



Prosesseierskap

En kvalitativ studie av prosesseierrollen i praksis

*Hvordan fungerer prosesseierrollen i norske selskaper, og hvem
fyller rollen?*

av

Benedicte Hundvin Hjertnes og Kamilla Vedeler

Veileder: Førsteamanuensis 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.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	4
FORORD	5
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL.....	6
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNINGER.....	7
2. LITTERATURGJENNOMGANG.....	8
2.1 PROSESS	8
2.2 PROSESSELEDELSE.....	9
2.2.1 <i>Prosesseierskap</i>	10
2.3 PROSESSEIERROLLEN	12
2.3.1 <i>Prosesseiers ansvarsområder</i>	12
2.3.2 <i>Prosesseiers oppgaver</i>	13
2.3.3 <i>Likhetstrekk mellom prosesseier og prosjektleder</i>	14
2.3.4 <i>Prosesseierrollens utfordringer</i>	16
2.3.5 <i>Hvem fyller rollen som prosesseier?</i>	20
2.4 OPPSUMMERING OG ANTAKELSER.....	22
3. METODE.....	23
3.1 STUDIENS TILNÆRMING	23
3.2 OPPGAVENS FORSKNINGSDESIGN	23
3.3 DATAINNSAMLING	24
3.4 INFORMANTER	25
3.5 GJENNOMFØRING	26
3.6 DATAANALYSE	27
3.7 EVALUERING AV VALIDITET OG RELIABILITET	29
3.8 INTERVJUOBJEKTER	31
4. FUNN	32
4.1 ANSVARSOMRÅDER OG OPPGAVER.....	32
4.1.1 <i>Prosessbeskrivelse og prosessutvikling</i>	32
4.1.2 <i>Prosessmål</i>	34
4.1.3 <i>Deltakelse i prosjekter</i>	36
4.1.4 <i>Kommunikasjon og nettverk</i>	36
4.1.5 <i>Prosessfaglig kunnskap</i>	39

4.1.6	<i>Avdelingsansvar</i>	40
4.1.7	<i>Arbeidshverdagen</i>	40
4.1.8	<i>Stillingsbeskrivelsene</i>	41
4.1.9	<i>Oppsummering av ansvar og oppgaver</i>	42
4.2	UTFORDRINGER.....	44
4.2.1	<i>Utfordringer med matrisestruktur</i>	44
4.2.2	<i>Utfordringer med rollekonflikter</i>	46
4.2.3	<i>Uforutsette utfordringer</i>	48
4.2.4	<i>Oppsummering av utfordringer</i>	50
4.3	HVEM FYLLER PROSESSEIERROLLEN?.....	52
4.3.1	<i>Prosesseiers bakgrunn</i>	52
4.3.2	<i>Prosesseier som leder</i>	53
4.3.3	<i>Oppsummering</i>	54
5.	DRØFTELSE	55
5.1	PROSESSEIERE ER TILFREDSE MED SIN ARBEIDSHVERDAG	55
5.2	SELSKAPENES PROSESSMODENHET	56
5.3	PROSESSEIERROLLENS ANSVAR OG OPPGAVER	57
5.4	PROSESSEIERROLLENS UTFORDRINGER	58
5.5	PROSESSEIERSKAP ER LEDERSKAP	60
6.	KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	62
6.1	KONKLUSJON	62
6.2	IMPLIKASJONER	63
6.2.1	<i>Implikasjoner for næringsliv</i>	63
6.2.2	<i>Implikasjoner for forskning</i>	65
7.	LITTERATURLISTE	67
8.	VEDLEGG	69
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	69
8.2	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV TIL INTERVJUOBJEKTER	72
8.3	VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING	73
8.4	VEDLEGG 4: TOLKETRE	74

Sammendrag

Denne masterutredningen har hatt til hensikt å studere prosesseierrollens arbeidshverdag for å kunne gi en beskrivelse av rollens ansvarsområder, oppgaver og utfordringer. Videre har vi forsøkt å finne hvem som ofte fyller rollen som prosesseier i norske selskaper. Vi har basert oss på ni dybdeintervjuer med prosesseiere i ulike selskaper og ulike bransjer.

Analysen har avdekket at ansvarsområdene og oppgavene til en prosesseier ofte er i tråd med litteraturen og deres stillingsbeskrivelser. Når det er sagt, utføres rollen ulikt både innad i selskaper og på tvers av selskaper. Det er stor variasjon for hvordan de beskriver ansvaret for prosessmåling og kontinuerlig prosessforbedring. Videre har studien avdekket at prosesseiere opplever liten grad av utfordringer relatert til en matrisestruktur og til rollekonflikter. De fleste selskapene er ikke fullkomne matriseorganisasjoner og vil naturligvis oppleve mindre grad av utfordringer relatert til det. Videre er prosesseierrollen såpass ny at det sosiale presset ikke har gjort seg gjeldende på lik linje som for andre roller i organisasjonen. Studien avslører at de fleste selskapene har lagt vekt på ledererfaring i tildelingen av prosesseierskap. Alle intervjuobjektene våre har ledererfaring og vi kan konkludere med at prosesseierrollen både oppleves og utføres som en lederrolle. Det innebærer imidlertid at en prosesseier bør inneha visse egenskaper, for å fungere optimalt som en leder.

Vi finner at selskaper som ønsker å etablere prosessledelse bør våge å utforme prosessene i sin helhet på tvers av avdelinger. Først da vil prosesseierrollen kunne fungere optimalt. Med dette følger sannsynligvis de utfordringene vi forventet å finne. Vi mener dog at en velfungerende prosesseier er mer gunstig enn en prosesseier som skal ivareta en avdelings interesser parallelt. Ved å skille avdelingsleder og prosesseier kan selskapet legge bedre til rette for synergier og kreative løsninger.

Masterutredningen vår er et bidrag i forskningen på prosesseierrollens praksis og arbeidshverdag. Det vil fremdeles være behov for ytterligere studier som har til formål å øke innsikten i hvordan prosesseierrollen fungerer. Fremtidig forskning bør ta sikte på å studere hvordan prosesseierrollen oppleves av andre roller i selskapet og om rollen systematisk fungerer ulikt i ulike bransjer.

Forord

Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet under masterprofilen Strategi og Ledelse. Oppgaven omhandler prosesseierrollen i praksis, og er basert på data fra dybdeintervjuer med prosesseiere i ulike norske selskaper.

Takk til

Vi ønsker å rette en stor takk til selskapene som har vist interesse for masterutredningen vår og til intervjuobjektene som har deltatt. Prosesseierne har delt rikelig om sin arbeidshverdag, og sine meninger om og erfaringer med prosessledelse. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Jon Iden. Takk for et godt samarbeide bestående av gode bidrag og tilbakemeldinger. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke hverandre for gode diskusjoner og et hyggelig samarbeid dette semesteret.

Bergen desember 2013

Benedicte Hundvin Hjertnes

Kamilla Vedeler

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Denne masterutredningen tar utgangspunkt i fagområdet prosessledelse. Prosessledelse kan beskrives som ledelse av et selskaps verdistrømmer, slik som for eksempel behandling av en lånesøknad i en bank. Aktivitetene som inngår helt fra kunden henvender seg til banken og til pengene er utbetalt, er hva vi kaller en prosess. Prosessledelse som fagområdet er relativt nytt og prosessperspektivet er ikke veldig utbredt i norske selskaper. Hvis et selskap ønsker å etablere prosessledelse, er det derimot ikke nødvendig å avskaffe den tradisjonelle linjeorganiseringen. En innføring av prosessledelse vil som oftest innebære at selskapet får to organiseringsformer i ett og samme selskap og resultatet blir en matriseorganisasjon (Iden, 2013).

En av dimensjonene som kjennetegner et prosessorientert selskap er *prosesseierskap*. Prosesseierskap betyr at en har prosesseiere til å lede prosesser. En prosesseier leder en arbeids- og informasjonsflyt med alt som inngår av ressurser, mennesker og krav. Denne rollen er en nøkkelrolle for å lykkes med etableringen av prosessledelse (Iden, 2013). Vi ønsker å bidra til fagfeltet med en dypere forståelse for dagens praksis og utførelse av prosesseierrollen.

Innledende litteratursøk har avdekket at det er få publiserte vitenskapelige artikler som omtaler prosesseierrollen. Litteraturen som foreligger er i stor grad normativ i sin art, eller representert ved suksesshistorier eller mislykkede forsøk på etablering av prosesseiere (Nesheim, 2011). Det er gjort få empiriske studier på hvordan prosesseierrollen faktisk fungerer i praksis. Det er med bakgrunn i dette gapet i litteraturen at vi finner vår hovedmotivasjon for oppgaven. Ved hjelp av en kvalitativ studie av prosesseiere i norske selskaper ønsker vi å bidra til fagfeltet med en utredning om rollens praksis. I tillegg ønsker vi å se på rollens utfordringer og hvilken bakgrunn og erfaring som eventuelt ligger til grunn for å bli prosesseier.

1.2 Forskningsspørsmål og avgrensninger

Basert på fagområdets stilling i dag, tidligere forskning og vår interesse for prosessledelse som organiserings- og styringsform, har vi utviklet forskningstemaet ”Prosesseierrollen i praksis”. Vi har utledet følgende forskningsspørsmål for vår masterutredning:

”Hvordan fungerer prosesseierrollen i norske selskaper, og hvem fyller rollen?”

