

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Høst 2022

# Prosesseier i en digital verden

*En kvalitativ studie av hvilken rolle prosesseier har i digitaliseringsarbeidet i norske virksomheter*

**Nora Myrvold Hansen og Theodor Johan Thun**

**Veileder: Jon Iden**

**Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse**

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

## FORORD

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen Strategi og Ledelse, ved Norges Handelshøyskole. Arbeidet med avhandlingen har gitt oss økt innsikt i to fagområder som engasjerer begge forskerne. I tillegg har vi fått erfare hvordan det er å arbeide med et større vitenskapelig prosjekt.

Oppgaven baserer seg på en felles interesse for de to fagområdene prosessledelse og digitalisering, samt sammenhengen mellom disse. Det har vært spennende og lærerikt å arbeide med temaene, og vi har fått ny og god innsikt som har påvirket våre tanker. Noe vi spesielt har lært gjennom arbeidet er viktigheten av et godt samarbeid. Det har vært mange, og gode diskusjoner, med rom for å diskutere oss frem til enighet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Professor Jon Iden, for å ha gitt oss interesse for fagområdene gjennom fagene «Prosessledelse» og «Digitalisering». I tillegg ønsker vi å takke han for å ha inkludert oss i forskningsarbeidet tilknyttet forskningsprosjektet «Prosessledelse i en digital verden». Underveis i arbeidet har vi fått kontinuerlige tilbakemeldinger og gode innspill. Engasjementet hans som veileder har gått over enhver forventning, og vi takker for bidraget han har kommet med til denne studien.

Vi vil også rette en takk til Kjersti Berg Danilova for hjelp med datainnsamling.

Vi ønsker å takke alle informanter som har tatt seg tid til å bli intervjuet. Uten deres innsikt, tillit, og åpenhet ville vi ikke fått så verdifull data, og studien hadde ikke kunne blitt gjennomført uten dere, og deres kompetanse og erfaringer.

Avslutningsvis vil vi å takke gode venner og familie som har motivert og støttet oss gjennom hele utdanningsløpet.

God lesing!

Bergen, desember 2022

---

Nora Myrvold Hansen

---

Theodor Johan Thun

---

## SAMMENDRAG

I denne masterutredningen har vi studert hvilken rolle prosesseier har i digitaliseringsarbeidet i norske virksomheter. Bakgrunnen for studien var å undersøke hvordan virksomheter kombinerer fagområdene prosessledelse og digitalisering i sitt forbedringsarbeid. Til tross for at fagområdene påvirker og drar nytte av hverandre, er dette et lite utforsket fagfelt. Vår studie er et bidrag til et pågående forskningsprosjekt, som finner av en kvantitativ studie at majoriteten anser prosesseier som en sentral eller svært sentral rolle i digitaliseringsarbeidet.

Masterutredningen avdekker at våre funn ikke sammenfaller med den kvantitative studien i tilknytning til pågående forskningsprosjekt ved Norges Handelshøyskole. Informantene forklarer at prosesseierrollen ikke er sentral i digitaliseringsarbeidet, som en konsekvens av at rollen blir plassert hos ansatte på topp- eller mellomledernivå.

For å besvare forskningsspørsmålet har vi gjennomført semi-strukturerte dybdeintervjuer, med 8 ulike informanter fra norske virksomheter, i privat og offentlig sektor. Gjennomgående uttrykker informantene at etablerte lederroller, på topp- og mellomledernivå påtar seg ansvaret som prosesseier. Dette skyldes i stor grad at digitalisering er en verdifull ressurs, som medfører at ledelsen i større grad ønsker å involvere seg. Digitalisering fører også til at konkurranseintensiteten og endringstakten i markedene øker, noe som fører til at beslutninger må tas i et hyppigere tempo. Siden etablerte lederroller innehar autoritet og beslutningsmyndighet, ressurstilgang og mulighet til å ta beslutninger fra ende-ende, styrker dette deres posisjon til å ivareta en sentral prosesseierrolle.

Imidlertid finner vi at plassering hos lederroller vil medføre noen konsekvenser i forbindelse med balansering av arbeidsoppgaver, silo-tankegang og distanse til prosessene. Som følge av dette konkluderer studien med at prosesseierrollen ikke er sentral i digitaliseringsarbeidet. Etersom dette er et lite utforsket fagfelt, vil vi foreslå for videre forskning å studere mer spesifikt hvordan ansvarsområdene kan balanseres, dersom prosesseier ivaretas av etablerte lederroller.

# Innholdsfortegnelse

<b>INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON.....	7
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNING .....	9
1.3 STRUKTUR OG OPPBYGGING AV OPPGAVEN .....	10
<b>2. LITTERATUR .....</b>	<b>11</b>
2.1 PROSESSEIER.....	11
2.1.1 <i>Hvem skal ivareta rollen?</i> .....	12
2.1.2 <i>Ansvarsområder</i> .....	13
2.1.3 <i>Kritiske suksessfaktorer for å lykkes med prosesseierrollen</i> .....	16
2.1.4 <i>Utfordringer knyttet til prosesseierrollen</i> .....	18
2.2 DIGITALISERING .....	20
2.3 TO ULIKE KUNNSKAPSREGIMER .....	22
<b>3. METODE.....</b>	<b>25</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	25
3.2 DATAINNSAMLING .....	26
3.2.1 <i>Intervju</i> .....	28
3.3 ANALYSE AV DATA.....	29
<b>4. FUNN .....</b>	<b>31</b>
4.1 HVEM IVARETAR PROSESSEIERROLLEN? .....	31
4.1.1 <i>Prosesseierrollen blir plassert på ledernivå</i> .....	32
4.2 HVORFOR PLASSERES EIESKAP HOS ETABLERTE LEDERROLLER? .....	34
4.2.1 <i>Prosessene får økt betydning</i> .....	34
4.2.2 <i>Autoritet og beslutningsmyndighet</i> .....	36
4.2.3 <i>Fra silo-tankegang til helhetsforståelse</i> .....	38
4.3 KONSEKVENSER AV PLASSERING .....	40
4.3.1 <i>Balansering av etablert lederrolle og prosesseierrollen</i> .....	40
4.3.2 <i>Silo-tankegang</i> .....	42
4.3.3 <i>Distanse til prosessen og ansatte</i> .....	44
4.4 OPPSUMMERING FUNN.....	47
<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>48</b>
5.1 HVORFOR ER IKKE PROSESSEIERROLLEN SENTRAL? .....	48

---

5.1.1	<i>Arbeidsmengde</i> .....	48
5.1.2	<i>Definering og opplæring av prosesseierrollen</i> .....	50
5.1.3	<i>Mangel på helhetsforståelse og digital kompetanse</i> .....	50
5.1.4	<i>Involvering av ansatte</i> .....	52
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>53</b>
6.1	BEGRENSNINGER FOR STUDIEN .....	54
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	54
<b>7.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>56</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1 - To ulike kunnskapsregimer, Iden (2022).....	22
Tabell 2 - Oversikt over informanter og virksomheter .....	27
Tabell 3 - Eksempler fra intervjuguiden .....	29
Tabell 4 - Funn over hvem som skal ivareta prosesseierrollen .....	34
Tabell 5 - Funn over hvorfor eierskapet plasseres hos etablerte lederroller .....	39
Tabell 6 - Funn over hvilke konsekvenser plassering av prosesseierrollen har .....	46

## Figuroversikt

Figur 1 - Forskningsdesign.....	26
---------------------------------	----

---

# Innledning

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

De siste årene er det få forhold som har påvirket prosessledelse mer enn moderne, digital teknologi (Iden, 2022). Både internasjonale og norske studier finner at prosessledelse og digitalisering, gradvis nærmer seg hverandre ved å dra nytte av hverandres kunnskapsområder og praksiser. Til tross for at digital teknologi alltid har vært sentralt i prosessledelse, er dette annerledes i dag. Digitalisering er en av samtidens største og viktigste trender og benyttes stadig i flere sammenhenger som hverdagslige samtaler, avisartikler og diskusjoner blant politikere og toppledere i ulike organisasjoner (Iden, 2022). Interessenter, som brukere og kunder, forventer at virksomheter tilbyr digitale løsninger og tjenester, samtidig som virksomhetene i markedet konkurrerer på tidsbruk og effektivisering (Iden, 2022).

Norske virksomheter er storforbrukere av digital teknologi gjennom en velfungerende digital infrastruktur og et sterkt, kompetansebasert næringsliv (NHO, 2018). Arbeidet med å fornye, forenkle og forbedre virksomheten gjennom digitaliseringsprosjekter er avgjørende for å møte fremtidens utfordringer (Regjeringen, 2016). Tidligere ble digital teknologi avgrenset til kun én enhet eller til den enkelte avdeling. Derfor ble ansvaret tildelt en IT-avdeling eller en gruppe utpekte ansatte. Dette har gradvis endret seg, og per dags dato handler digitalisering om å automatisere og fornye prosesser fra ende-til-ende, på tvers av virksomheten (Osmundsen et al. 2018, referert i Iden, 2022). Derfor handler digitalisering om mer enn bare teknologi, og berører alt fra virksomhetens strategi, organisasjon, ledelse og kompetansebehov (NHO, 2018). Dette fører til at ansvaret i større grad blir plassert i de ulike forretningsenhetene.

Som en konsekvens av at flere virksomheter kombinerer kunnskapsområdene, blir det stadig større behov for ledere som kan gjennomføre en organisatorisk endring med utgangspunkt i digital teknologi (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022). Prinsipielt har prosessledelse som fagområde fokus på prosessene til virksomheten, med et formål om å styre og forbedre virksomheten gjennom velfungerende ende-til-ende prosesser (Iden, 2022). Prosesseier er den nest øverste rollen etter ledelsen i en prosessledet virksomhet. Prosessledelse innebærer at virksomheter har en prosesseier som vil være en pådriver for prosessendringer, og har ansvar for resultatene som følge av prosessutvikling.

Samtidig har digitalisering utfordret prosessledelse, og spesielt ledere som har måttet tilpasse seg nye måter å jobbe på som følge av krav om nye ferdigheter og bruk av digitale verktøy (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022). En prosesseier må dermed identifisere og vurdere hvilke konsekvenser og effekter som vil oppstå ved teknologibruk, for å sikre en vellykket digital innføring og verdiskapning. Dette innebærer også å forstå hvordan eventuelle negative effekter kan motvirkes (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022). Ettersom digital teknologi ikke utelukkende er et hjelpeverktøy, men heller har blitt en sentral ressurs så må prosesseier ha en digital kompetanse kombinert med kunnskap om prosessledelse. Dette blir ansett som en hovedutfordring (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022).



---

## 1.2 Forskningsspørsmål og avgrensning

Generelt er prosesseierrollen i praksis et tema som er lite studert og forsket på, og spesielt i tilknytning til digitaliseringsarbeidet. Dermed ble det gjennomført en spørreundersøkelse, hvor 104 ansatte i norske virksomheter besvarte spørsmål i tilknytning til samspillet mellom prosessledelse og digitalisering, og prosesseierrollen. Av undersøkelsen som ble utført vinteren 2022 av Danilova, Eikebrokk og Iden, anser majoriteten av utvalget prosesseierrollen som sentral eller svært sentral i digitaliseringsarbeidet. De fant at prosesseier har stor innflytelse og er sentral både når digitaliserte prosesser skal utformes og når det skal fastsettes mål for hva virksomheten ønsker å oppnå med digitaliseringsarbeidet.

Siden det kun er gjennomført en kvantitativ studie, eksisterer det lite detaljert kunnskap om hva det betyr at prosesseier har stor innflytelse og er en sentral rolle. Med undersøkelsen som utgangspunktet ønsker vi derfor å utforske dette ytterligere. Vi ønsker dermed å forske på informantenes erfaringer i tilknytning til prosesseierrollen i digitaliseringsarbeidet, for å undersøke om rollen er sentral eller ikke. Ettersom samtlige av informantene jobber i virksomheter som både har utnevnt prosesseiere og har gjennomført digitaliseringsprosjekt anser vi utvalget som godt egnet til å hjelpe oss med å tilføre ny kunnskap på et lite utforsket område.

På bakgrunn av motivasjon og aktualisering av tema for oppgaven har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

*«Hvilken rolle har prosesseier i digitaliseringsarbeidet i norske virksomheter?»*

Vår studie studerer sammenhengen mellom to fagområder, digitalisering og prosessledelse, og mer spesifikt prosesseierrollen. Fra litteraturen ser vi at prosesseier er den mest sentrale rollen etter bedriftens øverste ledelse. Hovedsakelig skal prosesseier ha ende-til-ende ansvar og myndighet for hele prosessen, på tvers av organisatoriske enheter. Det vil være interessant å observere om det er samsvar eller markante forskjeller mellom våre funn og tidligere forskning og litteratur. Vi håper studien kan bidra til økt interesse, kunnskap og oppmerksomhet rundt prosesseierrollen, samt motivere til videre forskning.

## 1.3 Struktur og oppbygging av oppgaven

Under følger en forklaring av hvordan oppgaven er strukturert og bygd opp:

**Kapittel 2 – Litteratur:** I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket, som benyttes som en grunnmur for besvarelse av vårt forskningsspørsmål. Litteraturen skal skape et godt grunnlag for å sammenligne fagområdene digitalisering og prosessledelse, Først skal de to fagområdene presenteres hver for seg, før vi skal presentere de opp mot hverandre, for å forklare ulikheter og hvordan de drar nytte av hverandre. Formålet er å ha et grunnlag for diskusjon i tilknytning til om dette påvirker involvering av prosesseierrollen i digitaliseringsarbeidet, altså om den er sentral eller ikke.

**Kapittel 3 – Metode:** I denne delen av oppgaven presenteres valg av metode for å besvare forskningsspørsmålet, nemlig semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette kapitlet omhandler dermed valg av forskningsdesign, datainnsamling og analyse av data.

**Kapittel 4 – Funn:** I dette kapitlet fremstilles funnene som vi har innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi presenterer både interessante funn der hele eller store deler av utvalget er enige, men også tilfeller der det er store forskjeller i hva informantene mener. Dette for å ha et godt grunnlag for diskusjonskapitlet. For å skape en helhetsforståelse i tilknytning til prosesseierrollen, og om rollen er sentral i digitaliseringsarbeidet, har vi valgt å presentere funn gjennom inndelingen hvem ivaretar rollen, hvorfor og konsekvenser av plassering.

**Kapittel 5 – Diskusjon:** I dette kapitlet diskuterer vi hovedfunnene, opp mot eksisterende litteratur og forskning. Vi har strukturert diskusjonskapitlet med hensikt i å besvare vårt forskningsspørsmål, ved å diskutere hvorfor prosesseierrollen ikke anses som sentral.

**Kapittel 6 – Konklusjon:** Oppgavens siste kapittel presenterer konklusjonen for studien. Vi redegjør for begrensninger for studien og forslag til videre forskning.

