessfaktorene fra fase 2.

I fase 2 ble 12 suksessfaktorer valgt ut av ekspertpanelet. Vi ber deg nå om å **rangere disse 12 suksessfaktorene etter kritisk grad** for at prosesseier skal kunne lykkes i sin rolle. Den mest kritiske suksessfaktoren skal ha rangering nummer én, den nest mest kritiske suksessfaktoren skal ha rangering nummer to og så videre. Hver faktor rangeres ved å merke av i boks under ønsket nummer. Suksessfaktorene kan **ikke** rangeres likt. Merk at alle suksessfaktorene må rangeres for at din besvarelse skal godkjennes, og at listen med suksessfaktorer er randomisert.

Vennligst benytt linken "Link til svarskjema fase 3" som du finner nederst i denne e-posten. Svarskjemaet kan besvares på datamaskin, nettbrett og smarttelefon.

Vi ber om at du fullfører svarskjemaet senest **mandag 11. april 2016 kl. 16.00**.

### **Informasjon om videre fremdrift i studien**

Dette er siste fase i vår studie om prosesseierrollen. Det kan bli behov for re-rangering for å oppnå tilfredsstillende konsensus om rangeringen av suksessfaktorene. Du vil i så fall motta en ny e-post hvor du vil bli bedt om å revidere din rangering. Studien avsluttes når tilfredsstillende konsensus er oppnådd.

Ta kontakt med oss dersom du har spørsmål.

Med vennlig hilsen

Henriette Rieber og Andreas Ree

### **Vedlegg 13:** E-post til ekspertpanel fase 3, rangeringsrunde 2.

**Emne:** Siste runde i delphi-studie om prosesseierrollen, fase 3 (re-rangering)

Kjære deltaker.

Dette er siste runde i vår studie om prosesseierrollen. Målet er å oppnå tilfredsstillende konsensus i ekspertpanelet om rangeringen av suksessfaktorene. I den foregående rangeringsrunden oppnådde vi en samsvarskoeffisient på **0,1925** som betyr **svak konsensus** innad i panelet om rangeringen av faktorene. Vi har derfor besluttet å gjennomføre en re-rangeringsrunde.

Vi ber deg om å re-vurdere din rangering fra forrige runde. For å hjelpe deg med å rangere suksessfaktorene på nytt, medfølger her *link* med en oversikt over:

- Din individuelle rangering av hver enkelt suksessfaktor i forrige runde
- Panelets rangering av hver enkelt suksessfaktor i forrige runde
- Gjennomsnittlig rangering av hver enkelt suksessfaktor i forrige runde

Vennligst benytt linken "Link til svarskjema fase 3, re-rangering" som du finner nederst i denne e-posten for å rangere faktorene på nytt. Suksessfaktorene kan **ikke** rangeres likt. Faktorene er nå listet i en rangert rekkefølge basert på ekspertpanelets gjennomsnittlige rangering i foregående runde. Merk at alle suksessfaktorene må rangeres for at din besvarelse skal godkjennes.

Dersom du fortsatt ønsker samme rangering som i forrige runde, gi oss beskjed om dette per e-post. I så fall trenger du ikke å benytte linken under.

Vi ber om at du fullfører svarskjemaet eller gir oss en tilbakemelding innen **tirsdag 26. april 2016 kl. 16.00**.

Datainnsamlingen avsluttes når denne re-rangeringsrunden er fullført.

Med vennlig hilsen

Henriette Rieber og Andreas Ree