For å besvare hvordan prosesseierrollen fungerer i norske selskaper vil vi se nærmere på hvilke ansvarsområder, oppgaver og utfordringer som forbindes med rollen. For å besvare hvem som fyller rollen som prosesseier ønsker vi å finne ut hvilken bakgrunn og erfaring prosesseiere i norske selskaper har.

Som datainnsamling vil vi benytte oss av dybdeintervjuer der vi ønsker å komme i kontakt med prosesseiere i ulike selskaper og bransjer. Vi ønsker å intervju mellom fem og ti personer, der vi ideelt sett tar sikte på en metning der intervjuobjektene gjentar hverandre.

Vi vil starte med å presentere relevant litteratur som et teorigrunnlag for datainnsamling og videre arbeid. Deretter følger en redegjørelse for de metodiske valgene vi har gjort. Funn og drøftelse blir deretter presentert. Avslutningsvis vil vi trekke konklusjoner til forskningsspørsmålet vårt og reflektere over implikasjoner for næringsliv og forskning.

2. Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil vi presentere relevant litteratur for masterutredningens formål. Vi vil ha fokus på prosessledelse og prosesseierskap. Vi ønsker å presentere litteratur som belyser prosesseierrollens praksis og utførelse. Vi kommer til å se nærmere på hva litteraturen beskriver om prosesseierrollens ansvarsområder, oppgaver og utfordringer, samt hvilken bakgrunn og erfaring rolleinnehaver eventuelt bør ha.

2.1 Prosess

På midten av 80-tallet skrev Michael Porter (1985) for første gang om verdikjeder. Han introduserte med dette et tidlig fokus på at prosesser er aktiviteter som henger sammen. Porter mener at godt integrerte kjeder av aktiviteter er et verdifullt konkurransefortrinn, da disse er vanskeligere å kopiere enn enkeltstående aktiviteter. Det er i dag enighet om at vel-fungerende prosesser er et konkurransefortrinn og at et selskaps operasjoner er avgjørende for suksess. Derfor behøver prosesser selskapets oppmerksomhet.

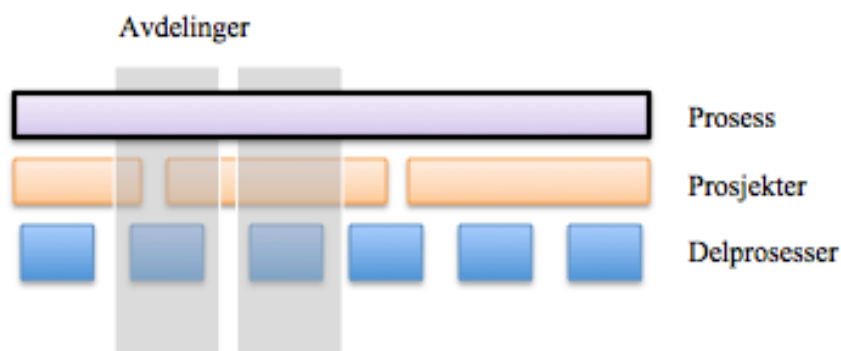
I en tradisjonell organisasjon er det avdelingene som definerer hva et selskap gjør, hvem som gjør hva og hvem som har myndighet. Prosessledelse skiller seg fra den tradisjonelle linjeorganiseringen og er som navnet tilsier; ledelse av et selskap med fokus på dets prosesser. I litteraturen finnes det flere forklaringer på hva en prosess er og disse har utviklet seg i takt med fagområdet. Fra å definere en prosess som en ”rekke av aktiviteter”, innebærer definisjonen i dag en dimensjon der en prosess strekker seg over flere enheter i organisasjonen og at den leverer verdi til kunden. Davenport og Short (1990) definerte en prosess som et logisk sett med relaterte oppgaver eller aktiviteter som utføres med det formål om å nå et bestemt mål eller resultat. Videre har definisjonen utviklet seg til å innebære at en prosess er et strukturert og målt sett av aktiviteter som er designet for å produsere et spesifikt output til en kunde eller et marked (Spanyi, 2007). Det er enighet om at prosesser er til for å produsere verdi til selskapets kunder. Iden (2013) forklarer en prosess som en ende-til-ende serie av aktiviteter på tvers av organisasjonens avdelinger med formål om å skape verdi for selskapets kunder. Det inngår også i denne definisjonen at en prosess er noe som flyter på tvers av en organisasjon, over flere avdelinger, for å levere verdi til kundene.

En prosess er på mange måter organisasjonens hukommelse og en repetisjon av ansattes vaner. Prosesser som har en tilhørende prosessbeskrivelse kan fungere som organisatorisk orden og kontroll, og representerer med sin beskrivelse den vedtatt beste løsningen på et gjentatt problem eller oppgave (Iden, 2013). En prosess kan sees på som en organisatorisk enhet og et styringsobjekt. Dette innebærer at i likhet med andre enheter, slik som prosjekter eller avdelinger, krever prosesser ledelse for å fungere optimalt (Iden, 2013).

2.2 Prosessledelse

Teknologiske nyvinninger, internasjonal konkurranse og høye kundeforventninger gjør det utfordrende for selskaper å overleve i dagens markeder. Adesola og Baines (2005) peker på at prosessledelse gjør selskaper mer konkurransedyktig, fordi de står bedre rustet til å håndtere endringer i omgivelsene og det kontinuerlige kravet til å stadig forbedre produkter og tjenester. Et prosessfokus innebærer et kontinuerlig fokus på forbedring, hvilket gjør selskapene mer overlevelsesdyktige (Adesola & Baines, 2005).

Prosessledelse kan defineres som *”et integrert helhetlig system for å styre bedriftens operasjonelle aktiviteter og leveranser ved å lede dens ende-til-ende prosesser”* (Iden, 2013, s. 28). Prosessledelse dreier seg både om ledelse av enkeltstående prosesser, men også om ledelse av alle selskapets prosesser i sin helhet. Arbeidet fordeles mellom prosesseiere, som har ansvar for hver sin prosess, og toppledelsen som skal sørge for at alle prosessene fungerer sammen (Iden, 2013). Prosesseierskap til enkeltstående prosesser og derunder prosesseierrollen er fokuset i denne masterutredningen. Figuren illustrerer det kontinuerlige perspektivet til en prosess. I motsetning til prosjekter har ikke prosesser en start- og en sluttdato, og prosesser blir ikke opprettet til ett og ett formål.



Figur 1: Illustrasjon av prosess

En avdeling består som oftest av mennesker med samme fagfelt og lik kompetanse. En prosess involverer ansatte fra flere avdelinger og samler som sådan mennesker med ulik kompetanse i én enhet. Etablering av prosessledelse i et selskap er krevende og det er stor forskjell på prosessorienterte selskaper når det gjelder hvor langt de er kommet med dette arbeidet og dermed hvor modne de er i prosessperspektivet. Mange selskaper er bevisste på delprosesser innad i de ulike avdelingene, men ser ikke helheten av at prosesser ofte krysser avdelingenes grenser (Iden, 2013).

CMM-modellen (Capability Maturity Model) er en modenhetsskala med fem definerte trinn som gjør det mulig å fastslå hvor et selskap befinner seg i forhold til prosessmodenhet. Et selskap på nivå én (*initial*) er funksjonelt orientert og kjenner ikke sine prosesser. Prosessene er ikke navngitt eller dokumentert. Dersom det har vært gjort forsøk på å gjennomføre prosessutviklingsprosjekter har disse prosjektene som regel vært begrenset til én funksjonell enhet, slik som en avdeling. Et selskap på nivå to (*repeterbar*) har interesse for og noe erfaring med prosessledelse. Noen av prosessene kan være beskrevet, med den hensikt om å kunne utføre prosessen likt hver gang, som en repetisjon. Et selskap på nivå tre (*definert*) har definert de fleste sentrale prosessene sine. Prosesseiere er utnevnt og noen av disse arbeider med å samle inn informasjon om prosessens ytelse. Noen ansatte har fått opplæring i prosessledelse og selskapet holder på å utvikle seg fra et funksjonelt tankesett til prosessorientering. Videre finner vi at et selskap på nivå fire (*ledet*) har lagt ned et stort arbeid for å få etablert prosessledelse. På dette nivået er stillingene som prosesseiere fylt og prosesseier er som sådan en fungerende stilling i selskapet. Det som videre kjennetegner et selskap på dette nivået er at prosessene blir målt og at selskapet har god kjennskap til relasjonene mellom prosessene. Et selskap på nivå fem (*optimalisert*) er på det høyeste nivået av prosessmodenhet. Prosessledelse en viktig del av ledelsens arbeid, hvilket innebærer å ta hensyn til prosessene når selskapets strategi og mål utformes (Iden, 2013).

2.2.1 Prosesseierskap

Prosesseierskap er et av fire kjennetegn ved et prosessorientert selskap. Etablering av prosessledelse i et selskap innebærer å etablere *prosessbevissthet*, fordele *prosesseierskap*, og sørge for *prosessmåling* og *kontinuerlig prosessforbedring*. De fire dimensjonene bør være oppfylt for at etableringen av prosessledelse kan sies å være fullstendig. Men selv om disse er oppfylt er det ikke dermed sagt at etableringen er vellykket. Det avhenger i stor grad

av en nøkkelrolle, kalt prosesseierrollen (Iden, 2013). Som vi skal se, er prosesseierrollen involvert i arbeidet med å utvikle alle disse fire dimensjonene i et selskap.