---

## 2. Litteratur

### 2.1 Prosesseier

En prosess er de aktivitetene vi samlet gjør for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdig handlet og resultatet er overlevert til kunden (Iden, 2022). Prosessene må ledes, og prosesstankegangen har dermed vært et aktuelt tema for norske bedrifter i lang tid. Prosessledelse er en disiplin for å ha kontroll og lede organisatoriske prosesser, slik at de kan forbedres og utvikles ved behov (Iden, 2022). Disiplinen er sentral i forbedringsarbeid, og benyttes både til å standardisere praksis, øke kvalitet og effektivitet, og ikke minst for å digitalisere virksomheten (Iden, 2022). Ofte vil implementering av digital teknologi føre til at en eller flere av bedriftens prosesser endres, gjennom for eksempel restrukturering eller automatisering av aktivitetene (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022). Dette skaper også organisatoriske effekter, gjennom endring av forretningsmodeller, hvilke verdier som skapes, og hvordan verdier kan kapres. I en prosessorientert virksomhet skal hver prosess ha en leder, som er ansvarlig for verdiskapningen i prosessen fra begynnelse til slutt, på tvers av enheter og avdelinger (Spanyi, 2006; Iden, 2022). Lederrollen blir omtalt i litteraturen som en prosesseier, og denne lederrollen er avgjørende for å bli en prosessledet virksomhet (Danilova, 2019; vom Brocke et al. 2014).

Prosessledelse utføres på to ulike nivåer; bedriftsnivå og prosessnivå. Bedriftsnivå er kontinuerlig ledelse av alle virksomhetens prosesser. På dette nivået tillegges ofte ansvaret ledergruppene, altså de samme som har ansvaret for å lede virksomhetens avdelinger eller funksjoner. Prosesseier kan defineres som en kontinuerlig leder av en enkelt prosess, altså på prosessnivå. Samtidig kan en prosesseier ha ansvaret for flere prosesser samtidig (Harmon, 2014). En prosesseier er ansvarlig for å utforme prosessene, slik at de samsvarer med målene som er satt innledningsvis. I tillegg skal de lede og forbedre prosessen og menneskene, samtidig sikre at det er samsvar mellom prosess og overordnede mål (Smith & Fingar, 2013, referert i Iden, 2022). De har dermed en lederfunksjon på lik linje som andre lederroller i virksomheten, og anses som den mest sentrale rollen etter virksomhetens øverste ledelse (Hammer, 2007; Iden, 2022). Som følge av dette vektlegges det i stor grad at en prosesseier skal ha ende-til-ende myndighet, og det er derfor avgjørende at prosesseieren blir utnevnt tidlig i prosjektet, slik at de kan involvere seg fra start (Danilova, 2018 referert i Iden, 2022).

Selv om prosesstankegangen er et aktuelt tema og undersøkelser viser at norske bedriftsledere mener at prosessledelse er viktig, får prosessene for lite oppmerksomhet av ledelsen (Iden, 2022). I tillegg opplever flere virksomheter det vanskelig å etablere en prosesseier, fordi det bryter med etablert perspektiv på ledelse og hvordan beslutningsmyndighet fordeles. Det må derfor etableres en felles enighet og forståelse angående rollebeskrivelsen til prosesseierrollen, når det gjelder definering av ansvarsområder, fullmakter og eierskap, samt hvem som skal ivareta rollen i virksomheten (Nesheim, 2011, referert i Iden, 2022).

### **2.1.1 Hvem skal ivareta rollen?**

Studier som har observert prosessledelse i norske bedrifter bekrefter at det utnevnes en prosesseier i de fleste virksomheter, men det varierer hva som inngår i rollebeskrivelsen, og hvem som tildeles rollen (Nesheim, 2011, referert i Iden, 2022). Det varierer gjerne i henhold til organisasjonsstruktur og hvor betydningsfull, omfattende, formalisert og velfungerende prosessene er (Iden, 2022). Det kan dermed både være en fulltids- og deltidsjobb (Palmberg, 2010; Iden, 2022). Valg av prosesseier er en suksessfaktor for å etablere en prosessorientert virksomhet, men valget vil også medføre både fordeler og utfordringer for virksomheten (Booz et al., 2003; Iden, 2022).

Dersom prosessene har stor betydning for virksomheten, tildeles ofte prosesseierskapet til personer med mye myndighet og makt, ofte til ansatte på direktørnivå (Iden, 2022). I følge Sentanini, Santos og Jabbour (2008, referert i Iden, 2022) er det naturlig at eierskapet ble plassert i toppledergruppen. Booz et al. (2003) viser også til at en prosesseierrolle burde være en utøvende lederrolle, som har autoritet og en gjennomslagskraft til å ta beslutninger. I tillegg skal lederrollen ha en oversikt over prosessen og forstå hvilke aktiviteter og utfordringer som inngår (Booz et al., 2003). Fordelen er at toppledergruppen i større grad har mulighet til å skape en helhetsforståelse for prosessene, og dermed har evnen til å forstå total verdiskapning av prosessene og for kundene, istedenfor hvilken verdi hver enkelt funksjon skaper prosessen (Booz et al., 2003; Iden, 2022). Ulempen med dette alternativet er at personen allerede har andre arbeidsoppgaver som inkluderer mye tid og press, som fører til at prosesseierrollen blir nedprioritert (Iden, 2022).

I tradisjonelle virksomheter, som er funksjonelt organisert, vil eierskapet ofte plasseres hos linjeledere på mellomledernivå. Davenport (1993, referert i Iden 2022) presiserte også at

---

eierskapet normalt tildeles ledere for organisatoriske funksjoner eller produkter. I dette tilfelle vil prosesseier både ha ansvar for prosess og en funksjonell enhet. Fordelen er at rollen allerede har myndighet til å ta de beslutningene som trengs, i tillegg til at de opererer nærme prosessen og har kjennskap til viktige momenter og hva som eventuelt kan forbedres (Iden, 2022). Ulempen er at det kan føre til sub-optimalisering, ved at de fokuserer i stor grad på kun «sin del» av prosessen. Dermed får ikke hele prosessen nødvendig oppmerksomhet.

I virksomheter med en balansert matriscorganisering, der de funksjonelle enhetene og prosessene lever sammen i en struktur, tildeles prosesseierskapet ofte til ansatte uten eksisterende lederansvar (Iden, 2022). Fordelen med dette alternativet er at man får en prosesseier uten andre lederoppgaver, og de kan derfor fokusere spesifikt på dette arbeidet. Samtidig vil ikke en slik rolle ha myndighet i virksomheten, og det blir derfor krevende å ivareta oppgavene (Iden, 2022). Når det er bestemt hvem som skal ivareta rollen, er det også nødvendig at rollens innhold og ansvarsområder er definert og gjelder for hele virksomheten (Nesheim, 2011, referert i Iden, 2022). Dette er for å sikre at prosessmedarbeidere, som skal ledes og samarbeide med rollen, har en felles forventning og forståelse av prosesseierrollen.

### **2.1.2 Ansvarsområder**

Ansvarsområdene til en prosesseier varierer i stor grad, fra å kun ha ansvar for en del av prosessen, ansvar fra begynnelse til slutt eller ansvar for flere prosesser samtidig (Danilova, 2019). Med utgangspunkt i en litteraturstudie har Danilova (2019) utarbeidet et rammeverk som kategoriserer prosesseiers ansvarsoppgaver i fem områder; *planlegging og organisering, styring av prosessytelse, prosessutvikling og innovasjon, teamledelse og styring av interessenter og påvirkning*. Det er stor enighet i litteraturen om at de to første ansvarsområdene er svært sentrale (ABPMP 2019; Danilova 2018; Hammer 2010; Iden 2016, referert i Iden 2022). Disse skal dermed presenteres mer i detalj.

I tillegg har Booz et al., (2003) laget en mer detaljert oversikt over de sentrale oppgavene til prosesseier, med en indikasjon på hvor stor prosentandel tidsmessig som skal avsettes til hvert ansvarsområde. Ansvarsområdene som samsvarer med Danilova (2019) sitt rammeverk, og som vi finner relevant for vår studie er: *utvikling av mål og strategier, forbedring og videreutvikling og overvåking av ytelse*. Under skal dermed disse rammeverkene presenteres, siden de konkretiserer hvilke ansvarsoppgaver en prosesseier i utgangspunktet har.

### *Ansvar for prosessens utforming*

Ansvar for prosessens utforming innebærer at prosesseier ofte blir utnevnt til å igangsette et prosjekt (Iden, 2022). Hensikten med prosjektet kan være å dokumentere eller forbedre en prosess. Om målet er å forbedre prosessen må prosesseier sørge for å organisere utviklingsarbeidet ved å avsette ressurser, og utforme, designe og implementere prosessen slik at krav om ytelse og resultater realiseres (Iden 2016, referert i Iden 2022). Derfor må målet med prosjektet klargjøres innledningsvis.

Ifølge oversikten til Booz et al. (2003) skal prosesseier bruke tid på å utvikle visjon, strategi og mål for prosessen. Sentrale oppgaver under dette ansvarsområde er blant annet å etablere en visjon, strategi og mål for ytelse og resultater for prosessen fra begynnelse til slutt, sikre at prosessens mål og strategi samsvarer med virksomheten, og kommunisere med sentrale enheter og funksjonelle ledere. Prosesseier burde også være del av utforming og design av prosessen, ved å definere grenser og hvilke delprosesser som skal inkluderes (Danilova, 2019). Imidlertid har studier observert at norske virksomheter synes det er utfordrende å fastsette mål for prosesser, spesielt å samsvare prosessmål med bedriftens overordnede mål (Iden, 2022). En årsak kan være at planleggingsfasen oppleves mer omfattende for prosesseier, dersom det oppstår forhold som gjør at blant annet prosessens utforming krever vesentlige endringer for å imøtekomme nye krav og forventninger fra interessenter (Iden, 2022).

Videre skal en betydelig del av tidsbruken til en prosesseier benyttes til å iverksette tiltak for å forbedre og videreutvikle prosessen på tvers av organisatoriske enheter og avdelinger (Booz et al., 2003). Sentrale oppgaver er blant annet å utvikle og lede tiltak for å forbedre prosessen på tvers av avdelinger og enheter, sørge for oppslutning på tvers av organisasjonen, utforme en plan for implementering, sikre involvering blant berørte interessenter, og overvåke implementeringen av forbedringstiltak (Booz et al., 2003). Dette samsvarer med Danilova (2019) sitt rammeverk, som forklarer at prosesseier har en sentral rolle i prosessutvikling og forbedring. Digital teknologi er sentralt i prosessutvikling, prosesseier må derfor kontinuerlig søke i markedet etter mulighetene for digitalisering (Danilova, 2019; Iden, 2022). For å lykkes med implementeringen må prosesseier analysere nåsituasjon, studere fremtidige løsninger og ha god kjennskap til virksomheten (Chi6n et al., 2020; Iden, 2022).

Booz et al. (2003) påpeker at prosesseier skal sørge for oppslutning på tvers av organisasjonen, ved at en prosess vil krysse organisatoriske grenser. De er også ansvarlig for å sikre involvering blant berørte interessenter. Siden prosessen berører flere områder av virksomheter er dette en årsak til at det oppstår problemer eller feil i overleveringene (Iden, 2022). Som følge av dette må prosesseieren kommunisere hva prosessen og utviklingen krever, både internt og eksternt (Danilova, 2019). De skal lede medarbeiderne som tilhører prosessen, samtidig som de skal samarbeide med andre lederroller, som andre prosesseiere, enhetsledere og toppledelsen (Danilova, 2019). Gjennom samarbeidet vil behov til enkelt prosess kommuniseres, noe som kan bidra med å sikre en helhetstankegang (Danilova, 2019).

### *Ansvar for prosessens ytelse*

Det fremkommer også at et av de viktigste ansvarsområdene til prosesseier er å sørge for at forbedret prosess fungerer som ønsket og at den realiserer krav og mål for ytelse (Danilova, 2019). Kontinuerlig prosessforbedring er et kjennetegn for en prosessledet bedrift, og innebærer at virksomheten på bakgrunn av prosessens ytelse endrer prosessene ved behov (Iden, 2022). En av årsakene til at prosessorienterte bedrifter etablerer et prosesseierskap, er for å sikre etterlevelse av prosessene (Danilova, 2019).

Ifølge Booz et al. (2003) må prosesseier overvåke prosessens ytelse og resultatoppnåelse, ved å blant annet definere måleparametere for prosessen, kontinuerlig samle inn informasjon og resultater om prosessens ytelse og resultater, og identifisere avvik fra mål og innføre aktuelle tiltak. For å fastsette og etablere hvordan ytelse og resultater skal måles for å sikre etterlevelse, bør prosesseier være delaktig i målsetting i planlegging og organisering (Danilova, 2019). Derfor må prosesseier inneha kompetansen til å både fastsette mål, og utvikle og følge opp måleindikatorer for å observere om og i hvilken grad prosessen er effektiv (Danilova, 2018). Resultat og ytelse kan måles ved blant annet antall saker, ressursbruk, tidsbruk, kvalitet eller kundetilfredshet (Iden, 2022). Booz et al., (2003) legger også vekt på at en digitalisert prosess spesielt krever kontinuerlig oppfølging fra prosesseier. Dette skyldes at digitalisering er et forhold som har ført til at prosessene utsettes for omfattende endring, gjennom innføring av nye digitale løsninger eller utskiftning av eksisterende systemer (Iden, 2022).

### 2.1.3 Kritiske suksessfaktorer for å lykkes med prosesseierrollen

For virksomheter er det essensielt å få prosesseierskap til å fungere (Danilova, 2018). Det ble gjennomført en Delphi- studie med internasjonale eksperter, som kartla en rekke suksessfaktorer og kapabiliteter som både virksomheten og prosesseieren må inneha for at effektiv prosesseierskap skal være oppnåelig (Danilova 2018; Iden 2022). Kapabiliteter kan defineres som ferdighetene, aktivitetene og rutinene til en prosess og virksomheten (Antonucci et al., 2020).

Ekspertene var enige om 9 kapabiliteter, der tre av kapabilitetene omhandlet virksomheten. Den første kapabiliteten er at prosesseieren får *støtte fra toppledelsen*, som omhandler at prosesseier sin autoritet og gjennomslagskraft i organisasjonen blir kommunisert og styrket nedover i organisasjonen. Da vil prosesseier enklere få støtte i prosjekter, ved at enhetene på tvers av virksomheten er kjent med og har en forståelse for arbeidet til prosesseier. Sederer et al., (2004) påpeker også at dette er en suksessfaktor for prosessutvikling, ved at det må etableres en prosesskultur. Toppledelsen fordeler ressurser, og dersom prosesseier får støtte vil de få tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre de forbedringene eller endringene som kreves. Danilova (2018) forklarer dermed at toppledelsen har et ansvar for at prosesseierskapet skal lykkes.

Virksomheten må også fastsette et *klart mandat*, som fører til at prosesseier har et reelt ende-til-ende ansvar og myndighet for prosessen. Spesielt i forhold til andre enhetsledere er det viktig å klargjøre ansvar og myndighet, slik at det ikke oppstår misforståelser, uenigheter eller motstand (Iden, 2022). Den tredje kapabiliteten er at virksomheten *setter mål til prosessen*, og sikrer at målene nås. De må også sikre samsvar mellom strategi til prosessledelse og virksomhetens overordnede strategi (Danilova, 2018, referert i Iden, 2022). Det kreves altså en innsats og vilje fra virksomheten sin side for å få prosesseierrollen til å fungere i organisasjonen, noe man ikke kan ta forgjeves (Iden, 2022).