Prosessbevissthet dreier seg ofte om at selskapets styre eller ledelse initierer til en etablering av prosessledelse. Prosessbevissthet innebærer å identifisere, navngi og dokumentere viktige prosesser og prosesseiere blir som regel utnevnt i forbindelse med dette arbeidet. Formålet er at ansatte skal få kjennskap til selskapets prosesser og vite hvilke prosesser de selv er en del av. Forankring og forståelse er særdeles viktig for å lykkes med organisatoriske endringer slik som etablering av prosessledelse. Arbeidet med prosessbevissthet har til formål å sikre forankring i ledelse og forståelse for prosessperspektivet i organisasjonen, og dermed legge grunnlaget for en vellykket etablering av prosessledelse (Iden, 2013).

Prosessledelse utøves på to nivåer; ledelsesnivå og prosessnivå. På ledelsesnivå innebærer prosessledelse at ledelsen møtes jevnlig for å diskutere om prosessene fungerer godt i forhold til de mål som er satt til dem, og om de fungerer godt i forhold til hverandre. På prosessnivå er det prosesseier som skal sørge for at prosessen møter de mål som er satt til den, samt iverksette tiltak eller initiere til prosjekter for å forbedre og utvikle prosessen (Iden, 2013).

Prosesseierskap innebærer at hver prosess får tildelt en leder – en prosesseier. Prosesseierne sammen med selskapets ledelse, er svært sentrale for å etablere prosessledelse med tilsiktet resultat. Tildelingen av prosesseierskap innebærer at én person får ansvar for en fullstendig prosess, altså fra dens begynnelse til slutt (Iden, 2013). Som vi har vært inne på er det nødvendig at et selskap vier oppmerksomhet til sine prosesser. I denne utredningen skal vi se nærmere på hvordan oppmerksomhet vies til prosesser i praksis. Vi skal se på hvordan prosesseiere arbeider med prosessene og hva som er utfordrende i den sammenheng.

Prosessmåling er et ansvar som ligger under prosesseierrollen. Selskapets ledelse har ansvar for å sette konkrete mål og krav til ytelse for hver prosess, og det må kommuniseres tydelig til prosesseier hva prosessen måles på. Ideelt sett bør selskapets overordnede mål brytes ned i operasjonelle mål for prosessen. Et eksempel på dette kan være at selskapet ønsker å bli bedre på kundetilfredshet og at kundebehandlingsprosessen derfor måles på behandlingstid. Mål og prosessmål er omfattende og det vil være nødvendig å prioritere hva prosessene skal måles på. Målene bør være konkrete, tjene ett formål, støtte selskapets strategi, være aktuelle for dagens situasjon og ha en ansvarlig person. For prosesseier innebærer prosessmåling

oppgaver som systematisk informasjonsinnhenting om ytelse, analyse av informasjonen og rapportering til selskapets ledelse om prosessens ytelse (Iden, 2013).

Når en prosess er utformet med en prosessbeskrivelse, prosesseierskap er fordelt og prosessmål formulert, bør fokuset rettes mot å arbeide med *kontinuerlig prosessforbedring*. Prosesseiere har ansvar for å utvikle og forbedre prosessen de har eierskap for, og bør benytte seg av informasjon om prosessens ytelse og måloppnåelse for å iverksette tiltak eller forbedringsprosjekter (Iden, 2013).

2.3 Prosesseierrollen

I det følgende vil vi gå mer i detalj og redegjøre for ansvarsområder og oppgaver som inngår i prosesseierrollen. Vi vil supplere med et blikk på prosjektlederens arbeidshverdag og egenskaper, da vi mener det kan trekkes enkelte paralleller mellom disse to rollene.

2.3.1 Prosesseiers ansvarsområder

Prosesseier har ansvar for prosessens verdiskaping, dens måloppnåelse og utvikling. Stillingsinnholdet vil i praksis variere med prosessens omfang, viktighet og funksjonalitet, men i litteraturen er det enighet om at prosesseier har to sentrale ansvarsområder. Prosesseier har ansvar for prosessens utforming, og for prosessens ytelse (Iden, 2013).

Prosesseier utnevnes ofte i forbindelse med prosjekter som har til formål å etablere prosessbevissthet, eller når en eller flere prosesser i selskapet skal kartlegges eller forbedres. Det er vanlig at prosesseier i den sammenheng får prosjektansvar og dermed ansvar for en eventuell ny utforming av prosessen. Dersom formålet med prosjektet er å dokumentere en prosess vil prosesseier ha ansvaret for at beskrivelsen av prosessen blir komplett, at den samsvarer med standarder som foreligger, og at den til enhver tid er oppdatert (Iden, 2013).

Dersom formålet med prosjektet er å forbedre en allerede etablert prosess, vil prosesseier ha ansvar for å analysere nåsituasjonen, organisere utviklingsarbeidet, sette mål til forbedringsarbeidet og å rekruttere deltakere. Prosesseier er ansvarlig for å tilse at regler som gjelder for selskapet som helhet og prosessen alene blir tatt hensyn til i utformingen. I forbedringsprosjekter er det dessuten spesielt viktig at prosesseier ser til at endringene ikke har negative virkninger for de andre prosessene i selskapet (Iden, 2013).

Det er prosesseiers ansvar at prosessen utformes og implementeres på en måte som gjør at den kan realisere de målene som er satt for ytelse. Det leder oss til det andre sentrale ansvarsområdet til prosesseier som er ansvar for prosessens ytelse. Dette innebærer at prosesseier skal sørge for at prosessen fungerer i samsvar med prosessbeskrivelsen, og at den når de mål som er satt til den. Dersom prosessen ikke har klare mål er dette noe av det første en prosesseier må sørge for å etablere. Foruten å definere mål bør prosesseier klargjøre hvordan informasjon om ytelse og resultater skal hentes inn og hvordan det skal analyseres. Videre har prosesseier ansvar for å iverksette tiltak eller forbedringsprosjekter (Iden, 2013).

2.3.2 Prosesseiers oppgaver

Oppgaver i forbindelse med de to ansvarsområdene utforming og ytelse, avhenger i stor grad av om prosessen allerede er etablert eller om den er under etablering. Prosessmodenheten i organisasjonen kan således påvirke hvilke oppgaver en prosesseier har. En prosess under etablering vil ofte kreve mye av en prosesseier. En nyetablert prosess krever at prosesseier selger den inn til involverte avdelinger og ansatte. Tid og oppmerksomhet går med til å få de involverte rollene til å utføre prosessen slik den er utformet. Selv om selskapet har gjort et godt arbeid med å utforme prosessen og vedtatt at den skal følges, vil det likevel være ansatte som utfører arbeidsoppgavene sine i strid med prosessbeskrivelsen. For at prosesseier skal kunne lykkes i arbeidet med å forankre den nye prosessen må prosesseier gå i bresjen for prosessen og støtte den innad i selskapet. Det kreves en annen innsats fra prosesseier i tilfeller med innarbeidede og velfungerende prosesser. Da vil prosesseierens oppgaver i all hovedsak innebære å innhente informasjon om prosessens ytelse, vurdere situasjonen og iverksette forbedringstiltak eller utviklingsprosjekter (Iden, 2013).

En prosesseier bør ha regelmessig kontakt med andre prosesseiere i selskapet. Dette gjelder spesielt med prosesseierne som eier prosessene med grensesnitt til ens egen prosess. Kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom prosesseierne sikrer et helhetlig perspektiv på prosessene i selskapet, samt øker deres forståelse for hvordan prosessene påvirker hverandre. Prosesseier bør også ha jevnlig kontakt med rollene i prosessen for å opprettholde forankring. Prosessrollene tilhører ofte ulike avdelinger og har dermed ingen naturlig relasjon til hverandre. Det vil derfor være viktig for prosesseier å skape tillit og relasjoner med prosessrollene. I tillegg er det viktig å skape en plattform hvor forslag til endringer og forbedringer kan diskuteres. Det å involvere prosessrollene i utviklings- og forbedringsarbeid kan være hensiktsmessig for å sikre god forankring. Prosesseier skal også

sørge for å være oppdatert på omgivelsene som potensielt kan ha innvirkning på prosessen. Endringer i regelverk eller ”best practice” kan være nyttig å være oppmerksom på for en prosesseier. Det kan være en fordel at prosesseier er en som har kjennskap til prosessfaget og som *tror på* prosessledelse som styringsform. Det er hensiktsmessig at prosesseier evner å se helheten i prosessperspektivet slik at han eller hun vil være i stand til å gjøre prioriteringer som er til det beste for selskapet og kunden (Iden, 2013).

Ansvarsområdene og oppgavene vi nå har trukket frem er hva prosesseier ideelt sett skal bruke tiden sin på. Da vi i denne utredningen har til formål å studere prosesseierrollen i praksis, vil vi kunne finne ut om praksisen er i tråd med hva litteraturen beskriver. Vi vil også finne ut om det er andre elementer ved rollen som ennå ikke er etablert i litteraturen.

2.3.3 Likhetstrekk mellom prosesseier og prosjektleder

For å skape en så fullstendig forståelse som mulig av prosesseierrollens arbeidshverdag ønsker vi å se på en organisering som likner på prosessledelse. Vi mener litteratur om *prosjektlederen* kan være med å belyse prosesseierrollens arbeidshverdag.

Som organisatorisk enhet er det flere likhetstrekk mellom prosesser og prosjekter. Tilnærmingene karakteriseres som en kompleks organisering av mennesker som krever koordinering og kontroll (Mantel, 2012) (Iden, 2013). Slik som prosesser, er det viktig å se prosjektet som en helhet. Filosofien bak tilnærmingene er relativt lik. De samler ansatte med ulik kunnskap for å skape synergier og løse utfordringer der enkeltmennesker ikke strekker til. Prosjekter og prosesser krever høyt nivå av koordinering og samarbeid mellom grupper som i utgangspunktet ikke har en naturlig interaksjon. Prosjektleder, som prosesseier, er en nøkkelrolle i arbeidet med å få prosjektet til å fungere optimalt. Et prosjekt kan defineres som et midlertidig arbeid for å lage et unikt produkt, tjeneste eller resultat. Det er i all hovedsak her forskjellen ligger. En prosess er en varig organisatorisk enhet, mens prosjekter er midlertidig og har en ende. (Mantel, 2012).

I et prosjekt vil ofte ulike avdelinger være involvert på ulike stadier. Det er prosjektleders ansvar å holde de ulike interaksjonene tydelige og opprettholde et hensiktsmessig innbyrdes forhold med alle gruppene som er involvert. Det krever gode samarbeidsevner og mye koordinering for å få de involverte partene i et prosjekt til å arbeide godt sammen. Prosjekter konkurrerer ofte med de funksjonelle avdelingene i selskapet og andre prosjekter om personell og finansielle ressurser. Prosjektleder har ofte ikke personalansvar og kan derfor

ikke bemanne sitt prosjekt uten å hente ressurser fra avdelinger eller andre grupperinger. Det er viktig at en prosjektleder har evnen til representere prosjektet når knappe ressurser skal fordeles. I den forbindelse er det verdifullt å ha dialog med avdelingsledere om fordeling av myndighet og ressurser til prosjektene (Mantel, 2012).

Vi ser at prosjektlederen har mange ansvarsområder og oppgaver som tilsvarer det en prosesseier har. Prosjektlederens ansvar innebærer kommunikasjon med, og koordinering av enheter som ikke vanligvis har en interaksjon. Vedkommende bør ha gode samarbeidsevner for å fungere optimalt i rollen. Videre er det nødvendig at prosjektleder er i dialog med avdelingsledere eller andre ledere for å sørge for ressurser til prosjektet. Til tross for at en prosjektleder ikke har myndighet over ressursene, forventes det at prosjektlederen koordinerer og integrerer alle de aktivitetene som trengs for å nå prosjektets mål. Dette gjør prosjektlederrollen til en utfordrende stilling. Mange prosjektorienterte organisasjoner rapporterer at prosjektledelse har resultert i et mer komplekst selskap (Mantel, 2012). I følge litteraturen vil *prosesseier* møte tilsvarende utfordringer i forbindelse med prosesseiers manglende myndighet og komplekse organisasjoner. Tabellen på neste side viser en oppsummering av prosesseierrollens ansvarsområder og oppgaver.

Ansvar:	Oppgaver:
Ende-til-ende ansvar for prosessens verdiskaping	Arbeide med å sikre forankring og forståelse i ledelse og blant ansatte. Gå i bresjen for egen prosess.
Ansvar for at prosessen møter de mål som er satt til den. Ansvar for ytelse.	Hente inn informasjon, måle og rapportere. Kommunisere med andre prosesseiere og egne prosessroller. Ha evnen til å se helheten og dermed prioritere klokt.
Ansvar for å utvikle og forbedre. Ansvar for utforming.	Kartlegge, analysere informasjon om ytelse og måloppnåelse, og iverksette tiltak eller prosjekter for utvikling og forbedring.

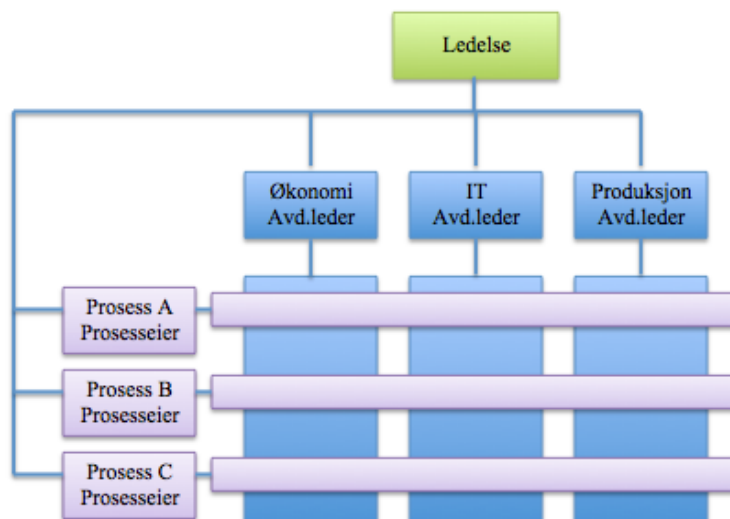
Tabell 1: Oppsummering av litteratur om prosesseiers ansvar og oppgaver

2.3.4 Prosesseierrollens utfordringer

Etablering av prosessledelse innebærer ikke ene og alene et fokus på prosesser. Det innebærer som regel også at selskapets tidligere linjeorganisering skal ivaretas. Selskaper fjerner sjelden sin tradisjonelle organisering til fordel for prosessperspektivet, og det er heller ikke nødvendig. På bakgrunn av dette ender ofte selskaper som etablerer prosessledelse opp som matriseorganisasjoner (Iden, 2013). I selskaper der flere organiseringer er bygget inn slik det er i matriseorganisasjoner, vil det kunne oppstå spenninger og dilemmaer (Nesheim, 2010). I denne utredningen vil vi studere utfordringer knyttet til matriseorganisasjonen, samt rollekonflikter som kan oppstå når en har ulike forventninger knyttet til seg.

Matriseorganisasjonen

Nesheim definerer en matriseorganisasjon som *"en bedrift, der flere organisasjonsmønstre krysser hverandre"* (Nesheim, 2011). En matriseorganisasjon har avdelinger vertikalt som i et organisasjonskart sammen med prosesser som strømmer horisontalt gjennom avdelingene. Til sammen vil de to mønstrene lage en matrise med organisatoriske enheter som krysser hverandre der hvor en avdeling er inkludert i en prosess, og der hvor en prosess låner en ressurs fra en avdeling. Ansatte med lik kompetanse er ofte organisert i avdelinger. En prosess behøver prosessroller fra ulike kompetanseområder til å utføre ulike deler av prosessen og må derfor hente disse ressursene fra de ulike avdelingene. Til sammen utgjør de en prosess, der ulik kompetanse er samlet for å utføre en rekke oppgaver. Selskapene som etablerer prosessledelse får prosesseiere i tillegg til funksjonelle ledere, og et sentralt spørsmål blir da hvordan myndighet skal fordeles (Iden, 2013). I figur to illustreres en matriseorganisasjon.



Figur 2: Illustrasjon av matriseorganisasjon

Harmon (2010) legger spesielt vekt på at prosesseier må ha ende til ende myndighet og ansvar for alt som inngår i prosessen fra start til slutt. I praksis er myndighet utfordrende, fordi prosesseier ofte ikke har ansvar for ressursene i prosessen. Prosesseier har ansvar for at prosessen når sine mål til ytelse og at prosessen utvikles og forbedres. Prosesseier har et viktig ansvar for en av selskapets verdistrømmer og vedkommende ønsker naturligvis å bemanne prosessen best mulig. Ofte vil også prosesseier være involvert i kompetanseutvikling for at prosessrollene skal ha den nødvendige kunnskapen for å fungere i prosessen best mulig. Prosesseier har altså ofte et ansvar for å legge til rette for utvikling, plassering og allokering av ansatte fra ulike avdelinger. Dette grenser til og krysser avdelingslederens ansvar og oppgaver, og kan dermed skape utfordringer og konflikter (Iden, 2013).

En annen utfordring med matriseorganisasjonen relaterer seg til de ansatte. Det dreier seg om prinsippene *“chain of command”* og *“unity of command”*. En tydelig flyt av autoritet fra topp til bunn i et selskap er tilfredsstillende for ansatte, og skal resultere i mer effektive og høyt presterende ansatte. En klar kommunikasjon av hvem som har myndighet over hva er hensiktsmessig for effektiv ledelse. *“Unity of command”* dreier seg om at ansatte kun bør få ”ordre” fra én leder, og at det kun bør være én leder og én plan for aktivitetsgrupper med samme formål. Ideen bak dette prinsippet er at ansatte ikke skal bli utsatt for en kryssild av ulike ordre og forventninger fra flere ledere (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Det er spunnet videre på det sistnevnte prinsippet og formet et prinsipp om *“single accountability”*. En ansatt bør kun svare til én leder, som måler og vurderer den ansattes innsats og resultater.