Prosesseierrollen må også inneha noen kritiske kapabiliteter for å lykkes, ved at de er ansvarlig for alt som inngår i prosessen, fra begynnelse til slutt (Danilova, 2018; Iden, 2022). Innledningsvis må prosesseier forstå nåværende og potensielle kunder sine krav, ønsker, behov og forventinger (Danilova, 2018). Dette for å skape en forståelse for hvilke prosessforbedringer eller endringer som er relevant for organisasjonen, samtidig som



---

prosessen er effektiv for kunden. Videre må prosesseier i tillegg ha en overordnet forståelse for virksomheten og prosessen gjennom mål, strategi, samt sammenheng mellom prosesser (Danilova, 2018; Iden, 2022). De må også få tildelt tilstrekkelig med ressurser, slik at de kan gjennomføre nødvendige prosjekter, med formål om å utvikle eller endre prosessen. Prosessutvikling er en organisasjonsendring, og derfor må prosesseier inneha gode lederegenskaper, slik at de berørte er mottakelig for forbedringer og endringer (Danilova, 2018; Iden, 2022). Hrabal et al., (2020) peker derfor på kommunikasjonsferdigheter som en viktig ferdighet hos prosesseier. Fra prosesseieren sin side kreves det dermed en genuin vilje for å ta nødvendige grep for å forbedre eller endre en prosess, tilegne seg nødvendig kunnskap og innsikt og bygge tillitt og gode relasjoner på tvers av virksomheten (Iden, 2022). Samtidig er det interessant at ekspertene i Delphi studien til Danilova (2018) ikke peker på teknisk kompetanse som en kritisk kapabilitet.

Kerpedzhiev et al. (2021) fant i en undersøkelse at det ville være behov for nye kapabiliteter i prosessledelse. Dette skyldes i stor grad at ledere tradisjonelt har hatt kontroll over to typer ressurser, arbeidskraft og kapital (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022). Disse ressursene er ikke tilstrekkelig for digitalisering, og i vår digitale tidsalder vil også ledere forvalte digital teknologi. Cantara (2015, referert i Antonucci et al., 2020) fant også at svært få virksomheter har gode nok kapabiliteter til å dra nytte av verdiskapningen ved digitalisering. De må både ha kompetanse og kunnskap om sentrale teknologier, evne å se hvordan teknologi skaper organisatoriske endringer og nye forretningsmodeller og hvordan man kan skape gevinst. Kompetansen må utvikles i takt med de hyppige endringene i teknologien, og dette oppleves krevende for ledere. Det å beherske digital teknologi må derfor involveres i forståelsen av «ledelse», ved at dette er en suksessfaktor og avgjørende for å overleve i dagens digitale markeder (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022).

Hrabal et al (2020) legger også vekt på prosesseier sin forståelse, ved at de må ha kompetanse i tilknytning til det prosessen krever, som teknologi. Teknologi skaper ikke direkte ytelse uten mennesker med teknisk kompetanse (Rosemann & vom Brocke, 2010; Antonucci et al., 2020). En suksessfaktor i forbindelse med digitalisering er dermed å involvere prosessmedarbeidere (Sedera et al., 2004). Kerpedzhiev et al. (2021) synliggjør at digitalisering har behov for ulike ansatte med kunnskap knyttet til data, teknologi, innovasjon, kunde, prosess og organisatorisk endring. Kane et al. (2019) viser gjennom en studie at overgangen til en digital virksomhet

krever en endring i kulturen. De ansatte må derfor motiveres til å bli med på den digitale reisen (Danilova, 2018). Kapabilitetene og suksessfaktorer må prosesseier dermed kontinuerlig søke og vurdere for å være i stand til å tilegne seg nødvendig kompetanse, kunnskap og innsikt (Iden, 2022).

### **2.1.4 utfordringer knyttet til prosesseierrollen**

Det er flere utfordringer i tilknytning til etablering av prosessledelse og prosesseierrollen for en virksomhet. Det kreves en omstilling, som generelt fører til at virksomheten bryter med bedriftens tradisjonelle tankegang, perspektiver på ledelse, og fordelingen av beslutningsmyndighet (Iden, 2022). Galbraith (1977, referert i Iden, 2022) vektla følgende tre faktorer som begrenser en virksomhet sin evne til omstilling; *kunnskap, ressurser og ferdigheter*. Dersom en virksomhet ikke har tilstrekkelig med kunnskap om aktuelt fagområde, vil de ikke være egnet til å gjennomføre omstillingen på en god måte. Den andre faktoren er at virksomheter opplever å ikke inneha nok ressurser til å gjennomføre omstillingen. Virksomheter kan også mangle nødvendige ferdigheter, til tross for at de andre faktorene er til stede.

Utfordringene omhandler dermed i stor grad kapabiliteter og suksessfaktorene ved prosesseierrollen. Iden (2022) skiller også mellom to typer utfordringer; der den første er knyttet til *kommunikasjon mellom ledere*, og den andre baserer seg på *mangel på kompetanse og opplæring*. Den største utfordringen med å være prosesseier knyttes til de andre ansatte som skal involveres og ledes, siden personene ofte tilhører ulike avdelinger eller enheter (Iden, 2022). For eksempel i en prosessledet matriseorganisasjon legges prosessene ofte som et lag utenpå de organisatoriske enhetene (Danilova, 2018). Prosessmedarbeiderne har derfor ofte andre oppgaver i avdelingene eller enhetene som skal utføres i tillegg til prosess (Iden, 2022). Prosesseieren har dermed i utgangspunktet ikke et lederansvar i daglig praksis (Iden, 2022). Dersom det ikke er god kommunikasjon med enhetsleder, vil det kunne oppstå motstand fra enhetslederne. Derfor må roller, ansvarsområder, mål, ressurser og prioriteringer klargjøres og fastsettes slik at det ikke oppstår uklarheter. Ifølge Nesheim (2011, referert i Iden 2022) skal det være en jevn maktfordeling mellom prosesseier og enhetsledere, men likevel er det enhetslederne som tar den endelige beslutningen ved uenighet.

En annen utfordring angår mangel på kompetanse og opplæring både av de som arbeider i prosessen, men også for prosesseier (Iden, 2022). Linjeledere på mellomledernivå ivaretar normalt kompetanseutvikling av de ansatte i sin enhet, men dette er også prosesseier sitt ansvarsområde. Mangel på kompetanse og opplæring vil ha konsekvenser for hele virksomheten, ved at aktiviteter innad i prosessen ikke blir utført på ønskelig måte (Iden, 2022). I tillegg er det flere virksomheter som har problemer med å gjennomføre god opplæring og definere nødvendige ferdigheter for prosesseier (Danilova, 2019). Dette er en utfordring, siden en forutsetning for en prosessorientert virksomhet, er at ansatte og prosesseier innehar kunnskap og forståelse (Pritchard & Armistead, 1999; Rosemann & vom Brocke, 2010). Det er også en fare for at prosesseier sin arbeidsmengde blir for stor. Eksperter i en empirisk studie gjennomført av Van Looy (2021) mente at prosesseiere ofte blir endringsledere, og at de i tillegg får fullt ansvar for de ansatte. Dette kan bli en krevende arbeidsmengde for prosesseiere, som fører til at de ikke får fokusert på sine arbeidsoppgaver.

Involvering og motivering av de ansatte i en organisasjon kan også være en utfordring, spesielt når en prosess er under etablering (Iden, 2022). Til tross for at en bedrift har utviklet en god prosess, velger ansatte bevisst å handle andre måter (Iden 2009, referert i Iden 2022). Dette skyldes ofte at prosessmedarbeidere ikke ser behovet og derfor ikke er motivert til endringen. En årsak er ofte at prosjektet ikke er forklart godt nok i etableringsfasen (Iden, 2022). Andre momenter som påvirker endringsviljen er begrenset myndighet til å gjennomføre endringene, mangel på engasjert ledelse som støtter endringene, og mangel på informasjon og opplæring (Iden, 2022). Selskapet må derfor bruke tid og ressurser i forarbeidet, for å "selge prosessen", gjennom effektivt samarbeid mellom sentrale enheter og medarbeidere.

## 2.2 Digitalisering

Begrepet digitalisering ble først tatt i bruk i litteraturen i 2010, før det senere også ble brukt i resten av samfunnet (Iden, 2022). Før den tid brukte man heller begreper som databehandling, informasjonsteknologi og informasjonssystemer (Iden, 2022). Gjennom digitalisering ønsker man å ha et fokus på digital teknologi, med et formål om å innovere nye digitale løsninger. Når man skal utvikle disse løsningene så vil arbeidet være påvirket av en smidig, team-basert og rask arbeidsform hvor eksperimentering og innovasjon vektlegges (Iden, 2022). Vi har i denne oppgaven bestemt oss for å bruke en egen definisjon av digitalisering som i større grad er tilpasset vår problemstilling:

*«Proessen med å benytte digital teknologi til å endre en arbeidsprosess»*

Dette finner vi hensiktsmessig for oppgaven, da det gir en definisjon som gir et godt utgangspunkt for problemstillingen vår. Man ønsker da å utnytte digital teknologi, til å for eksempel effektivisere eller automatisere en eksisterende prosess. Det kan også være innovasjon som bidrar til å endre prosessene ved at man kombinerer digital teknologi på nye måter, eller med fysiske produkter, slik at man utvikler nye produkter eller tjenester. Dette vil bidra til å skape ny og økt verdi for brukerne. Ved å ta i bruk digital teknologi gjennom hele prosessen så kan man utvikle eller endre den (Osmundsen et al., 2018).

Digitalisering kan lede til en digital transformasjon. Dette vil si at man bruker digital teknologi som fører til vesentlige og fundamentale endringer, i hele eller store deler av organisasjonen og dens verdiskapning (Osmundsen et al., 2018). Det som er viktig når det er snakk om digital transformasjon, er at det handler om mer enn bare teknologi. Det er en kompleks prosess, som i stor grad krever at man investerer i prosjekter, passende infrastruktur, kompetanse og endringer i en bedrifts operasjoner (Davenport & Westerman, 2018). Digital transformasjon kan ansees som en prosess som starter med at virksomheten skjønner at det kreves endring, og da gjerne leder opp til en digital visjon. Basert på dette vil man igangsette digitaliseringsprosjekter, som vil innebære investeringer i kompetanse og digital teknologi (Iden, Danilova og Osmundsen, 2022).

Det finnes mange forskjellige måter å gjennomføre forskjellige digitaliseringsprosjekter, og den teknologiske utviklingen går raskere nå enn tidligere (Yoo, 2013, referert i Iden, 2022).

Et prosjekt er en arbeidsoppgave som er målrettet og avgrenset, som krever et samarbeid mellom mennesker (Andersen, 2018, referert i Iden, Danilova og Osmundsen, 2022). Man kan utnytte digital teknologi på utallige måter, og det trenger ikke å utelukkende understøtte dagens praksis, men kan også lede til endring og mer omfattende transformasjon (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014, referert i Iden, 2022). Hvordan man organiserer og utfører digitaliseringsprosjekter vil variere, men det kan gjøres ved en plandreven, smidig eller kontinuerlig tilnærming (Iden, Danilova og Osmundsen, 2022). Hvilke metoder man velger vil påvirke hvordan løsninger ender, og hvordan de brukes. Rammene som settes for arbeidet, og da spesielt kostnader og tidsbruk, vil avgjøre hva slags kvalitet sluttproduktet ender med. Forskning peker mot at man ønsker å gjennomføre digitalisering raskt, og gjennomløpstiden blir stadig kortere (Iden, Danilova og Osmundsen, 2022).

## 2.3 To ulike kunnskapsregimer

Med bakgrunn i litteraturen vi har presentert, forstår vi at fagområdene prosessledelse og digitalisering er tett vevd sammen. Prosesser involverer både mennesker og digitale ressurser, og innenfor fagområdet digitalisering ser vi på bruken av digital teknologi til å endre en prosess. Dermed kan vi si at disse to kunnskapsregimene er gjensidig avhengig av hverandre, men man må være klar over forskjellene om man ønsker å dra nytte av dem på veien mot en digital virksomhet. For å oppnå gevinst av en digital innføring, må virksomheten ha en god oversikt over alle sidene av aktuell prosess. Dette skyldes at innføringen forutsetter en organisatorisk endring, og digitalisering vil dermed dra nytte av prosessledelse, ved å observere teknologibruk gjennom prosessmodeller. Samtidig drar prosessledelse nytte av digitalisering for å oppnå kravet om effektive prosesser, kombinert med et kundeperspektiv (Iden, 2022).

	<b>Prosessledelse</b>	<b>Digitalisering</b>
<i>Fokus</i>	Prosess	Digital teknologi
<i>Formål</i>	Velfungerende ende-til-ende-prosesser	Innovere gjennom å utvikle nye digitale løsninger
<i>Eier</i>	Ledelse og prosesseier	Digitaliseringsdirektør, lokale ledere, og brukere
<i>Utviklingskultur</i>	Strukturert arbeidsform og prosessmodellering. Løse eksisterende problemer. Standardisering	Smidig, team-basert arbeidsform. Eksperimentering og innovasjon
<i>Utfordringer</i>	Tar tid. Mange interessenter. Å få utviklet digitale løsninger. Etterlevelse	Manglende ende-til-ende perspektiv. Gjennomføre organisatorisk endring. Gevinstrealisering
<i>Forvaltningsansvar</i>	Prosesseier	Utviklingsteamet
<i>Endringskultur</i>	Sjelden, basert på revisjon	Ofte, basert på teknologisk utvikling og nye behov
<i>Kunnskapsregime</i>	Et kunnskapsregime drevet av prosesseiere, basert på systematisk prosessutvikling og kontinuerlig ledelse, og realisert gjennom prosessmodellering og prosessmåling	Et kunnskapsregime drevet av digitaliseringsdirektøren eller lokale ledere og brukere, basert på moderne digital teknologi, og realisert gjennom smidige innovasjonsprosesser

Tabell 1 - To ulike kunnskapsregimer, Iden (2022)

---

Likevel må digitalisering og prosessledelse bestå som selvstendige fag, da det ikke burde samordnes til ett felles kunnskapsregime (Iden, 2022). Dette grunner i at deler av prosessledelse ikke omhandler digitalisering, og deler av digitalisering ikke omhandler prosessledelse. Basert på Bendik Bygstad (2017) sitt skille mellom tungvekts- og lettvekts IT, har Iden (2022) utarbeidet en grov kategorisering av hovedforskjellene mellom digitalisering og prosessledelse som får frem arketyperne i de to fagområdene. For å dra nytte av begge fagområdene og oppnå en digital virksomhet, må man være klar over forskjellene som kan oppstå når de to fagområdene kombineres, og dette illustreres av *Tabell 1*.