Dette skal gjøres basert på mål de i fellesskap har blitt enig om at skal gjelde for den ansatte (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Matriseorganisasjoner oppfyller ikke disse tre kravene og vil i følge denne litteraturen ha utfordringer knyttet til ansattes jobbtilfredshet.

På den annen side, fant Hammer og Stanton (1999) i sin studie at prosessorientering fører med seg økt jobbtilfredshet hos de ansatte. Det er dermed ikke et faktum at matriseorganisasjoner resulterer i utilfredse ansatte på bakgrunn av at de har flere ledere. Prosesseiere vil kanskje ha begrenset kunnskap om de ansattes jobbtilfredshet, men det er naturlig å anta at prosesseier er en rolle som opplever slike utfordringer i sin arbeidshverdag hvis de har gjort seg gjeldende i organisasjonen. Det vil derfor være interessant å snakke med intervjuobjektene våre om disse utfordringene.

Rollekonflikter

Rolleteori kan forklare en del av konfliktene som befinner seg i en organisasjon. Det dreier seg ofte om rolleforventninger som er uklare eller som ikke er oppfylt (Busch, 2010). En etablering av prosessledelse vil innebærer at det etableres nye roller i selskapet og selskapet må beslutte hvem som skal tiltre de nye rollene som prosesseiere. Tidligere forskning viser at til tross for at selskaper har utnevnt prosesseiere, så vies det ikke nok tid til rollen fra prosesseierne selv. De er ikke tilstrekkelig opptatt av prosessen, eller de har andre roller og oppgaver som skal utføres og som krever tid. Da selskaper ofte beholder sin gamle organisering og sine etablerte roller som for eksempel avdelingsledere, vil en prosesseier potensielt få flere roller. Som vi har vært inne på kan direktører, avdelingsledere eller ansatte uten lederansvar bli prosesseiere (Iden, 2013). Vi ønsker å se nærmere på om det er en reell utfordring i praksis knyttet til at prosesseier har flere roller i organisasjonen.

En rolle defineres som "*summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling*" (Brochs-Haukedal, 2009, s. 211). I arbeidslivet kan en som ansatt ofte inneha flere forskjellige roller og det kan oppstå konflikter med disse sammensetningene av roller. Dersom forventningene fra de ulike rollene er i konflikt med hverandre har vi det vi kaller for en *multirollekonflikt*. En prosesseier opererer ikke nødvendigvis som prosesseier på fulltid, vedkommende har kanskje en rolle i toppledelsen eller som avdelingsleder i tillegg. Rollene krever hver og en sitt fokus og man kan risikere å komme i konflikt med seg selv vedrørende hvordan man skal opptre og hvordan man skal disponere tiden sin (Brochs-Haukedal, 2009).

Prosesseiere har ofte en rolle ovenfor de ansatte før han eller hun blir prosesseier. Når vedkommende tiltrer en ny stilling for de samme ansatte vil dette kunne innebære nye forventninger og ny atferd, hvilket kan føre til utfordringer forbundet med det som kalles *skift i roller* (Roos & Starke, 1981). Da prosesseierrollen er en relativt ny rolle i mange selskaper, kan de som tiltrer rollen finne det vanskelig å vite hva som faktisk forventes av dem. Konflikter knyttet til *rolletvetydighet* handler om usikkerhet i forhold til rolleforventninger. Slik tvetydighet kan resultere i at en opplever usikkerhet. For å motvirke uklare rolleforventninger er stillingsbeskrivelser et godt hjelpemiddel. Videre finner vi konflikter relatert til rolleforventninger fra ulike hold interessant for prosesseierrollen. Prosesseiere må forholde seg til flere interessenter slik som både toppledelse, medarbeidere og prosessroller. *Intersenderkonflikt* dreier seg om at forventningene fra disse partene ikke er samstemte (Roos & Starke, 1981).

Individer utsettes for ulike forventninger, normer og krav som til sammen utgjør et sosialt trykk. Et individs atferd kan ses på som et forsøk på å etterleve dette sosiale trykket. Prosesseierrollen er en jobbrelatert rolle. Det innebærer at rollen har et sett med handlinger og atferdsmønstre som er forbundet med nettopp den stillingen, og ikke personen selv som har rollen. Selv en upersonlig rolle som en jobbrolle er utsatt for sosialt trykk, ulike tolkninger og forventninger. Ulike parter kan ha forskjellige oppfatninger av rollen, og rolleinnhaver kan selv ha andre oppfatninger som skiller seg fra disse igjen (Brochs-Haukedal, 2009). I selskaper der prosesseierrollen er relativt ny vil det være interessant å undersøke om de ulike forventningene har gjort seg gjeldende enda, og om prosesseiere føler noe form for sosialt trykk relatert til stillingen i seg selv.

Noen mener at prosesseierrollen bør være standardisert ved en stillingsbeskrivelse for å unngå konflikter. Konflikter forbundet med forventninger, forståelse og myndighet kan unngås hvis selskapet hjelper prosesseiere med å forstå stillingens innhold gjennom en stillingsbeskrivelse (Nesheim, 2011). Selv med en definert rolle vil en stilling kunne tolkes forskjellig og bli påvirket av ulikt sosialt trykk fra selskap til selskap. Den vil også kunne utøves ulikt fra person til person selv om den er definert likt. Studier utført på norske selskaper viser at selskaper som har utnevnt prosesseiere definerer rollen forskjellig (Iden, 2013). Vi ønsker å undersøke om prosesseiere med like stillingsbeskrivelser opplever og utøver rollen likt.

2.3.5 Hvem fyller rollen som prosesseier?

Hvilken stilling prosesseier har fra tidligere eller som vedkommende har parallelt med prosesseierrollen kan variere. Det er imidlertid uvanlig at prosesseier deltar i selve utførelsen av prosessen som en prosessrolle. Et selskap som er svært prosessorientert kan for eksempel ønske å legge prosesseierrollen til et direktørnivå for å gi prosesseier tilstrekkelig med myndighet. I selskaper der prosessledelse er et tillegg til den tradisjonelle organiseringen legges ofte prosesseierrollen til linjeledere, mellomledere eller personer som ikke allerede har en lederstilling. Noen velger også å legge prosesseierrollen til kvalitetsleder, som ofte er en person med innsikt i prosessfaget. Det finnes ingen fasitsvar på om prosesseier bør være en direktør eller en ansatt uten ledererfaring (Iden, 2013).

Det sies at prosesseierrollen er en lederrolle og at rollen er svært sentral i etableringen av prosessledelse (Iden, 2013). Litteraturen beskriver lite om denne ledelsesdimensjonen i prosesseierrollen. I ledelseslitteraturen er det derimot enighet om at en person som fyller en lederrolle bør ha visse egenskaper. Bør det samme gjelde for en prosesseier?

Ledelse

Det finnes utallige studier som bekrefter at en leder har påvirkning på ansattes tilfredshet og ytelse, og at lederskap dermed ofte er avgjørende for en organisasjons suksess. De fleste definisjoner av ledelse inneholder elementer om å utøve tilsiktet innflytelse over andre mennesker med det formål om å guide, strukturere og å legge til rette for aktiviteter og relasjoner for en gruppe (Martinsen, 2009). Ledelse kan defineres som *”utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål”* (Brochs-Haukedal, 2009, s. 457). Prosessledelse handler om tilsvarende elementer, men er prosesseiere ledere av den grunn?

Administrasjon handler i stor grad om å takle kompleksitet ved at en tar i bruk rutiner, prosedyrer, planlegging og kontroll. Basert på ansvarsområdene og oppgavene til prosesseier vil man kanskje sitte igjen med et inntrykk av at prosesseier er en rolle som administrerer mer enn den leder. Ledelse handler om å takle forandringer. Endringer er nødvendig for å holde tritt med et marked og for å være konkurransedyktig (Martinsen, 2009). Dermed kan vi også si at ledelse har likhetstrekk med prosesseiers ansvar og oppgaver. Slik som for eksempel prosesseiers ansvar for å forbedre og utvikle sin enhet. Prosesseiere har ikke alltid personalansvar, men de skal likevel lede prosessrollene mot felles mål (Iden, 2013).

Litteraturen beskriver prosesseierrollen som en lederrolle, men kommer vi til å møte ledere i rollen når vi skal studere deres praksis og hvem de er?

Det er foretatt studier som har hatt til hensikt å identifisere lederatferd for ulike type ledere og sammenligne disse. *Relasjonsfokusert* atferd innebærer å behandle sine ”underordnede” som likestilte, ta seg tid til å høre om deres utfordringer og ideer, og å vise støtte. *Oppgavefokusert* atferd innebærer at lederen har fokus på standarder, prosedyrer, frister, koordinering og tilbakemeldinger. Mens relasjonsorientert ledelse dreier seg om gjensidig tillit mellom leder og ansatt, samarbeid og jobbtilfredshet, handler oppgaveorientert ledelse om effektivitet og pålitelighet i gjennomføring av aktiviteter (Yukl, 2011). Basert på prosesseiers ansvarsområder og oppgaver kan det virke som både relasjonsbasert og oppgavebasert atferd gjelder for prosesseiere.