Prosessledelse sitt fokus er på virksomhetens eksisterende prosesser, med formål om å løse problemer gjennom velfungerende ende-til-ende styring eller forbedring av prosessene (Iden, 2022). Digitalisering har på sin side fokus på tilgjengelig, moderne digital teknologi, der formålet er å implementere digitale løsninger gjennom digitaliseringsprosjekter. Digitalisering vil fremstå som mer innovativt, smidig, og raskt, hvor man gradvis utvikler løsninger gjennom prøving og feiling (Iden, 2022). Det er rimelig å anta at det sterke fokuset det er i dag på smidige, team-baserte arbeidsformer, vil påvirke hvordan utviklingsprosjekter gjennomføres. Per dags dato tar dette for lang tid i mange virksomheter. Derfor er det ønskelig om den smidige tilnærmingen kan bidra til et hurtigere utviklingsløp for prosessene. Samtidig skal det være mulig å realisere en ny prosess, som skiller seg vesentlig fra nåsituasjonen, ved å gjøre flere mindre endringer over tid. Denne utviklingen kan allikevel ha negative konsekvenser, som følge av at man kan miste fokuset på prosessen som helhet, til fordel for å utvikle mindre, atskilte løsninger kun for deler av prosessen ettersom det er viktig med en ende-til-ende tankegang i prosessledelse (Iden, 2022).

Digitalisering vektlegger kontinuerlig videreutvikling av de digitale løsningene, som gjør at eiere må se verdien av å stadig endre prosessene. Prosessledelsesperspektivet ønsker i større grad å jobbe strukturert, og modellere prosesser. Behovet for å stadig endre prosessene gjør det mer krevende å holde prosessmodeller oppdatert, som kan utfordre utviklingskulturen. Ved å ta i bruk modelleringsverktøyet kan en illustrere formålet og rammene med prosessen, og når en prosess først er utformet vil det tradisjonelt sett derfor sjeldent oppstå endringer i prosessen (Bandara, Tan, Recker, Indulska & Rosemann 2007, referert i Iden, 2022). På den andre siden, vil digitalisering utvikles gjennom eksperimentering og innovasjon, med en

smidig, rask og teambasert kultur. Derfor endres digitale løsninger ofte, ettersom det baseres på teknologiske nyvinninger og samfunnets hyppige endringstakt (Iden, 2022).

Når det gjelder hvem som innehar eierskapet innenfor de ulike fagområdene, er dette også ulikt. Eierskapet til prosessledelse tillegges enten ledergruppene eller prosesseieren, mens i digitaliseringsarbeid blir eierskapet plassert hos digitaliseringsdirektør, lokale ledere eller av brukere. Det er gjerne prosesseieren som har forvaltningsansvar for prosessene, men i digitaliseringsarbeidet er det et utviklingsteam som ofte har et ansvar for forvaltning av digitale løsninger. En utfordring ved å plassere forvaltningsansvaret hos et utviklingsteam er at løsningene kun understøtter en avgrenset del av prosessen.



---

## 3. Metode

I følgende kapittel vil vi redegjøre for metodisk fremgangsmåte for hvordan vi skal besvare forskningsspørsmålet. Innledningsvis vil vi begrunne og forklare valg av forskningsdesign. Videre vil vi forklare metode for datainnsamling ved å presentere virksomhetene og utvalget, i tillegg til å vise til hvordan vi har utarbeidet intervjuguiden og gjennomført semi-strukturerte intervjuer. Deretter vil metode for analysen av dataen begrunnes. Masteroppgaven er en del av et større forskningsprosjekt ved Norges Handelshøyskole, «Prosessledelse i en digital verden». Dermed var studien allerede blitt godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

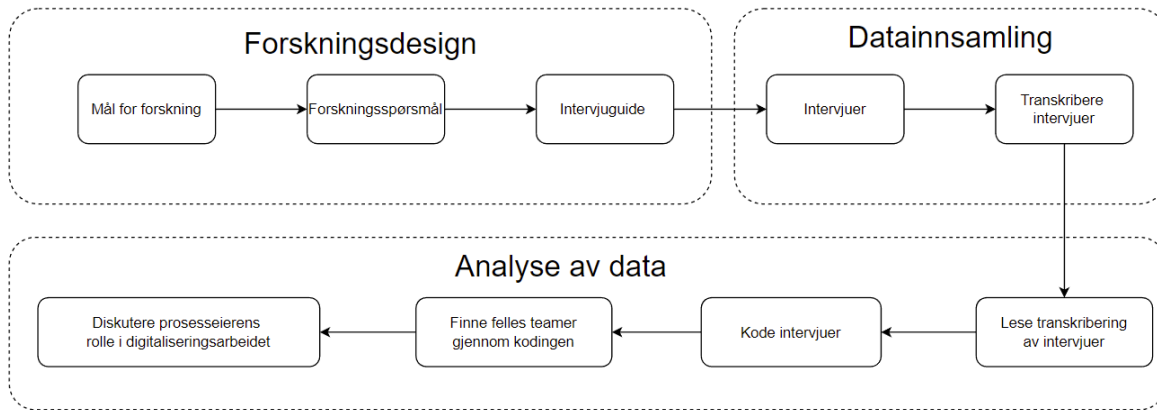
### 3.1 Forskningsdesign

Det har tidligere blitt utført en kvantitativ studie i forbindelse med forskningsprosjektet «Prosessledelse i en digital verden». Den tidligere studien synliggjorde at majoriteten av respondentene mente at prosesseier har en sentral eller svært sentral rolle i digitalisering. Formålet med masterutredningen er å tilføre ny kunnskap til den manglende litteraturen rundt prosesseierens rolle i digitaliseringsarbeidet, derfor skal vi undersøke om prosesseieren har en sentral rolle i digitaliseringsarbeidet. Dermed fant vi det hensiktsmessig å ha en kvalitativ tilnærming til forskningen. Vi ønsket å gå mer i dybden på temaet gjennom semi-strukturerte intervjuer med informanter fra ulike norske virksomheter i privat og offentlig sektor.

Ved å intervjuere personer som har erfaring fra enten prosessledelse, digitalisering, eller begge, så kunne informantene dele erfaringer og reelle hendelser de har opplevd eller observert i praksis. Etersom det er mangel på eksisterende teoretiske rammeverk i tilknytning til samspillet mellom fagområdene, så har vi heller tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur innenfor digitalisering og prosessledelse separat. Manglende litteratur i tilknytning til vår studie, fører til at vi i begrenset omfang kan oppdage funn basert på eksisterende litteratur. Dermed har vi valgt en abduktiv tilnærming, ettersom eksisterende litteratur bidrar til å forstå innsamlet data samtidig som data og analysene bidrar til å utvikle eksisterende litteratur.

I *Figur 1* viser vi en fremstilling av forskningsdesignet. Først la vi en plan for forskningen ved å se nærmere på hva vi ønsket å oppnå. Deretter valgte vi forskningsspørsmål, og utarbeidet en intervjuguide til å svare på dette. Videre gjennomførte vi åtte semistrukturerte intervjuer,

for så å transkribere disse. For å analysere dataen, måtte vi få oversikt over hva intervjuene inneholdt, gjennom å lese transkriberingen gjentatte ganger, og kode intervjuene. Deretter fant vi felles temaer gjennom kodingen, og brukte disse til å diskutere hvilken rolle prosesseier har i digitaliseringsarbeidet i norske virksomheter.



Figur 1 - Forskningsdesign

## 3.2 Datainnsamling

Flere av deltakerne som deltok i den kvantitative studien, stilte seg positive til å delta på et oppfølgingsintervju. I oppstartsfasen fikk vi dermed tilsendt en liste med forskjellige intervjuobjekter som hadde deltatt på spørreundersøkelsen, som enten hadde bakgrunn fra prosessledelse, digitalisering, eller fra begge fagområdene. Vi kontaktet 6 informanter fra ulike virksomheter og bransjer, med forskjellige rollebeskrivelser og ansvarsområder. Av de vi kontaktet ønsket 4 informanter å stille til intervju. Vi ønsket dog et utvalg på 8-10 informanter, for å få et noe bredere utvalg. Dermed tok vi kontakt med noen av informantene vi hadde intervjuet, og spurte om de hadde kollegaer eller andre de hadde jobbet med som kunne være aktuelle å intervju. Disse bidro med kontaktinformasjon til et par informanter de mente var aktuelle for vår studie, slik at vi fikk rekruttert totalt 8 informanter ved hjelp av «snøballmetoden». Oversikten over informantene, deres rolle, og virksomhet vises i *Tabell 2*.

<b>Informant</b>	<b>Rolle</b>	<b>Virksomhet</b>
Informant 1	Prosjektleder	Virksomhet 1 (Offentlig)
Informant 2	Produktleder	Virksomhet 1 (Offentlig)
Informant 3	Prosessansvarlig	Virksomhet 2 (Offentlig)
Informant 4	Senior rådgiver	Virksomhet 2 (Offentlig)
Informant 5	Kvalitetsyter	Virksomhet 3 (Privat)
Informant 6	Tjenesteansvarlig	Virksomhet 4 (Privat)
Informant 7	Produktleder	Virksomhet 5 (Privat)
Informant 8	Partner	Virksomhet 6 (Privat)

*Tabell 2 - Oversikt over informanter og virksomheter*

Gjennom studien kom vi i kontakt med et bredt spekter av informanter, med ulike roller, fra både offentlige og private virksomheter. Samtlige informanter har jobbet med digitalisering, prosessledelse, eller begge. Gjennom et variert utvalg fikk et innblikk i ulike erfaringer, hendelser, meninger og tanker.

Siden valg av datainnsamling innebærer at vi skulle være i kontakt med et ulike personer, var personvern viktig ved gjennomføring av studien i henhold til forskningsetikk. Et informasjonsskriv ble dermed sendt ut i forkant til intervjuobjektene. Skrivet forklarte studiens formål, hvordan vi skulle behandle dataen, at deltakelse er frivillig, at de til enhver tid kan trekke seg, og at om de trekker seg vil det medføre at all persondata vil bli slettet. I tillegg opplyste vi om at lydopptak og transkribering skulle slettes etter endt forskningsperiode, for å ivareta personvern. Her ble også informantene sikret anonymitet, noe som kan bidra til at de oppga svar som var deres faktiske meninger og erfaringer, og ikke hva informantene tenkte at vi ønsket å høre. Dette styrker studiens troverdighet. Avslutningsvis inneholdt informasjonsskrivet også en samtykkeerklæring hvor informantene, ved å besvare e-posten, sa seg villige til å delta i intervju og at deres opplysninger kan behandles til prosjektets slutt.

Vi ønsker at studien skal berike og utvikle litteraturen som per dags dato eksisterer. Siden det var stor variasjon i svarene til informantene, er det krevende å overføre funnene til andre sammenhenger. Flere av informantene hadde erfaringer å knytte sine meninger til, samtidig som noen kun hadde tanker om hvordan de tror rollen fungerer i praksis ved at de hadde begrenset kunnskap og erfaring knyttet til begge fagområdene. Dette hadde også betydning for troverdigheten til funnene, ved at meninger eller tanker ikke er like troverdige som konkrete erfaringer. Vi vil også påpeke at vi har et begrenset og selektert utvalg på 8 informanter, og at dette i stor grad skyldes studiens tidsbegrensning.

### 3.2.1 Intervju

Vi sikret oss primærdata for studien ved å ta i bruk åtte semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer har en løs struktur og er mer fleksible, noe som kan styrke troverdigheten til studien. Vi kunne i større grad ha en samtale med informantene, enn at det utelukkende var vi som stilte spørsmål. For å sikre at vi fikk data som omhandlet vårt forskningsspørsmål utarbeidet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene. Intervjuguiden ble utarbeidet i samarbeid med veileder, og tok utgangspunkt i de Bruin og Roseman (2007) sitt prosessledelseskapaibilitets rammeverk da forskningsprosjektets kvantitative undersøkelse i stor grad også er bygget på dette rammeverket. Dette var for å skape en rød tråd i forbindelse med det pågående forskningsprosjektet.

Med utgangspunkt i resultatene fra den kvantitative undersøkelsen, så utarbeidet vi påstander. Påstandene var mer generelle, og omhandlet hvordan virksomhetene kombinerer fagområdene digitalisering og prosessledelse. Vi vektla spesielt digitaliseringens innvirkning på prosessledelse, siden prosesstankegangen lenge har vært et aktuelt tema for norske bedrifter, og dermed i større grad er integrert i virksomhetene. Dersom informanten ikke dekket visse områder, spurte vi direkte om hvilken rolle prosesseieren innehar i digitaliseringsarbeidet. Samtidig var vi nøye med å stille oppfølgings spørsmål for å sikre forståelse av informantenes svar.

Vi ønsket at informantene skulle ha muligheten til å stille forberedt til intervjuene, og sendte derfor intervjuguiden vår på forhånd, slik at de kunne få et innblikk i hva vi ønsket å snakke om, og ikke bli overrasket underveis. Ved å ha en slik transparens, så forsøkte vi å skape en mest mulig naturlig setting, og få til en samtale med informantene. På denne måten tok vi også hensyn til eventuelle informantfeil, slik at det ikke skulle være ulike faktorer som kunne påvirke informantenes svar. Et eksempel på dette er at vi tilpasset intervjutidspunkt etter når det passet for informantene, slik at de ikke skulle føle på et tidspres som kunne ledet til falske svar. Før intervjuene startet spurte vi om det var greit at vi tok lydopptak slik at vi på et senere tidspunkt kunne transkribere intervjuene, og om informantene hadde noen spørsmål før oppstart for å unngå misforståelser. I intervjuguiden inkluderte vi en standard definisjon av begrepet «digitalisering», ettersom det finnes flere definisjoner og oppfatninger i forbindelse

med begrepet. På denne måten sikret vi en felles forståelse i forkant av intervjuene, og at informantene forstod hva vi la i begrepet.

<b>Tabell med eksempler fra intervjuguiden</b>
<i>Digitalisering gjør at ledelsen gir prosessene økt oppmerksomhet</i>
<i>Digitalisering styrker betydningen av å etablere eierskap for prosesser</i>
<i>Hvilken rolle spiller prosesseierne i digitaliseringsarbeidet?</i>
<i>I hvilke deler av arbeidet er prosesseierne mest involvert?</i>

*Tabell 3 - Eksempler fra intervjuguiden*

Vi ønsket at informantene skulle ta stilling til hver enkelt påstand, og fortelle om sine egne erfaringer, historier og meninger. Innledningsvis informerte vi også om at de både kunne være enig eller uenig i påstandene. Samtlige av intervjuene ble gjennomført digitalt, og vi var begge to tilstede under intervjuene. Årsaken til at begge deltok på samtlige intervjuer var for å sikre oss mot forskerbias, slik at tolkning av sitater og observasjoner ikke ble gjort av kun én person. Ettersom informantene ga godkjenning til å ta opp intervjuene, ville vi også sikre oss at transkriberingen ble korrekt, uten at det ville føre til feilsiteringer. Intervjuguiden gjorde det altså enklere å sammenlikne svar for å kunne analysere dem opp mot forskningsspørsmålet.

### 3.3 Analyse av data

Etter vi hadde innhentet data fra informantene, skulle vi analysere dataen opp mot forskningsspørsmålet. For å sikre en god gjennomføring av datainnsamling, ble intervjuene tatt opp og automatisk transkribert ved bruk av Teams sin funksjon. Dette var for å sikre at vi ikke mistet lydopptaket, og fikk tilgang til intervjuet i sin helhet i etterkant. Til tross for at vi benyttet oss av automatisk transkribering i Teams, så var vi nødt til å høre gjennom hele intervjuet for å sikre samsvar mellom tale og tekst, og gjøre endringer der den automatiske transkriberingen hadde blitt feil. Vi forsøkte å transkribere intervjuene fortløpende, slik at vi i tillegg kunne notere umiddelbare tanker i forbindelse med hvert intervju. I tillegg arbeidet vi

med å anonymisere både virksomhetene og informantene, ettersom majoriteten av informantene delte sensitiv informasjon.

Neste steg var å analysere primærdataen som vi hadde innhentet fra virksomhetene. Ved at vi hadde omtrentlig 100 sider og 42 000 ord med transkribert tekst, var vi nødt til å benytte oss av en tematisk analyse for å identifisere nøkkeltemaer eller mønstre fra datasettene. I første omgang studerte vi transkriberingen, ved å lese over og notere oss hva informanten la vekt på, i tillegg til det som fremstod som interessant. Deretter skulle vi kode dataen, og benyttet dermed intervjuguiden som utgangspunkt for inndelingen av temaer knyttet opp til vårt forskningsspørsmål.

Vi delte opp temaene etter fasene i et digitaliseringsprosjekt, samt hvilke suksessfaktorer og utfordringer informantene la vekt på under intervjuene. Gjennom dette kunne vi analysere om rollen er sentral eller ikke. Deretter benyttet vi fargekoder basert på de ulike temaene for å skape en oversikt. Etter å ha kodet de transkriberte intervjuene, systematiserte vi dette i en tabell der vi fikk samlet de ulike uttalelsene fra informantene under samme tema. Oversikten ble utgangspunktet for Kapittel 4, Funn, og vi hadde da mulighet til å avdekke mulige mønstre, samtidig kunne vi observere forskjeller og likheter i informantenes meninger og erfaringer. Her var det spesielt viktig å være kritisk til informasjonen vi hadde plukket ut for å skille mellom «overflødig informasjon» og informasjon som var relevant for å besvare forskningsspørsmålet.

---

## 4. Funn

I det følgende kapittelet presenteres funnene fra studien. Inndelingen av funnkapittelet er basert på innsamlet data fra de semistrukturerte intervjuene vi har gjort. Vi vil kategorisere funnene våre etter *Hvem*, *Hvorfor* og *Konsekvenser*, for å synliggjøre en helhetlig forståelse av hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis.

Når vi skal se på *Hvem*, ønsker vi å se nærmere på hvem som ivaretar prosesseierrollen. Gjennom *Hvorfor* vil vi se nærmere på årsaker til at prosesseierrollen plasseres hos topp- eller mellomledere. Til slutt skal vi se på konsekvensene av plassering og hvordan dette påvirker om rollen er sentral eller ikke.

### 4.1 Hvem ivaretar prosesseierrollen?

Det er enighet blant de fleste informantene om at digitalisering har styrket betydningen av å etablere eierskap for prosessene. Når informantene blir bedt om å utdype grunnen til at eierskap har fått større betydning, forklarer Informant 7 følgende:

*«Det å ha en tydelig struktur hvor ikke ting faller mellom noen stoler i eierskap og både prosess og ansvarsområde. Og den type ting er ganske viktig for å få fremdrift. Hvis ikke, så sitter man og løper rundt i organisasjonen og lurer på hvem som beslutter hva, og hvem er det som egentlig kan ta en beslutning på noe, så det er gunstig å ha tydelig eierskap»*

(Informant 7)

Vår forståelse er dermed at det har blitt viktigere å utnevne en leder, som har et overordnet ansvar for prosessen i et digitaliseringsarbeid. Ellers vil det oppstå usikkerhet i virksomheten i tilknytning til hvem som kan ta beslutninger, noe som er avgjørende for å sikre framdrift. Samtlige av informantene påpeker samtidig at de har utnevnt en prosesseier i virksomheten, men at det varierer hvem som tildeles rollen. Dette kan skyldes at det eksisterer ulike definisjoner på prosesseierrollen. Samtidig er det ofte stor variasjon i tilknytning til hva virksomheter legger i rollen, og hvilke ansvarsområder rollen innehar. En av informantene bekrefter vår forståelse slik:

---

*«Det er en veldig ulik forståelse av hva er det rollen som prosesseier egentlig skal gjøre»*

(Informant 2)

Vi finner gjennomgående at det er mye usikkerhet i tilknytning til rollen, noe som skaper store variasjoner i informantenes svar i tilknytning til hvem som skal ivareta ansvaret og hvordan rollen fungerer i praksis. Imidlertid finner vi at de fleste assosierer prosesseierrollen med etablerte ledere, på topp- eller mellomledernivå. Videre skal vi dermed presentere våre funn mer spesifikt i tilknytning til hvem som ivaretar rollen.

#### **4.1.1 Prosesseierrollen blir plassert på ledernivå**

Innledningsvis finner vi at det er ledelsen i virksomheten som delegerer hvem som skal ha ansvar for prosessen, altså prosesseierrollen. Informant 6 forklarte følgende:

*«Fordi det er jo gjerne ledelsen av selskapet som velger hvem som skal være prosesseiere»*

(Informant 6)

I en prosessorientert virksomhet er prosesseierrollen den mest sentrale rollen, etter øverste ledelse. Siden dette er en rolle med mye ansvar og myndighet, er vår oppfatning at ledelsen ønsker å sikre at en kvalifisert person ivaretar rollen. Derfor finner vi at prosesseierskapet gjennomgående plasseres på et høyere hierarkisk nivå, hos etablerte lederroller på topp- eller mellomledernivå. En årsak er at det som nevnt er mye usikkerhet i tilknytning til hvem som skal ivareta rollen, og hva slags ansvarsområder rollen innehar. Det er derfor en «enkel» løsning å plassere eierskapet hos etablerte lederroller som allerede innehar autoritet og myndighet i virksomheten, siden vi finner at prosesseierrollen i utgangspunktet ikke medfører myndighet. Dette forklarer Informant 8 gjennom følgende uttalelse:

*«Altså, prosesseier er jo en rolle og ikke en stilling. I regi av å ha rollen, har du nok svært lite myndighet i de aller fleste tilfellene. Den myndigheten personene har, er fordi at de som tar ansvar for å ta prosesseierskap opp på et ganske høyt nivå fra ende-til-ende har de fordi de har en stilling/funksjon i organisasjonen som gjør at de faktisk kan ta beslutninger»*

(Informant 8)

Dette støttes av Informant 5, som peker på at eierskapet plasseres relativt høyt i virksomheten, på grunn av myndighet og ressurstilgang.



---

*«Fordi man ser at prosessen strekker seg over ulike funksjoner, og hvem er det da som har myndighet, hvem som eier de ressursene, hvem kan ta beslutninger på tvers av den delen av organisasjonens. Så plasserer man gjerne eierskapet på et relativt høyt nivå»*

(Informant 5)

Vår forståelse er derfor at eierskapet plasseres hos topp- eller mellomledere for å sikre at prosesseier har myndighet til å være ansvarlig for verdiskapningen fra begynnelse til slutt, på tvers av avdelinger og funksjoner.

Samtidig forklarer også to av informantene at ledere på mellomledernivå ivaretar rollen som prosesseier i digitaliseringsarbeidet. Informant 3 påpeker at det skyldes organisasjonsstrukturen, altså at virksomheten er funksjonelt orientert. Virksomheter som er funksjonelt orientert, fremmer ofte vertikal styring og kontroll. Dette fører til at lederen for divisjon, avdeling eller seksjon blir utnevnt til å være prosesseier. Dette forklarer Informant 3:

*«I Virksomhet 2 er det oppnevnt prosesseiere. Fordi virksomheten er en funksjonelt orientert organisasjon er prosesseiere, så langt jeg vet, lederne for de ulike funksjonene. Den tradisjonelle måten man fordeler prosesseierrollen på»*

(Informant 3)

Dette støttes av Informant 1 som forklarer at linjeledere ivaretar denne rollen, ved at de setter føringene for digitaliseringsarbeidet:

*«Så det jeg tenker med fart og retning, det som former det kommer fra veldig mange ulike steder, men i stor grad så er det jo linja da og gjennom eier, som setter de store endringene. Som er en del av forarbeidet kan du si, på hvordan prosessene burde være og hvordan produktet skal bli»* (Informant 1).

Vår opplevelse av informantenes forklaringer er dermed at ledelsen utnevner prosesseierrollen, noe som fører til at de ofte påtar seg dette ansvaret eller plasserer det på mellomledernivå. Dette begrunnes med at personen som innehar eierskapet må ha beslutningsmyndighet og gjennomslagskraft. Videre vil vi presentere informantenes forklaringer om *hvorfor* prosesseierrollen ivaretas av etablerte lederroller.

## Oppsummering av funn over hvem som skal ivareta prosesseierrollen:

Hvem skal ivareta prosesseierrollen?
Prosesseierrollen blir plassert på ledernivå
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisering har styrket betydningen av å etablere eierskap for prosessene</li> <li>- Ledelsen utnevner prosesseier</li> <li>- Topp- eller mellomledere ivaretar rollen som prosesseier</li> <li>- Plasserer eierskapet på et høyt nivå, for å sikre at rollen kan ta beslutninger ende-til-ende</li> </ul>

*Tabell 4 - Funn over hvem som skal ivareta prosesseierrollen*

## 4.2 Hvorfor plasseres eierskap hos etablerte lederroller?

Av intervjuene med informantene fremheves tre årsaker til at eierskap blir plassert hos etablerte lederroller. Gjennomgående finner vi at informantene peker på at digitalisering har ført til at prosessene får økt betydning. Den andre årsaken er at lederrollene innehar autoritet og beslutningsmyndighet som nevnt i foregående kapittel, og dermed kan ta beslutninger ende-til-ende. Den tredje årsaken er at lederroller har en bedre forutsetning til å skape en helhetsforståelse for prosessen. Derfor ønsker ledelsen å involvere seg i større grad, og dette ser vi at fører til at eierskapet plasseres hos topp- eller mellomledere.

### 4.2.1 Prosessene får økt betydning

Vi finner at plassering av eierskapet i stor grad skyldes at prosessene anses som mer betydningsfulle og omfattende, som et resultat av digitaliseringsarbeid. Dette synliggjøres ved at flertallet av informantene var enige i påstanden om at digitalisering gjør at ledelsen gir prosessene økt oppmerksomhet. Informant 8 illustrerer dette på følgende måte:

*«Og det er klart at digitalisering, som i dag ofte er ensbetydende med å bli mer datadrevne og tenke nye arbeidsprosesser, gjør at det blir mer fokus på prosessene»*

(Informant 8)

Vi finner at informantene påpeker to årsaker til at ledelsen gir prosessene økt oppmerksomhet: 1) at digitalisering er en kostbar investering og 2) at konkurranseintensiteten blant aktørene i markedet øker. Siden digital teknologi skal skape verdi over tid, er det en langsiktig

---

investering av virksomhetens ressurser. Derfor påpeker Informant 6 at ledelsen ønsker at gevinstpotensialet skal synliggjøres innledningsvis i digitaliseringsarbeidet.

*«Det som kanskje ikke var gjort før, er at man vil gjerne se at den investeringen som er gjort og de gevinstene som vi viste til før prosjektstart. Nå er ledelsen veldig på de skal se gevinsten av pengene de sparte. Det har man ikke gjort før. Fordi digitalisering er dyrt, så når vi gjør en investering, så må vi se i forkant av et prosjekt at dette er lønnsomt»*

(Informant 6)

Tradisjonelt skal organisasjonen, dermed ledelsen, fastsette mål og strategi for digitaliseringsarbeidet. Samtidig har prosesseier i utgangspunktet ansvar for å prosessens utforming, og skal utvikle visjon, strategi og mål for prosessen. Vår forståelse er derfor at ledelsen påtar seg ansvarsområdet til prosesseierrollen, ved å fastsette mål og strategi for prosess. Økt grad av involvering skyldes også at det har blitt enda viktigere for ledelsen å synliggjøre hvilke gevinster som ligger i investeringen, fordi digitalisering er en kostbar ressurs. Samtidig eier toppledelsen ressursene i virksomheten, og de kan dermed enklere avsette tilstrekkelig med ressurser som sørger for en vellykket investering og implementering.

I tillegg får digitale løsninger økt oppmerksomhet fra toppledere, på grunn av økt konkurranseintensitet. Kundeperspektivet står sterkt i prosessledelse, ved at alle prosesser skal levere til kunde. Siden kundene stadig ønsker mer effektive og enkle produkter og tjenester, vil virksomhetene føle på en forventning om at de kontinuerlig må forbedre og endre prosessene sine for å være konkurransedyktige mot nasjonale og internasjonale aktører. Dette understreker Informant 7 med følgende uttalelse:

*«Det man jo ser, hvert fall i vår virksomhet, er hvor mye de digitale løsningene får oppmerksomhet helt på toppledernivå, fordi at konkurransen er så sterk på området, særlig mot internasjonale aktører og den type ting»* (Informant 7)

Informantene beskriver derfor prosessene sin økte betydning, som en årsak til at eierskap plasseres hos etablerte lederroller. Vi opplever at plasseringen i stor grad skyldes at ledelsen ønsker å involvere seg i beslutninger som blir tatt i tilknytning til digital teknologi og prosessen.

## 4.2.2 Autoritet og beslutningsmyndighet

Vi finner at en gjennomgående årsak til at prosesseierrollen plasseres hos etablerte lederroller er beslutningsmyndighet. Siden prosessene går på tvers av virksomheten, må prosesseieren inneha autoritet for å sikre oppslutning på tvers av organisatoriske grenser. Informant 8 påpekte at prosesseierrollen plasseres på ledernivå, fordi prosesseier tradisjonelt har lite myndighet og makt. Dette støttes av Informant 5 som forklarer at de fleste virksomheter har en etablert beslutningskultur, som prosesseier ikke kan overstyre. Vi forstår at en forutsetning for at prosesseier skal inneha ende-til-ende myndighet og ansvar, er å plassere eierskapet hos ledere. Informant 5 forklarer følgende:

*«Så en prosesseier bør sånn sett sitte på et veldig høyt nivå, for å sikre både samarbeid og at noen faktisk har den formelle myndigheten til å ta beslutninger på vegne av hele prosessen ... jeg har ikke vært borti en organisasjon som faktisk har vært villig til å ta det steget, ved å si at prosesseier kan trumfe den beslutningskulturen som ligger i den organisatoriske linja»*

(Informant 5)

Dette påpeker også Informant 7, som forklarer at en forutsetning for å lykkes med prosesseierskapet er å sørge for at de innehar ansvar og myndighet fra ende-til-ende. Samtidig påpeker flere av informantene hvilke konsekvenser det vil ha dersom eierskapet plasseres for lavt i hierarkiet. Gitt at prosesseier ikke har et helhetlig ansvar for prosessens utførelse, vil dette føre til at beslutninger må koordineres med ulike lederroller i virksomheten. Informant 7 forklarer dette på følgende måte:

*«Men det er ikke nødvendigvis så lett å få den der ende-til-ende prosessen til å gå. Man glemmer jo kanskje at en prosess påvirker en annen part. Når du ikke har det helt ende-til-ende ansvaret for alle systemer eller mennesker eller rutiner det treffer, så blir det jo fort at det det må koordineres med mange ledd»* (Informant 7)

Informant 6 forklarer konsekvensen av å plassere eierskapet for langt ned i hierarkiet. Dette vil påvirke hele virksomheten og om de lykkes eller ikke med innføring av digitale løsninger.