Det er i all hovedsak tre ledertyper som går igjen fra studier om lederatferd. Den *deltakende*, den *eksterne* og den *transformerende* lederen. Transformasjonsledelse utøves av ledere med en visjonær, karismatisk og inspirerende atferd og er hovedsakelig relasjonsfokusert ledelse. Da vi i dette studiet ikke har til hensikt å studere personlighetstrekk ved prosesseiere, vil vi fokusere oss på den deltakende lederen og den eksterne lederen. Den deltakende lederen er opptatt av å myndiggjøre ansatte og vedkommende inkluderer ansatte i beslutninger og lar de ha innflytelse på beslutninger som vil komme til å berøre dem. Myndiggjøring av ansatte reflekterer et sterkt relasjonsfokus. Det kan derimot også dreie seg om å sikre beslutningskvalitet, hvilket er et trekk ved den oppgavefokuserte lederen. En ekstern leder er spesielt opptatt av nettverk, omgivelser og muligheter. Den eksterne lederen er dyktig til å representere sin enhet. Noen vil kalle denne typen atferd for lobbyvirksomhet der vedkommende bruker mye tid på å bygge og ivareta relasjoner som kan komme til nytte (Yukl, 2011). Den eksterne lederen har likhetstrekk med relasjonsfokusert atferd da mye av dens tid går med til å pleie dens nettverk (Martinsen, 2009).

Basert på prosesseiers ansvarsområder og oppgaver kan det virke som en prosesseier likner både en deltakende og ekstern ledertype. Hvilken versjon av prosesseierrollen vi møter når vi skal studere deres praksis kommer til å avhenge både av hvordan selskapet er organisert og av personen som fyller prosesseierrollen.

2.4 Oppsummering og antakelser

Litteraturgjennomgangen viser at et prosessorientert selskap er bevisst på at prosessene deres krysser avdelinger. Det er fire kjennetegn ved et prosessorientert selskap: 1) Selskapet har etablert prosessbevissthet i organisasjonen, 2) fordelt prosesseierskap til viktige prosesser og 3) sørger for prosessmåling og 4) kontinuerlig prosessforbedring. Det er ingen fasitsvar på hvem som bør utnevnes til prosesseierskap i et selskap. Litteraturen peker dog på at prosesseierrollen er en nøkkelrolle innen prosessledelse. Prosesseier har ansvar for prosessens verdiskaping, prosessenes måloppnåelse og utvikling. Prosesseiers oppgaver avhenger av hvor etablert prosessen er, samt prosessenes omfang, viktighet og funksjonalitet. I litteraturen trekkes det frem at prosesseier har to sentrale ansvarsområder; ansvar for prosessens utforming og ansvar for prosessens ytelse. Etablering av prosessledelse vil ofte skape en matriseorganisasjon hvor flere organiseringsformer skal fungere sammen. Dette, i tillegg til at prosesseierrollen må forholde seg til mange ulike forventninger fra ulike hierarkiske nivåer organisasjonen, er elementer som potensielt kan by på utfordringer for prosesseiere. Basert på litteraturen om prosesseierrollens ansvarsområder, oppgaver og utfordringer. Samt hvordan karakteristika ved rolleinnhaver som er hensiktsmessig, har vi formulert noen antakelser for hva vi i studien tror vi kommer til å finne.

Antakelse 1: Vi forventer å finne at prosesseierrollens ansvarsområder og oppgaver går igjen fra selskap til selskap, men at rollen utøves ulikt.

Antakelse 2: Vi forventer å finne at utfordringene prosesseierrollen opplever i sin arbeidshverdag er forbundet med matriseorganisasjoner og rollekonflikter.

Antakelse 3: Vi forventer å finne at prosesseiere har fått stillingen basert på ulik erfaring og bakgrunn, men at stillingen oppleves som en lederstilling.

Vi vil søke etter svar på antakelsene våre for å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål på best mulig vis. Antakelsene vil dermed prege funnkapittelet vårt når vi kommer så langt.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for den metodiske fremgangsmåten for masterutredningen. Vi vil argumentere for de valg vi har tatt, samt utdype fremgangsmåten vi har benyttet ved innsamling av data, dataanalyse og tolkning. Avslutningsvis vil vi reflektere rundt metodens styrker og svakheter ved å diskutere oppgavens reliabilitet og validitet.

3.1 Studiens tilnærming

Studien har som formål å utforske hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis. Vi ønsker å studere hvilke ansvarsområder og oppgaver en prosesseier har, samt hvilke utfordringer rollen opplever. I tillegg ønsker vi å studere hvem som fyller rollen som prosesseier i norske selskaper.

Det er gjort få studier av prosesseierrollen og hvordan den fungerer i praksis. Vi vil basere oss på den eksisterende litteraturen, men ha en utforskende tilnærming for å studere rollens praksis. Vi baserer oss som sådan på en deduktiv tilnærming med formål om å utlede og supplere litteraturen som foreligger med funn fra studien vår (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi mener et utforskende design kan være hensiktsmessig for å bidra med ny informasjon om prosesseierrollen, selv om begrepet ”prosseieier” som sådan ikke er nytt og ukjent. Eksplorative studier er ikke utelukkende myntet på fenomener der det ikke eksisterer kunnskap (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi benytter det eksplorative designet på et fagfelt hvor det foreligger *lite* litteratur. Vi vil forsøke å se funnene i forhold til litteraturen og supplere den, samt forsøke å se likhetstrekk mellom prosesseierne og bidra til å formulere problemstillinger for fremtidig forskning.

3.2 Oppgavens forskningsdesign

For å besvare forskningsspørsmålet vårt har vi funnet det mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ studie bestående av casestudie og intervjuer. Dette er en metode som egner seg godt til å samle inn store mengder data om et spesielt fenomen på kort tid. Metoden passer dermed godt for å studere et avgrenset fenomen, slik som prosesseierrollen i norske selskaper (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). En kvalitativ forskningsmetode tillater oss å gå i dybden på temaet. Kvalitativ metode innebærer innsamling, analyse og

tolking av ord fremfor tall. Ord er rikere og mer utfyllende enn tall og passer dermed godt til et utforskende studie av et fenomen som vi ønsker å skaffe mye informasjon om (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Fremgangsmåten for studiet vil starte med en litteraturgjennomgang som vi vil basere oss på når vi utformer intervjuguiden. Videre vil vi samle inn data som vi skal analysere, tolke og drøfte i lys av forskningsspørsmålet. Vi har valgt enkeltcasesdesign med flere analyseenheter som vår kvalitative datainnsamlingsmetode. Det betyr at vi skal gjennomføre et studie av et avgrenset system, prosesseierskap, og at vi henter data fra flere enheter; flere prosesseiere (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

3.3 Datainnsamling

For å besvare forskningsspørsmålet vårt vil vi basere oss på primærdata. Dette er data som er samlet inn av oss, med vår studie som formål. Fordelene med primærdata er at vi i stor grad kan kontrollere datainnsamlingen og at vi kan tilpasse den spesielt til vårt formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Ved kvalitativ datainnsamling brukes ofte casestudier med observasjoner eller intervjuer som innsamlingsform. Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode til vårt casestudie. Vi mener det vil skape en nødvendig nærhet til informantene slik at vi får tak i den informasjonen vi trenger. Dette er en metode som legger til rette for en mer eller mindre strukturert samtale. Det egner seg godt da litteraturgjennomgang har gitt oss god innsikt i deler av forskningsspørsmålet, og mindre kunnskap om andre deler. Litteraturen forteller for eksempel lite om hvem som bør fylle rollen som prosesseier. En slik tilnærming lar oss balansere strukturerte spørsmål med mer utforskende. Vi har videre valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer hvor vi tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide. Dette vil gi oss mulighet til å tilpasse oss informantene underveis i intervjuene. Metoden krever evnen til å samtale med intervjuobjektene og dermed god innsikt i fagfeltet. Partene i intervjuet vil ikke være likestilt, da det er vi som forskere som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Intervjuguiden vil bestå av spørsmål direkte relatert til forskningsspørsmålet vårt, samt mer åpne spørsmål som har til hensikt å få informantene til å reflektere rundt arbeidshverdagen sin. Vi vil i løpet av intervjuene være innom alle temaene, men i hvilken rekkefølgen

spørsmålene stilles er mindre viktig. For en eksplorativ studie er det viktig å være forberedt på at det i intervjusituasjonen kan dukke opp temaer som vi ikke har forutsett i forkant, men som likevel vil være interessante å skaffe informasjon om. Disse vil være like viktig å snakke om som temaene i intervjuguiden. En god intervjuguide sikrer struktur og kreativitet på en og samme tid, og er svært sentral i intervjuene som en hjelp underveis i samtalene. Intervjuguiden vil være strukturert slik at vi innleder med generelle spørsmål om informantens arbeidshverdag. Deretter vil vi forsøke å benytte overganger for å dreie samtalen inn på nøkkelspørsmålene i guiden. Potensielt sensitive spørsmål som omhandler utfordringer med prosesseierrollen vil bli inkludert på en varsom måte i intervjuet. Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg 1.

3.4 Informanter

Vi tar sikte på å gjennomføre ni dybdeintervjuer i forbindelse med studiet vårt. Ideelt sett bør en avholde så mange intervjuer at en opplever en metning der informantene etter hvert gjentar hverandre. For en masterutredning vil det være vanlig å gjennomføre færre enn 10 intervjuer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi mener dermed at ni informanter er tilstrekkelig for å kunne si noe om fenomenet vi studerer, men basert på antallet forventer vi ikke å oppleve fullstendig metning. Vi vil gjennomføre ett intervju per informant. Vi ønsker hovedsakelig å intervju prosesseiere, men ønsker også å få muligheten til å supplere prosesseiernes egen oppfatning ved å intervju ledere og prosessroller.

Da vi i dette studiet ønsker å samle inn mye informasjon om et fenomen vil det ikke være hensiktsmessig å trekke et tilfeldig utvalg. En strategisk utvelgelse vil i denne sammenheng gi oss mer verdifull informasjon. I arbeidet med å finne informanter vil vi basere oss på én målgruppe og benytte to spesifikke rekrutteringsprinsipper. Det første prinsippet er at aktuelle selskaper må være prosessorienterte i henhold til de fire kjennetegnene for prosessorienterte selskaper. Det andre prinsippet innebærer at informantene må være prosesseiere enten på fulltid eller som en del av sin stilling. Vi har ikke som formål å trekke et representativt utvalg, men vi ønsker en viss spredning av informanter fra ulike selskaper og ulike bransjer. Fagområdet er relativt lite og det kan dermed bli utfordrende å rekruttere informanter. Vi vil vektlegge å finne informanter som kan belyse forskningsspørsmålet vårt fra ulike sider. I rekrutteringsarbeidet vil vi benytte oss av telefon, e-post, og tilgjengelige lister over prosessorienterte selskaper i Norge. Fordelen med å bruke telefon er at det er lett

tilgjengelig og lite kostbart. Ulempen er derimot at det kan være utfordrende å komme i kontakt med riktig person da vi ofte må henvende oss til selskapets sentralbord. Vi vil også ta kontakt med relevante organisasjoner som Bergen næringsråd og Lean forum Bergen for å finne frem til prosessorienterte selskaper og potensielle informanter. I arbeidet med å skaffe informanter vil vi benytte oss av ”snøballmetoden”, som går ut på at vi spør alle vi er i kontakt med om de har tips til andre vi bør kontakte (Thagaard, 2009). Vi kommer til å kontakte personer med stillinger som kvalitetssjef, HR-ansvarlig eller IT-ansvarlig for å finne potensielle intervjuobjekter i selskapene. Det endelige utvalget vil da være basert på våre rekrutteringsprinsipper, men også bære preg av at det er de personene vi har vært i kontakt med som har funnet informanter til oss. Utvelgelsen vil derfor være preget av deres subjektive oppfatning om hvem som egner seg til å bli intervjuet.

3.5 Gjennomføring

For å gjennomføre et casestudie på best mulig måte bør forskningsspørsmålet stille spørsmål som ”hvordan” og ”hvorfor”. Vi ønsker å finne ut *hvordan* prosesseierrollen fungerer i praksis, og *hvorfor* den aktuelle vedkommende har fått stillingen. Analyseenheten bør være avgrenset i forskningsspørsmålet. Vi har designet en studie om analyseenheten vår, som er individet prosesseier. Videre skal det være en logisk sammenheng mellom data og antakelser. Studien vår er eksplorativ, men det betyr ikke at det ikke finnes litteratur om temaet. Det finnes litteratur om prosesseierrollens ideelle funksjon i selskaper som har etablert prosessledelse, men prosesseierrollens praksis er lite studert. Vi mener at antakelsene våre baserer seg på et tilstrekkelig litteraturgrunnlag. I følge metodelitteraturen bør en også ha kriterier for tolking av funn og disse bør kunne relateres til eksisterende litteratur (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi har i intervjuguiden tatt utgangspunkt i litteraturen som foreligger og har ut i fra denne laget kategorier som vi skal bruke for å analysere dataene. Litteraturgjennomgangen vi har presentert tidligere i oppgaven kommer vi til å bruke aktivt når vi tolker funnene. Basert på dette mener vi at vi oppfyller kravene til et casestudie og at vi gjennomfører på en måte som legger til rette for at vi skal kunne besvare forskningsspørsmålet vårt.

Det resterende av metodekapittelet er skrevet i preteritum. Dette kommer av at vi nå har gjennomført studien. Vi vil med andre ord se tilbake i tid når vi beskriver hvordan vi har gjennomført studien og hvordan vi har analysert og tolket datamaterialet.

Intervjuene ble i all hovedsak avholdt på intervjuobjektens arbeidsplass. Vi har også gjennomført et telefonintervju og en videokonferanse. Som forberedelse til intervjuene gikk vi grundig igjennom intervjuguiden, testet båndopptaker og leste oss opp på selskapene og personene vi skulle møte. Innledningsvis i intervjuene informerte vi intervjuobjektene om studiet, om databehandling og om anonymisering. Vi fant det også hensiktsmessig å fordele rollene mellom oss slik at én fungerte som intervjuer, mens den andre hadde ansvar for å følge opp med spørsmål dersom noe fra intervjuguiden ble utelatt. Vi benyttet oss av båndopptaker under intervjuene slik at vi fikk en lydfil vi senere kunne transkribere. Semi-strukturerte intervjuer legger føringer for hvordan en intervjuer bør stille spørsmål. Informantens meninger står i sentrum og ledende spørsmål er derfor uheldig (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Vi la dermed vekt på å bruke en åpen ordlyd når vi stilte spørsmål, og åpnet spørsmålene slik som: ”kan du fortelle litt om” og ”hvordan opplever du”. Vi opplevde at vi fikk en god intervjuer-informant relasjon med de aller fleste informantene og at vi hadde ærlige og åpne samtaler med prosesseierne.

Etter dybdeintervjuer er det vanlig å transkribere intervjuet i sin helhet fra tale til tekst. Vi transkriberte intervjuene selv for å sikre kjennskap til dataene, noe vi gjorde like etter at intervjuene var gjennomført. Vi transkriberte annet hvert intervju, hvor den andre alltid leste det transkriberte intervjuet innen kort tid. Slik sikret vi at vi begge fikk lik kjennskap til dataene. I tillegg skrev vi memoarer etter intervjuene hvor vi skrev ned vår oppfattelse av intervjuobjektet og intervjuet, og eventuelt hva vi kunne lære til neste intervju.

3.6 Dataanalyse

Da vi i denne studien baserer oss på data uttrykt i ord har vi vært bevisst på at det vil få implikasjoner senere i forskningsprosessen. Det krever analyse basert på kategorisering og tolkning basert på kontekster og begreper (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Bearbeiding, analyse og tolkning av kvalitative data kan være utfordrende fordi transkriberte intervjuer er svært store mengder med ustrukturerte data. Etter de ni dybdeintervjuene var transkribert satt vi igjen med et dokument på over 150 sider med datamateriale. Dette materialet måtte vi dele opp og redusere. Det finnes ingen fasitsvar på hvordan et slikt arbeid skal gjøres, og det er få snarveier i en kvalitativ analyse. Ord kan ha flere betydninger og det er en risiko for at ord kan miste mening dersom de tas ut av sammenheng. Det har dermed vært viktig å organisere og behandle dataene før analyse og tolkning, med formål om å

ivareta ordenes betydning og sammenheng (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). En metode for å organisere og redusere datamaterialet er å bruke ord og uttrykk som beskriver avsnitt og deretter sortere datamaterialet etter de (Tjora, 2011). Vi startet arbeidet med å opprette ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller utsagn i datamaterialet. Deretter sorterte vi avsnitt inn under kategoriene for hva informantene snakket *om*. Videre var det nødvendig å jobbe gjennom det reduserte materialet på nytt for å finne ut *hva* informantene faktisk sier.

Vi valgte å kategorisere dataene etter de temaene intervjuguiden vår er delt inn i. De overordnede kategoriene vi brukte for dette var *ansvarsområder og oppgaver, utfordringer og karakteristika ved rolleinnhaver*. Vi kategoriserte det transkriberte materialet ved hjelp av fargekoder for hver av disse kategoriene. Etter denne kategoriseringen analysert vi de ulike fargekodene ved å lete etter begreper, ord og eksempler som hører til underkategoriene. Vi benyttet et tolketre for å sikre at vi hadde lik forståelse for hvordan kategoriseringen og reduksjonen av dataene skulle foregå. Da forskningsspørsmålet vårt består av to deler; prosesseierrollens funksjon og rolleinnhaver, strukturerte vi analysen deretter. Funksjon dreier seg om hva prosesseier gjør og rolleinnhaver dreier seg om hvem prosesseier er. I tolketreet er det illustrert hvilken informasjon som hører til hvilken kategori og hvordan vi samlet kategoriene for å besvare forskningsspørsmålet. Tolketreet er lagt ved i vedlegg 4.

Avsnittene i materialet der det er snakk om intervjuobjektets arbeidshverdag eller stillingsbeskrivelse ble kategorisert under *ansvarsområder og oppgaver*. Tekst som inneholdt informasjon om beslutningsmyndighet, ressurstilgang og rolleforventninger ble kategorisert under *utfordringer*. Videre ble informasjonen om intervjuobjektets bakgrunn, utdanning, erfaring, opplæring og egenskaper kategorisert under *rolleinnhavers karakteristika*. Vi har kodet intervjuobjektene fra A til I slik at vår personlige oppfatning av dem ikke skulle prege analysen og slik at vi kan bruke anonyme sitater i funnkapittelet.