*«Jeg har et par eksempler, der hvor selskapene har feilet. De har ikke sendt de som virkelig tar beslutningen. Det er sendt mennesker på nivå under, og da har det ikke lyktes. Da har ikke den organisasjonen lyktes»* (Informant 6)

---

Dette støttes av Informant 5, ved at det er erfart i praksis at det blir brukt mer tid på å bli enige om hvordan man skal digitalisere, enn å faktisk implementere nye digitale løsninger. Vi antar at dersom virksomheten hadde hatt en prosesseier med autoritet, ville dette kunne skapt mer effektive beslutningsprosesser. Informant 5 forklarte følgende:

*«Jeg var inne i et sånn robotics miljø, og han ene sa at de vi bruker bare 40% av tiden til å til å digitalisere, og så bruker vi 60% av tiden for å få lederne til å bli enige om hvordan vi skal digitalisere» (Informant 5)*

Vår forståelse er derfor at hovedårsaken til at virksomheter finner det naturlig å plassere eierskapet høyt i hierarkiet, er for å sikre at denne rollen har beslutningsmyndighet. De har erfart hvilke konsekvenser som kan oppstå dersom eierskapet blir plassert for langt ned i hierarkiet, siden prosessen går fra ende-til-ende i en virksomhet og involverer personer og ledere fra ulike avdelinger og enheter. Dette kan skape ineffektive beslutningsprosesser, dersom ingen har et overordnet ansvar til å ta de beslutningene som trengs for å sikre en effektiv implementering av løsningen.

I tillegg påpeker Informant 6 at dersom prosesseierrollen blir plassert lavere i hierarkiet, er det nødvendig at de får støtte fra toppledelsen til å endre prosesser. Vi forstår dermed at toppledelsen har et ansvar uavhengig om de innehar eierskapet for prosessene eller ikke, ved at de må kommunisere og styrke autoriteten til prosesseier nedover i organisasjonen. Informant 6 sa følgende:

*«Du må ha backing fra toppen før du har lov til å endre prosesser» (Informant 6)*

Vår oppfatning er dermed at ansatte på ledernivå påtar seg prosesseierrollen, for å sørge for effektive beslutningsprosesser på tvers av virksomheten. I tillegg forstår vi at eierskapet ikke plasseres lavere i hierarkiet, for å forhindre at beslutninger i tilknytning til digitaliseringsarbeidet må koordineres med flere ledd. Dette vil være for tidskrevende i dagens markeder som er preget av en hyppig endringstakt.

### 4.2.3 Fra silo-tankegang til helhetsforståelse

Formålet med helhetsforståelse er at prosesseier skal sikre sammenheng mellom arbeidsprosesser og digitale løsninger. Ellers vil det etableres IT-løsninger som ikke snakker sammen på tvers, såkalte siloer. Dette finner vi gjennomgående at informantene påpeker som en utfordring. Dette vil føre til at prosessene ikke blir forbedret eller endret fra ende-til-ende. Informant 5 utdyper følgende om digitalisering kun i egen silo:

*«Det blir slike digitale siloer som blir et hinder for forbedring, større transformasjonsprosjekt» (Informant 5)*

Helhetsperspektivet står sterkt i prosessledelse, og virksomheter ønsker derfor ikke at silo-tankegangen skal påvirke hvordan digitaliseringsprosjekt innføres. Informantene uttrykker at plassering av eierskapet på høyere nivå er et forsøk på å bryte silo-tankegangen, slik at de heller får en forståelse for hvordan digitale løsninger kan forbedre en prosess fra ende-til-ende. Informant 2 forklarer dette på følgende måte:

*«Om prosesseier som både linjeleder, det er også med å hjelpe i denne siloen, faktisk til å prøve å se litt utenfor egen silo og prøver å tenke litt mer helhet. Det er egentlig derfor jeg sier at det kanskje var litt klokt også å gjøre det på den måten, siden vi er en veldig hierarkisk oppbygd organisasjon» (Informant 2)*

Dette forutsetter også at man har en helhetsforståelse for prosessen. Implementeringen av digital teknologi fører ofte til en omfattende endring i prosessen, og ikke bare en justering. Det er derfor flere momenter ved prosessen som vil endres eller forbedres. Vi forstår dermed at dette synet på helheten har blitt enda viktigere som følge av digitaliseringsarbeid. Begrenset forståelse vil kunne sørge for at man etablerer ufullstendige prosesser og hindrer flyt slik at man ikke utnytter fullt potensial til den digitale løsningen. I forbindelse med helhetsforståelse forklarte Informant 6 følgende:

*«Så må du også være litt flink til å ikke bare se innenfor ditt område, men du må jo skjønne litt hva som skjer i de andre avdelingene og ikke sant. Hvis ikke, fordi alt henger jo sammen. Du må ha evnen til å se bredden i løsningen og ikke bare innenfor den siloen som du skal løse» (Informant 6)*

Vår forståelse er dermed at prosesseierskapet plasseres hos linjeleder, for å oppmuntre lederne til å se helheten i løsningen, slik at de ikke kun digitaliserer i egen silo. Dette er avgjørende for å utnytte gevinstpotensialet til digitaliseringsarbeidet.

### Oppsummering av funn over hvorfor eierskapet plasseres hos etablerte lederroller:

<b>Hvorfor plasseres eierskapet hos etablerte lederroller?</b>
<b>Prosessene får økt betydning</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er løftet opp på et ledernivå fordi prosessene anses som mer betydningsfulle og omfattende</li> <li>- Skyldes i stor grad at digitalisering er en kostbar ressurs og konkurranseintensiteten i markedene øker</li> <li>- Ledere ønsker derfor i større grad å se gevinstpotensialet i forkant av digitaliseringsarbeidet</li> </ul>
<b>Autoritet og beslutningsmyndighet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosesseier er avhengig av autoritet for å sørge for oppslutning på tvers av organisatoriske grenser</li> <li>- Ledelsen eier ressursene, som er en viktig forutsetning for å ta beslutninger</li> <li>- Plassering på lavere hierarkisk nivå vil føre til ineffektive beslutningsprosesser</li> <li>- Prosesseiere uten etablert lederrolle må ha støtte fra toppledelsen for å ta beslutninger, ledere finner det derfor lettere å ta ansvaret som prosesseier selv</li> </ul>
<b>Ende-til-ende forståelse og ansvar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En utfordring med digitaliseringsarbeid er å hindre at prosesseier digitaliserer i egen silo</li> <li>- Plassering av eierskapet hos etablerte lederroller er et forsøk på å bryte silo-tankegangen</li> <li>- En sentral del av prosesseierrollen er å forstå hvordan en digital innføring påvirker virksomhetens arbeidsprosesser på tvers av avdelinger og enheter</li> </ul>

*Tabell 5 - Funn over hvorfor eierskapet plasseres hos etablerte lederroller*

## 4.3 Konsekvenser av plassering

Det fremkommer også av intervjuene at plassering av prosesseierrollen kan føre til noen konsekvenser. Gjennomgående finner vi at det er krevende i praksis å balansere prosesseierrollen og lederstilling med tilhørende ansvarsområder. I tillegg finner vi at ledere på mellomledernivå nedprioriterer prosessarbeidet, og fokuserer på egen avdeling. Videre medfører plassering også en distanse fra prosesseier til prosessen, noe som reduserer grad av involvering og motivering av prosessmedarbeidere.

### 4.3.1 Balansering av etablert lederrolle og prosesseierrollen

Tidligere presenterte vi årsaker til at prosesseierrollen ivaretas av etablerte lederroller. Uavhengig av hvem prosesseieren er, vil ofte denne personen inneha andre arbeidsoppgaver i tillegg. Dette kan føre til at prosesseierskapet ikke blir prioritert. Flere av informantene presiserer dette som en konsekvens av at prosesseierrollen blir plassert hos etablert lederrolle. De har erfart at det er krevende å balansere de ulike rollene, siden arbeidsmengden blir for stor. Informant 2 påpeker dermed en konsekvens av at prosesseier ikke klarer å skille rollene, nemlig at det ikke vies nok oppmerksomhet til prosesseierrollen og prosessen:

*«Mens på den andre siden, så ser jeg at det i det daglige kan være vanskelig å skille hva er linjelederansvar og hva er prosesseieransvar. Det å vite hva slags «hatt» man skal ha på seg, og prosessen opplever kanskje ikke få tilstrekkelig fokus» (Informant 2)*

Vi finner at en annen årsak til at det ikke vies nok oppmerksomhet til prosessen, er mangel på opplæring. Ettersom prosesseierrollen er en rolle som blir tildelt, kan det bety at den som får rollen ikke har tilstrekkelig kompetanse til å tilfredsstille kravene. Samtidig ble det påpekt av flere informanter at prosesseier ikke har fått tid til å tilegne seg de nødvendige kapabilitetene til å utøve rollen på en tilstrekkelig god måte. Vår oppfatning er dermed at dette kan medføre at prosesseier nedprioriterer oppgavene tilknyttet prosessen den er blitt ansvarlig for, og heller fokuserer på oppgavene den allerede har fra sin etablerte lederrolle. Informant 3 sa følgende om opplæring:



---

*«Pleier ofte å peke ut lederen for divisjon, avdeling, seksjon til å være det. Så langt har jeg ikke møtt noen av disse som sier at de har fått tilstrekkelig opplæring eller fått mulighet til å utøve rollen. Så langt har jeg heller ikke møtt noe som har et tverrgående prosesseieransvar og som utøver det i praksis» (Informant 3)*

Dersom lederrollene ikke får tilstrekkelig opplæring eller mulighet til å utøve rollen som prosesseier, vil dette ha konsekvenser for hvordan prosessen blir ledet. Informant 5 forklarer at det er erfart at prosesseier ikke klarer å lede prosessen på en tilstrekkelig måte:

*«En gjør alle de tingene der, men det å faktisk gå ut og lede prosessen, det er der det er sviktende kompetanse. Jeg vet ikke helt hvordan de følger opp at prosessen faktisk blir altså 1) implementert, 2) kontrollere at det blir etterlevd og 3) sørger for at jeg driver kontinuerlig forbedring av prosessen. Så de 3 siste stegene som egentlig mer er den praktiske ledelsesbiten, det er ofte det som er den manglende kompetansen hos prosesslederne eller prosesseieren» (Informant 5)*

Problemet med at den utnevnte prosesseieren ikke får nok tid til å bli kjent med rollen og ansvarsområdene er også en konsekvens flere informanter tar opp. De understreker viktigheten av at prosesseier skal få frigjort tid fra oppgavene de vanligvis har fra dag til dag, slik at de kan ha et fullstendig fokus og være dedikerte til prosessen de er ansvarlige for. Om dette ikke er tilfellet risikerer prosesseier, i alle fall knyttet til større prosjekter, at man blir sittende med dag-til-dag arbeidet på dagtid, og må gjøre oppgavene til prosesseier på kveldstid. Dette understreker Informant 6:

*«De må være dedikert. Det vi også har sett, det er at de bør hvertfall hvis det er litt større prosjekter, så må de få frigjort tiden sin fra de vanlige arbeidsoppgavene. For det kan bli for mye hvis du skal drive og sitte i prosjektmøter hele dagen, og så skal du gjøre prosjekteier jobben på kvelden, og dette skal du gjøre i mange måneder» (Informant 6)*

Vår forståelse er derfor at plassering av prosesseierrollen hos etablerte lederroller kan føre til at ansvarsområdene i tilknytning til prosesseier blir nedprioritert. Dette skyldes at arbeidsmengden kan føles overbelastende, og dermed vies det ikke tilstrekkelig med tid til prosessarbeidet. Det vil også kunne virke demotiverende for en prosesseier, dersom det

oppleves at rollene blir et tilleggsarbeid. Samtidig har informantene erfart at etablert lederrolle ikke har kunnskap og kompetanse angående hvordan prosesseierrollen skal utøves i praksis.

### 4.3.2 Silo-tankegang

Videre påpeker informantene en annen konsekvens av å plassere prosesseierrollen hos en etablerte ledergrupper, nemlig silo-tankegang. Vi fant tidligere at dette er en årsak til at ledere blir utnevnt som prosesseier, men informantene har også erfart at det kan ha negative konsekvenser for virksomheten og prosessen. Siden linjeleder i utgangspunktet kun har ansvar for én avdeling eller enhet, vil dette føre til at de kun digitaliserer «sin del av prosessen». Informant 8 forklarte følgende:

*«... og der ser man at det er mange som digitaliserer, men fortsatt digitaliserer i siloer da, så man digitaliserer sin del av funksjonsområdet, men ikke ende-til-ende prosessen»*

(Informant 8)

Informant 5 konkretiserer også at dette er en utfordring, men knytter det i større grad til helhetlig forståelse og kompetanse. Dersom man ikke har en oversikt og forståelse for prosessens overordnede strategier og mål, så er det krevende å forstå hvilke krav som stilles til digital løsning og prosessen. Informant 5 sa følgende om manglende forståelse:

*«En av utfordringene som vi ofte har sett tidligere i forhold til digitalisering er at man ikke har forstått hvilke krav som stilles til prosessen. Du ønsker egentlig bare å digitalisere en del av prosessen, du har et eller annet som du ønsker å få digitalisert og digitaliserer den biten. Man har ikke forstått hvilke regulatoriske krav som regulerer den prosessen»*

(Informant 5)

Vår oppfatning er at mangel på forståelse i tilknytning til krav, fører til at prosesseier kun fokuserer på krav og målsettinger knyttet til egen avdeling eller enhet. Dette kan også føre til prosesseier ikke forstår kompleksiteten i digitale løsninger, og derfor implementerer nye systemer for egen avdeling, uten å samordne løsningen med eksisterende systemer.

Dette kan i stor grad skyldes at man ikke er kjent med prosessarkitekturen i virksomheten, som vil si at prosesseier ikke har en oversikt over hvordan virksomhetens prosesser henger sammen. Vår forståelse er derfor at begrenset kunnskap og forståelse om prosessarkitekturen

---

fører til at prosesseiere kun er kjent med beskrivelser av prosess og digitale ressurser innad i sitt funksjonsområde. Prosesser henger sammen, og prosesseier må derfor forstå hvordan digitale ressurser kan utnyttes utenfor egen funksjon. Informant 5 forklarte følgende:

*«Så kort oppsummert er utfordringen med digitalisering er i veldig stor grad at man ikke har forstått eller ikke forstår at man må ha kjennskap til prosessarkitekturen i virksomheten, slik at man ender i veldig stor opp med å kjøpe løsninger som skal dekke en funksjon og ikke en prosess» (Informant 5)*

Gjennomgående av intervjuene erfarte vi at informantene hadde problemer med å forklare hvilke oppgaver prosesseieren var ansvarlig for. Vår forståelse er derfor at det er mye usikkerhet i tilknytning til rollen. Personen som ivaretar rollen, vil dermed også kunne oppleve forvirring rundt hva som inngår i rollebeskrivelsen og hva de faktisk er ansvarlig for. Informant 3 uttaler følgende om forståelse av prosesseierrollen:

*«De har ingen forståelse for hva en prosesseierrolle egentlig er i det hele tatt, og da er du ansvarlig for dine prosesser og effektivisere dine prosesser. Det er ingen som har ansvar for helheten. Det er en gjennomgående problemstilling» (Informant 3)*

Informantene beskriver derfor silo-tankegang både som en årsak og en konsekvens for at etablerte lederroller, spesielt linjeledere, blir utnevnt som prosesseier. Prosesseier vil digitalisere i egen silo, fordi det i stor grad er mangel på kompetanse i tilknytning til hvordan prosessene henger sammen med andre områder i virksomheten, og da spesielt det digitale. Vi opplever også at det skyldes at prosesseier ikke har god nok kjennskap til hva prosesseierrollen egentlig er, og hva den er ansvarlig for.

### 4.3.3 Distanse til prosessen og ansatte

Som et resultat av at prosesseierrollen plasseres høyere i hierarkiet, vil dette skape en distanse til prosessene og dermed de ansatte som jobber med prosessene. Flere av informantene påpeker at involvering av medarbeidere er en forutsetning for å lykkes med digitaliseringsarbeidet. Dette kan oppleves som vanskelig, på grunn av avstanden det er fra lederne til prosessmedarbeiderne. Stor avstand kan føre til at lederne ikke nødvendigvis forstår problemene prosessmedarbeiderne kan oppleve knyttet til endringen. Samtidig kan ansatte oppleve det krevende å forstå hvordan endringen vil gagne dem. Informant 6 påpeker distansen slik:

*«Toppleder sitter jo ikke nede i grøten han» (Informant 6)*

Flere av informantene bekrefter vår oppfatning, ved å påpeke at involvering og motivering er krevende i praksis. Blant annet forklarer Informant 6 dette på følgende måte:

*«Du skal ha med deg menneskene på veien, og det er det som er vanskelig. Jeg sier ikke at det er lett å implementere, men min erfaring er at det vanskeligste er å få med seg folk. Vi er så forskjellige, og du finner alle typer mennesker, så det er flere ganger jeg tenkt ved store prosjekter, så hadde kanskje vært lønnsomt å ha med seg psykolog»*

(Informant 6)

Gjennomgående finner vi at informantene uttrykker at det er mer krevende å få med seg prosessmedarbeidere på endringen, enn det er å innføre digitale løsninger. Endringsvilje er generelt en utfordring i praksis. Det forklares at en årsak til at endringsvilje har blitt en mer omfattende utfordring, er fordi de ansatte føler at de ikke innehar den kunnskapen og kompetansen som kreves som følge av en digital implementering. Informant 2 uttalte følgende om manglende kompetanse blant medarbeidere:

*«Jeg tror vi har kommet inn i en tid, der folk begynner å føle arbeidet sitt usikkert. Det er litt avhengig av bakgrunn og kompetanse. Jeg tenker en del av de kompetansestillingene vil nok det, fordi de føler seg ganske trygg, mens en del som har vært med i mange år tror jeg nok føler jobben sin utfordret rett og slett» (Informant 2)*

---

Derfor er det viktig for prosesseier å skape en forståelse blant prosessmedarbeiderne om at digitaliseringsarbeidet skal ha en positiv innvirkning på eksisterende arbeidsprosesser og deres arbeidsoppgaver. Dersom ansatte opplever at digital teknologi har negative konsekvenser for deres eksisterende arbeid, vil dette føre til at medarbeiderne fortsetter å jobbe etter etablert praksis. Informant 3 forklarte dette på følgende måte:

*«Dersom man opplever digitalisering som forbedring, så vil man være positiv til endringene.*

*Dersom man opplever digitaliseringen som et problem, noe som hemmer deg i oppgaveutførelsen vil man være negativ. Et eksempel på det var en saksbehandler som viste meg hvordan de «lurte» det nye systemet fordi man forsøkte tvinge dem til å utføre en prosess de ikke så nytten av» (Informant 3)*

Vår forståelse er dermed at digitalisering har ført til at det blir enda viktigere å synliggjøre behovet rundt endring og kommunisere dette til medarbeiderne. Det er dermed nærliggende å anta at distansen fra prosesseier til prosessmedarbeidere begrenser endringsviljen, på grunn av dårlig kommunikasjon. Dette kan dermed føre til at medarbeidere ikke har en forståelse for hvilket ansvar og rolle de har i tilknytning til prosessen. Informant 2 forklarte uttalte følgende om forståelse blant ansatte:

*«Jeg tror vi har en utfordring med at vi har veldig mye flinke ansatte. Men at vi ikke klarer å gi dem en forståelse av hvor de bidrar i prosessen. Det er ikke bare å komme med en bunke med papirer, så løser det og så går de hjem. Men hvordan prosess og hvordan del av prosessen er det egentlig du bidrar?» (Informant 2)*

Vi oppfatter derfor at distansen som oppstår ved plassering for høyt opp i hierarkiet vil påvirke endringsviljen til prosessmedarbeiderne. Ettersom digitaliseringsarbeid ofte fører til radikale endringer i arbeidsprosessene, er medarbeidere nødt til å omstille seg. Derfor må behovet både kommuniseres, samtidig som prosesseier må motivere og få med medarbeiderne. Dette er en forutsetning for en vellykket implementering, men det blir pekt på som en utfordring i praksis.

## Oppsummering av funn over konsekvenser i tilknytning til plassering:

<b>Konsekvenser av plassering</b>
<b>Balansering av etablert lederrolle og prosesseierrollen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosesseier har andre oppgaver i tillegg, dette fører til at prosessene blir nedprioritert</li> <li>- Skyldes at arbeidsmengden kan føles overbelastende</li> <li>- Skyldes begrenset opplæring og kunnskap om prosesseierrollen</li> </ul>
<b>Silo-tankegang</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linjeledere digitaliserer kun "sin del av prosessen"</li> <li>- Skyldes mangel på helhetsforståelse</li> <li>- Skyldes mangel på kjennskap til hva prosesseierrollen egentlig er, og hva den er ansvarlig for</li> </ul>
<b>Distanse til prosessene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plassering av prosesseierrollen høyt i hierarkiet skaper en distanse til prosessmedarbeiderne</li> <li>- Derfor er det krevende å motivere og involvere medarbeidere, men dette er en forutsetning for å lykkes</li> <li>- Endringsvilje er blitt en mer omfattende utfordring, ettersom ansatte føler et større krav til digital kompetanse. Føler derfor arbeidet sitt usikkert.</li> <li>- Prosesseier må derfor skape en forståelse blant prosessmedarbeidere om hvorfor digitalisering vil ha en positiv innvirkning</li> </ul>

*Tabell 6 - Funn over hvilke konsekvenser plassering av prosesseierrollen har*

## 4.4 Oppsummering funn

Vi finner at digitalisering har styrket betydningen å etablere eierskap for prosessene, og at majoriteten av informantene dermed påpeker at etablerte lederroller, på topp- eller mellomledernivå ivaretar rollen som prosesseier. Dette skyldes i stor grad at prosessene får økt betydning som følge av at digitale løsninger er en kostbar ressurs, og konkurranseintensiteten og endringstakten i markedene øker. I tillegg innehar etablerte lederroller autoritet og beslutningsmyndighet og ressurstilgang og som styrker deres posisjon til å ta nødvendige og hyppige beslutninger. Samtidig finner vi at plassering av prosesseierrollen skal sørge for å sikre en god sammenheng mellom arbeidsprosesser og digitale løsninger, slik at det ikke oppstår såkalte siloer.

Likevel finner vi at plassering hos lederroller vil medføre noen konsekvenser. Gjennomgående finner vi at det er krevende å balansere ansvarsområdene, siden arbeidsoppgaver til en prosesseierrolle ofte legges på eksisterende oppgaver til en topp- eller mellomleder. I tillegg vil etablert praksis føre til silo-tankegangen, siden linjeledere i utgangspunktet har ansvar for én avdeling eller enhet. Prosessarbeidet blir derfor nedprioritert, siden de synes det er utfordrende å ha ansvar for både prosess og funksjonell enhet. Virksomhetene finner det også mer krevende å sørge for involvering og motivering av medarbeidere, siden det blir en distanse fra prosesseier høyere opp i hierarkiet til medarbeidere.

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet skal funn, som vi har presentert i forrige kapittel, diskuteres opp mot tidligere presentert teori. Diskusjonen tar utgangspunkt i de mest fremtredende og interessante funnene. Gjennom presentasjonen av funn etter hovedtemaene *hvem, hvorfor og konsekvenser*, finner vi gjennomgående at prosesseierrollen plasseres hos lederstillinger på topp- eller mellomleder nivå. Dermed finner vi at virksomhetene har gode forutsetninger for at prosesseieren skal ha en sentral rolle i digitaliseringsarbeidet. Imidlertid påpeker informantene flere konsekvenser av plasseringen, som vi finner interessante.

Av intervjuene får vi et inntrykk av at prosesseier ikke har en sentral rolle. Formålet med diskusjonskapitlet er dermed å forklare hvorfor vi finner at prosesseierrollen ikke er sentral i digitaliseringsarbeidet. I det påfølgende underkapittelet skal vi undersøke dette nærmere, ved å diskutere *arbeidsmengde, definering og opplæring av prosesseierrollen, mangel på helhetsforståelse og digital kompetanse, og involvering av ansatte*. Dette med hensikt om å besvare vårt forskningsspørsmål.

### 5.1 Hvorfor er ikke prosesseierrollen sentral?

#### 5.1.1 Arbeidsmengde

Vi finner at informantene påpeker at prosesseier i sitt daglige virke ikke er spesielt opptatt av prosessen de er satt til å lede. I en prosessorientert virksomhet skal hver prosess ha en leder, som er ansvarlig for hele prosessen (Iden, 2022). Våre funn tilsier at prosessene ikke får tilstrekkelig med fokus, fordi majoriteten av informantene plasserer prosesseierskapet på topp- eller mellomledernivå. Uavhengig av hvem som ivaretar rollen, vil personen inneha andre arbeidsoppgaver.

Imidlertid vil ledere antakelig ha et stort ansvarsområde og arbeidspress, og ifølge litteraturen er dette dermed en utfordring med å plassere eierskapet høyere i organisasjonshierarkiet (Iden, 2022). Ledelsen i en virksomhet har i utgangspunktet ansvar for den daglige driften i et selskap, og dermed også prosessene. Virksomheter finner det derfor naturlig å plassere eierskapet hos en etablert lederstilling, siden de allerede innehar et ansvar (Davenport, 1993; Hammer, 2007; Sentanin, Santos & Jabbour, 2008). Dette sammenfaller også med «fra-



---

toppen» tilnærmingen, som innebærer at ledelsen både definerer og etablerer prosesseierskap til prosessene (Iden, 2022).

En fordel ved å plassere eierskapet hos topp- eller mellomledere er at de ofte har en forståelse for nåsituasjonen, og god kjennskap til virksomheten, som er en forutsetning for å lykkes med digital innføring (Chión et al., 2020; Iden, 2022). Likevel finner vi at prosesseier syntes det er krevende å balansere ansvarsområdene, når rollen kommer i tillegg til en lederstilling. Dette kan igjen føre til at prosesseier prioriterer spesifikke arbeidsoppgaver. Vi finner blant annet at prosesseiere, som innehar et mellomlederansvar, i større grad prioriterer egen avdeling eller enhet. Dermed får ikke prosessen tilstrekkelig oppmerksomhet, og prosesseier digitaliserer i såkalte siloer. Dette fører til at prosesseier ikke tar ansvar for prosessen fra ende-til-ende, og sikrer sammenheng mellom arbeidsprosess og digitale løsninger.

I utgangspunktet varierer ansvarsområdene til en prosesseier i stor grad, og det kan enten være en deltids- eller heltidsjobb (Danilova, 2019; Iden, 2022). Digitalisering innebærer å benytte digital teknologi til å endre en eller flere av bedriftens arbeidsprosesser (Iden, 2022). Derfor er det nærliggende å anta at digitalisering fører til at prosesseierrollen i større grad blir en fulltidsjobb. Basert på informantenes uttalelser har prosesseier et ansvar for en prosess eller flere prosesser på tvers av organisatoriske grenser. I tillegg er digitalisering et kontinuerlig arbeid. For å være konkurransedyktig må eieren for digitaliseringsarbeidet stadig søke i omgivelsene, for å følge med på hva konkurrentene gjør og kontinuerlig tilpasse seg den digitale utviklingen (Iden, Danilova & Osmundsen, 2022).

Som følge av at prosessen nedprioriteres oppstår det dermed en distanse til prosessarbeidet. For å forhindre dette problemet kan eierskapet plasseres på et lavere hierarkisk nivå. Da vil ikke personen inneha andre lederoppgaver, og kan derfor fokusere og prioritere tid til prosessarbeidet (Iden, 2022). Likevel virker det som at dette ikke er et alternativ basert på informantenes refleksjoner. Informantene uttrykker at en årsak til at eierskapet plasseres høyere i organisasjonshierarkiet, er at prosessene har fått større betydning i forhold til helheten. Virksomheter opplever i større grad at de må digitalisere, både fordi det er et forventningspress fra kundene og fordi konkurrentene digitaliserer. Konsekvensen av dette er at ledelsen involverer seg i større grad, for å kontrollere om virksomheten leverer etter økt

forventningspress fra kunder og andre interessenter. Samtidig fører dette til at plassering på lavere nivå ikke vurderes som et alternativ av virksomhetene.

### **5.1.2 Definerings og opplæring av prosesseierrollen**

Vi finner at en annen årsak til at prosesseierrollen ikke fungerer i praksis er mangel på forståelse i tilknytning til hva rollen er, og hva den har ansvar for. Rollen blir altså ikke definert i praksis, men dette er en forutsetning for at den skal fungere som ønsket. Iden (2022) argumenterer for at virksomheten må drøfte og definere prosesseierrollen, i tilknytning til fullmakter og eierskap. Dette må gjøres tidlig i prosessen (Danilova, 2018). Dersom det ikke er definert hva som er prosesseier sine ansvarsområder, vil det oppstå mye forvirring og usikkerhet i tilknytning til rollen og dette kan føre til at betydningen av rollen forsvinner. Vi finner også at prosesseier fokuserer på egen avdeling, noe vi antar at skyldes et udefinert ende-til-ende ansvar.

Informantene mener også at ledere som blir utnevnt som prosesseier, ikke får tilstrekkelig opplæring. Siden vi gjennomgående finner at prosesseiere er ledere på topp- eller mellomledernivå, er det rimelig å anta at de har en solid faglig bakgrunn. Likevel finner vi at prosesseiere ikke forstår hvilke krav som stilles til prosessen som helhet. Derfor vil ikke eksisterende kompetanse være tilstrekkelig når topp- eller mellomledere skal ivareta prosesseierrollen. Flere virksomheter har problemer med å gjennomføre god opplæring og definere nødvendige ferdigheter for prosesseier (Danilova, 2019). Det er en forutsetning for prosessorienterte virksomheter at prosesseier innehar forståelse og kunnskap (Pritchard & Armistead, 1999; Rosemann & vom Brocke, 2010). Vi anser altså dette som en utfordring, siden vi finner at prosesseierrollen ikke får tilstrekkelig opplæring.

### **5.1.3 Mangel på helhetsforståelse og digital kompetanse**

Til tross for at kunnskap og forståelse hos prosesseier er en forutsetning for prosessorienterte virksomheter, finner vi at mangel på helhetsforståelse er en utfordring. Vi finner at en årsak til at etablerte ledere blir utnevnt som prosesseiere, er fordi de innehar tilstrekkelig autoritet og myndighet i virksomheten. Helhetsperspektivet står som nevnt sentralt i prosessledelse, og tydeliggjør at prosesseierrollen er ansvarlig for å forberede en prosess under ett, fra ende-til-ende (Iden, 2022). Derfor vektlegges det i litteraturen at rollen må ha ende-til-ende myndighet

(Harmon, 2014, referert i Iden, 2022), slik at den kan ta nødvendige beslutninger for alt som inngår i prosessen. Imidlertid finner vi at en gjennomgående problemstilling er at prosesseier ikke forstår krav til prosessen. Uten forståelse for krav vil det være utfordrende å ta riktige beslutninger for hele prosessen.

Vi finner at prosesseier ikke forstår at de må ha kjennskap til prosessarkitekturen, altså hvordan prosessene i en virksomhet henger sammen. Dermed ser de ikke hvordan en endring eller forbedring av en arbeidsprosess skaper effekter for andre prosesser på tvers av avdelinger og enheter. Dette påpekes også som en utfordring ved digitalisering, nemlig ende-til-ende perspektiv (Iden, 2022). Det vil da være fristende å bryte opp og digitalisere mindre deler av prosessen, men dette kan føre til sub-optimalisering istedenfor at man fornyer prosessene fra ende-til-ende. Dette vil ha konsekvenser for hele virksomheten, ved at man for eksempel implementerer nye systemer, uten av de samordnes med eksisterende systemer. Mangel på helhetsforståelse fører altså til at man ikke tar best egnede valg for virksomheten.

Hvis en prosesseier ikke innehar tilstrekkelig digital kompetanse, kan det også være en årsak til at de ikke forstår krav til prosessen, eller ser verdien av å implementere digitale løsninger. Kompetanse innen teknologi er en kritisk kapabilitet og suksessfaktor for å overleve i dagens markeder, og må derfor involveres i forståelsen av «ledelse» (Hrabal et al., 2020; Iden, Danilova og Osmundsen, 2022). Tidligere har en egen IT-avdeling sittet på forvaltningsansvaret i tilknytning til digitaliseringsarbeid (Iden, 2022). I dagens virksomheter observerer man i større grad at digitale løsninger plasseres ut i forretningsenhetene, slik at IT ikke lengre kun er en isolert del av virksomheten. Prosesseier må derfor forstå egenskapene, mulighetene, forutsetningene og konsekvensene ved innføring av digital teknologi. Derfor må virksomhetene legge til rette for at prosesseier innehar helhetsforståelse og digital kompetanse gjennom opplæring.

### 5.1.4 Involvering av ansatte

Et av våre funn tilsier at man er nødt til å få med seg menneskene på veien, for å lykkes med digitaliseringsarbeidet. Sedere et al. (2004) påpeker også at en suksessfaktor i forbindelse med digitalisering er å involvere prosessmedarbeidere. Digitalisering blir som nevnt gradvis en integrert del av virksomheten, og ledere trenger derfor prosessmedarbeidere i ulike avdelinger og enheter som både har forståelse for prosess og digital teknologi.

Samtidig finner vi at involvering av medarbeidere oppleves som krevende, noe som i stor grad skyldes at prosesseierskapet plasseres høyt i organisasjonen. Prosesseier vil få en distanse til prosessen og prosessmedarbeiderne, noe som vil påvirke de ansatte sin endringsvilje. Endring er generelt krevende, men spesielt ved digitaliseringsarbeid, fordi det medfører omfattende og fundamentale endringer i arbeidsprosessen og i organisasjonskulturen (Osmundsen et al., 2018; Kane et al., 2019).

En kritisk suksessfaktor i tilknytning til prosesseier er derfor at de må inneha gode lederegenskaper, slik at de berørte er mottakelig for forbedringer og endringer (Danilova, 2018; Iden, 2022). Våre funn tilsier at prosesseier ikke kommuniserer godt nok med prosessmedarbeidere, ved at de ikke synliggjør deres påvirkning og bidrag i prosessen. Dette er et arbeid som må gjøres innledningsvis i forbindelse med en endring eller forbedring av prosess (Iden, 2022), ettersom prosessmedarbeidere sjeldent involveres i planlegging og organisering av arbeidet. Dermed mangler medarbeiderne et grunnlag for å forstå hensikten og behovet i tilknytning til løsningen.

Vi finner også at ansatte opplever arbeidet sitt usikkert, fordi de ikke innehar digital kompetanse. Det er prosesseier sitt ansvar å sørge for at de som arbeider i prosessen, har den kompetansen og de nødvendige ferdighetene som kreves (Iden, 2022). Som et resultat av at prosesseierrollen plasseres høyere i hierarkiet, vil det være krevende å ivareta kompetanseutvikling blant prosessmedarbeiderne, dersom de ikke har god og kontinuerlig kontakt med de ansatte som jobber i prosessen. Mangel på opplæring vil ha konsekvenser, ved at aktiviteter ikke blir utført som forutsatt, noe som igjen vil føre til at mål og strategier for prosessen ikke nås.

---

## 6. Konklusjon

Studien er et bidrag til et påbegynt forskningsprosjekt ved Norges Handelshøyskole, «Prosessledning i en digital verden», som gjennom en kvantitativ studie fant at majoriteten av utvalget anser prosesseierrollen som sentral eller svært sentral i digitaliseringsarbeidet. Formålet med studien var derfor å undersøke om dette samsvarer med erfaringer fra praksis, ved å studere hvilken rolle prosesseier har i digitaliseringsarbeidet. Gjennom en eksplorerende kvalitativ studie, gjennomførte vi åtte semi-strukturerte dybdeintervjuer i seks ulike private og offentlige virksomheter. Av utvalget hadde samtlige virksomheter utnevnt en prosesseier, og gjennomført digitaliseringsprosjekter.

Studien avdekker at våre funn ikke sammenfaller med den kvantitative studien i tilknytning til det pågående forskningsprosjektet ved Norges Handelshøyskole. Vi finner at prosesseierrollen ikke er sentral i digitaliseringsarbeidet, som en konsekvens av at prosesseierrollen blir plassert hos ansatte på topp- eller mellomledernivå.

Beslutningen om hvem som skal ivareta rollen, skyldes i stor grad at prosessene har fått økt betydning som følge av digitalisering. En annen viktig årsak er at lederroller innehar autoritet og myndighet til å ta effektive beslutninger som skal gagne hele virksomheten. Imidlertid finner vi at plassering på ledernivå vil føre til at prosesseierrollen ikke blir sentral i digitaliseringsarbeidet. Gjennomgående finner vi at det er krevende å balansere arbeidsmengden, noe som fører til at prosessarbeidet blir nedprioritert. Spesielt mellomledere prioriterer eget funksjonsområde fremfor prosess, som fører til silobasert digitalisering. Samtidig finner vi at dette skyldes mangel på kompetanse hos prosesseier. Ved at eierskapet blir plassert høyt i hierarkiet vil dette også føre til en distanse mellom prosesseier og medarbeidere. Dette vil påvirke involvering av prosessmedarbeidere, noe som er essensielt for å lykkes med digitaliseringsarbeidet.

Studien er først og fremst et bidrag til det norske næringslivet, fordi den er gjennomført med norske virksomheter. Samtidig er studien aktuell for et bredere spekter av næringslivet, fordi vi har vært i kontakt med både offentlige og private virksomheter. De kan dermed dra nytte av studien ved å se hvilke konsekvenser plassering av prosesseierskap på topp- eller mellomledernivå vil medføre. Ved å se hva som ikke fungerer i praksis, vil de ha en bedre forutsetning for å lykkes med prosesseierrollen i en digital verden.

## 6.1 Begrensninger for studien

En begrensning som påvirker vår studie, er antall informanter i utvalget. Dette skyldes tidsrammen til masterutredningen, samtidig som vi ikke fikk planlagt tidspunkt for intervju med noen potensielle informanter. En fordel var likevel at vi var i kontakt med flere informanter som hadde lang erfaring fra ulike virksomheter, og derfor kunne bidra med eksempler og erfaringer fra tidligere stillinger og arbeidsplasser.

Gjennomgående var informantene godt kvalifisert for studien, ved at de opererte i virksomheter som jobbet med prosessledelse og hadde innført digitaliseringsprosjekter. Av oversikten over informanter og virksomheter i metodekapitlet (*Tabell 2*), synliggjøres det at informantene hadde ulike stillinger. Det var derfor ulik kompetanse og forståelse blant informantene, noe som gjorde det mer er krevende å sammenligne svarene. Samtidig fikk vi et relativt variert utvalg. Derfor er deler av våre funn basert på meninger til enkelte informanter, siden dette ga oss muligheten til å trekke noen interessante konklusjoner.

En annen begrensning er at vi ikke snakket med flere informanter innad i hver virksomhet. Vi intervjuet maks to informanter i hver virksomhet, som også begrenset vår evne til å sammenligne svarene. Det ville for eksempel vært interessant å observere hvordan ulike stillinger i en virksomhet oppfatter prosesseierrollen, og hvordan arbeidet til rollen er.

Det har også vært krevende å kvalitetssikre hver enkelt informant sine erfaringer i forbindelse med vårt forskningsspørsmål, og om de faktisk har snakket om prosesseierrollen. Til tross for at lederrollen blir omtalt som prosesseier i litteraturen, hadde virksomhetene forskjellige navn på rollen i praksis. Dette kan ha påvirket informantenes svar og dermed våre funn.

## 6.2 Forslag til videre forskning

I denne studien har vi studert hvilken rolle prosesseier har i digitaliseringsarbeidet, for å undersøke om rollen er sentral. Vår studie studerer sammenhengen mellom to fagområder, digitalisering og prosessledelse, som er relativt lite utforsket fagfelt. I tillegg har vi forsket mer konkret på prosesseierrollen, og hvordan de er involvert i digitaliseringsarbeidet. Etersom vi finner at den ikke har en sentral rolle så vil det være interessant å se nærmere på årsakene

vi har presentert. Eventuelt vil det være interessant å undersøke hvordan prosesseierrollen involverer seg i de ulike fasene i et digitaliseringsprosjekt.

I tillegg vil det være interessant å finne ut hvordan man ivaretar prosesseierrollen når den ikke blir plassert hos allerede etablerte lederroller. Det trengs altså mer forskning på hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis når to kunnskapsregimer møter hverandre. Hvorvidt det er noe som tyder på at rollen endres som følge av digitalisering, og om man fremdeles burde ha en person som prosesseier istedenfor et utviklingsteam som tar ansvar og føring for å gjennomføre digitaliseringsprosjekter. Videre forskning vil kunne påvirke og undersøke nærmere om prosesseierrollen burde redefineres, til en mer moderne rolle som hensyntar behovet for digital kompetanse, og digitaliseringens påvirkning på prosessledelse.

## 7. Litteraturliste

- ABPMP. (2019). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (4.0 utg.). Association of Business Process Management Professionals.
- Antonucci, Y., Fortune, A., & Kirchmer, M. (2021). An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: All capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*, 27(1), 124-144. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0079>
- Booz Allen Hamilton Inc. (2003). *Process Ownership: The overlooked driver of sustained BPR success.*, s.3.
- Bygstad, B. (2017). Generative Innovation: A Comparison of Lightweight and Heavyweight IT. *Journal of Information Technology*, 32(2), s.180-193. Hentet fra: <https://doi.org/10.1057/jit.2016.15>
- Chi3n, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2020). The impact of organizational culture, organizational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443–1472. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2018-0279>
- Danilova, K. (2018). Making process ownership work: Evidence from a global Delphi study. *Knowledge and Process Management*, 25(3), s.153-167. Hentet fra: <https://doi.org/10.1002/kpm.1568>
- Danilova, K. B. (2019). Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 25(6), s.1377–1412. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>
- Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, 9, s.15. Hentet fra: <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>



- 
- De Bruin, T. & Rosemann, M. (2007). Using the Delphi technique to identify BPM capability areas. In: ACIS 2007, proceedings, 42. Hentet fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/301348093.pdf>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, April, 85(4), 111-123. Hentet fra: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? I J. vom Brocke og M. Rosemann (red.), *Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems* (Vol. 1, pp. 3-16). Berlin – Heidelberg: Springer Verlag
- Harmon, P. (2014). *Business process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. (3.utg.). San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Hrabal, M., Tuček, D., Molnár, V., & Fedorko, G. (2021). Human factor in business process management: Modeling competencies of BPM roles. *Business Process Management Journal*, 27(1), 275-305. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>
- Iden, J. (2022). *Prosessledelse*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Iden, J., Danilova, K., & Osmundsen, K. (2022). *Digitaliseringsledelse* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39. Hentet fra: <https://www.proquest.com/docview/2207927776?parentSessionId=%2Fwj%2BTaByVXMv0Awxy9SGJWEnDbIyxh4SgLupj%2B6qi6E%3D&pq-origsite=primo&accountid=37265>
- Kerpedzhiev, G., König, U., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 83-96. Hentet fra: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>

- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Knowledge Process Management* 18 (2), 109 – 119.  
<https://doi.org/10.1002/kpm.377>
- NHO (2018). *Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding for 2018. Kap.5 Digitalisering*, s.122-149. Hentet fra: [https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-sept18/nho\\_perspektivmeldingen\\_5\\_digitalisering.pdf](https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-sept18/nho_perspektivmeldingen_5_digitalisering.pdf)
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie*. Proceedings from the 25th Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi (NOKOBIT), Svalbard.
- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: A multiple case study. *Business Process Management Journal* 16 (1): 93-113.  
<https://doi.org/10.1108/14637151011017967>
- Pritchard, J. P. & Armistead, C. (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35.  
<https://doi.org/10.1108/14637159910249144>
- Progress (2016, mai) *Are businesses really digitally transforming or living in digital denial? A Report on the State of Digital Business*. Hentet fra [https://www.progress.com/docs/default-source/default-document-library/landing-pages/dach/ebook\\_digitaltransformation\\_final.pdf](https://www.progress.com/docs/default-source/default-document-library/landing-pages/dach/ebook_digitaltransformation_final.pdf)
- PwC (2018, mars) *Leder – utfordringer i digitale omstillingsprosesser*. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/rapport-lederutfordringer-i-digitale-omstillingsprosess2.pdf>
- Regjeringen (2016, 18.04) Prinsipper for digitaliseringsprosjekter. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/prinsipper-for-digitaliseringsprosjekter/id2484486/>
- Rosemann, M. & Vom Brocke, J. (2010). «The six core elements of business process management». I J. Vom Brocke og M. Rosemann (red.), *Handbook on Business*

---

*Process Management: Introduction, Methods and Information Systems* (Vol. 1, pp. 105-122). Berlin: Heidelberg: Springer-Verlag.

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

Sentanini, O.F., Santos, F.C.A. og Jabbour, C.J.C (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. (Article). *Business Process Management Journal* 14 (4), 483 – 496. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/14637150810888037>

Spanyi, A. (2006). *More for Less: The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press

Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>

Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: How to increase the business value of your it projects*. Chisester: Wiley. s.8