Ved et eksplorativt studie følger det naturligvis færre forventninger til funn enn ved et beskrivende og forklarende design. Når det er sagt, har vi formulert tre antakelser basert på litteraturgjennomgangen vår og vi forventer dermed å finne noe som er i tråd med disse. Vi forventer også å finne elementer som skiller seg ut, supplerer litteraturen og som er nye momenter ved prosesseierrollen. Vi forventer at forståelsen for prosessperspektivet vil variere fra selskap til selskap, samt at informantene våre ikke vil ha lik arbeidshverdag selv om de har lik stillingsbeskrivelse. Med bakgrunn i dette forventer vi å finne mange ulike tolkninger og praksiser av prosesseierrollen.

3.7 Evaluering av validitet og reliabilitet

For å evaluere eget studie vil vi diskutere reliabilitet og validitet. Reliabilitet betyr i korte trekk at en kan stole på resultatene og at en kan forvente like resultater dersom en gjennomfører studiet på nytt. Validitet handler om hvor godt en måler det en har til hensikt å måle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det er utfordringer knyttet til generalisering og etterprøvbarhet av kvalitativ studier. Reliabilitet og validitet gjelder likevel som kvalitetsmål, men de anvendes på en litt annerledes måte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

En kvalitativ studie reflekterer virkeligheten på ett bestemt tidspunkt. Datamaterialet gjelder for de som er intervjuet, og et intervju med samme person om et år vil kanskje gi andre svar. Selv om en tilsvarende studie kanskje vil gi andre funn, vil reliabiliteten være god dersom vi redegjør for hvilke faktorer som gjorde at vi som forskere, med de informantene vi har hatt, har fått de resultatene vi har fått (Tjora, 2011). Med dette metodekapittelet har vi vist hvordan vi har samlet informasjon og analysert datamaterialet. I funnkapittelet vil det komme tydeligere frem hvordan informasjonen kan settes i sammenheng med litteraturen og antakelsene våre, og dermed vise hva vi faktisk har funnet. Vi har forsøkt å fremstille gjennomføringen vår så transparent som mulig. Det å utføre et eksplorativt design gjør dog at vi som forskere endrer oss i takt med økende forståelse for temaet. Når vi tar disse elementene i betraktning vil det være vanskelig for andre å kunne kopiere studien. Et forsøk på det ville dessuten undergrave litt av hensikten med utforskende intervjuer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Når det er sagt, mener vi det kommer tydelig frem av våre forklaringer hvordan vi har kommet frem til resultatene og at studien som sådan er pålitelig.

Det er aktuelt å diskutere kompleksitet i forbindelse med reliabilitet i kvalitative studier. Både informantene våre og vi som forskere skal tolke spørsmål og svar, noe som potensielt kan gi svakheter ved studien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi mener at forberedelse av intervjuobjektene og måten spørsmålene har vært formulert på har gitt så lite rom for tolkning som mulig. Vi har vært tydelige på hva vi har vært ute etter og dersom noe har vært uklart underveis i intervjuene, har vi stilt oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi har forstått informanten korrekt. Vi har jobbet grundig med intervjuguiden slik at vi begge har hatt lik forståelse av hva som inngår i hvert spørsmål. Vi har i tillegg jobbet sammen hele veien og dermed hatt mulighet til å avklare med hverandre underveis i analyse- og tolkningsarbeidet. For reliabilitet er det spesielt viktig å ha en god beskrivelse av alle valg vi har tatt og

fremgangsmåten vi har benyttet. Dette har vi forsøkt å sikre i denne beskrivelsen av våre metodiske valg.

Validitet i forbindelse med evaluering av kvalitative studier dreier seg om fremgangsmåte og funn, og om hvorvidt disse gjenspeiler fenomenet som studeres, formålet med studien og virkeligheten på en god måte (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Høy validitet oppnås når intervjuene er gjennomført nøye og i tråd med studiens rammer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har i dette kapittelet forsøkt å gi en transparent og grundig beskrivelse av valgene vi har tatt, slik at vi kan bevise at dataene er faktiske. Tjora (2011) peker på at kilden til god validitet i kvalitative studier dreier seg om at studien har foregått innenfor den relevante forskningens rammer. Vi har basert oss på den litteraturen som foreligger når vi har studert prosesseierrollen og som sådan ikke tatt rollen ut av sammenheng. I tillegg har vi gjennomført intervjuer med ledere og prosessroller, og dermed fått bekreftet mye av prosesseiernes praksis fra disse intervjuene. I den grad det er mulig med en eksplorativ studie, har vi lagt faglige rammer for forskningen vår. Vi anser dermed resultatene for gyldige.

Ulike former for skjevheter vil forekomme i relasjon til validitet i kvalitative studier. For vår del dreier dette seg i all hovedsak om utvalgsskjevhet. Vi har ikke utelatt enkelte enheter systematisk, men vi har heller ikke et representativt utvalg. Vi har bevisst valgt selskaper som vi mener kan belyse forskningsspørsmålet fra ulike vinkler og bedt kontaktpersoner om å finne passende intervjuobjekter til oss.

Vi vil også trekke frem intervjuuskjevhet og kognitiv skjevhet når vi studerer validiteten i utredningen vår. Intervjuuskjevhet handler om at det ikke alltid har vært like lett for oss å behandle informantene likt, noe som kan gjøre det problematisk å sammenlikne dem på likt grunnlag. Vi møtte intervjuobjekter med ulike nivåer av prosessforståelse. Vi benyttet samme intervjuguide og søkte forklaringer og svar på de samme temaene, men samtalen var ulik fra informant til informant. Noen hadde god kunnskap om prosessledelse og ga oss i stor grad svar som var i tråd med det vi fant i litteraturstudiet vårt. Andre ga oss svar som vi selv har måttet tolke i forhold til litteraturen. Det kan også forekomme effekter av en intervjusetting som kan dreie seg om blant annet åpenhet og ærlighet. For å sikre ærlige og åpne svar, har vi lagt vekt på å informere intervjuobjektene om anonymitet. I vedlegg 2 og 3 har vi inkludert samtykkeerklæringen og vårt informasjonsbrev til intervjuobjektene.

Kognitiv skjevhet handler om hvordan vi har tolket dataene våre. For å unngå ”biaser” der en har tendens til å tolke data i tråd med tidligere funn, eller unnlate informasjon som motsier funn, har vi forsøkt å få bekreftelse hos informantene våre for om vi har forstått dem korrekt. I tillegg har vi begge arbeidet med dataene og vært sammen om analyse og tolkningsprosessen. Det er viktig for oss å levere en så objektiv fremstilling som mulig av hva som faktisk har blitt sagt i intervjuene. Vårt ønske er dessuten ikke å bevise sammenhenger i datamaterialet, men å opparbeide kunnskap om prosesseierrollen.

Vedrørende eksternt validitet og generalisering dreier dette seg om en overførbarhet av kunnskap til referansegrupper for kvalitative studier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Kunnskapen vi har opparbeidet oss om prosesseiere i norske selskaper mener vi er overførbar til sammenliknbare individer i samme stilling og liknende selskaper og bransjer.

Kompleksitet er relevant å diskutere for kvalitative studier. Vi anser ikke studien vår for å være spesielt kompleks. Vi har innhentet informasjon om arbeidshverdagen til prosesseiere og det er som sådan relativt enkelt for intervjuobjektene å besvare. Når vi beveger oss over i en samtale om utfordringer i arbeidshverdagen er vi på et mer komplekst nivå i forhold til å tolke svarene, og det har vi vært varsomme med.

3.8 Intervjuobjekter

Tabellen viser en beskrivelse av informantene basert på hvilken bransje selskapet operer i og hvilken prosess vedkommende har prosesseierskap for. Den viser også hvilke roller prosesseier har i selskapet og hvilken utdanning og bakgrunn prosesseier har. Informantene A og B er to ledere vi har intervjuet, mens informant I er en prosessrolle. Disse vil ikke bli direkte inkludert i det følgende funnkapittelet. Intervjuene med disse tre har hjulpet oss å øke vår forståelse for prosesseierrollen og er dermed indirekte anvendt i oppgaven.

	Bransje	Prosess	Rolle i organisasjonen	Utdanning	Bakgrunn
A	Kraft	Lederutvikling	Direktør og prosesseier	Organisasjonsfag	Ledelse
B	Olje og gass	Prosjektprosesser	Direktør og prosesseier	Teknisk	Ledelse
C	IT	Change management	Prosesseier	IT	Prosjektleder
D	Bank og forsikring	Pensjonsutbetaling	Prosesseier og avdelingsleder	Juridisk	Prosesskunnskap
E	Forsikring	Utviklingsprosessen	Prosesseier og avdelingsleder	Teknisk/økonomisk	Prosesskunnskap
F	Kraft	Fakturering	Prosesseier	Økonomisk	Ledelse
G	Olje og gass	Controllert-prosessen	Prosesseier og avdelingsleder	Økonomisk	Faglig
H	Matproduksjon	Matsikkerhet	Kvalitetssjef og prosesseier	Næringsteknologi	Kvalitetssjef
I	Matproduksjon	Rolle i matsikkerhet	Kvalitetsleder og prosessrolle	Teknisk	Kvalitetsleder

Tabell 4: Intervjuobjekter

4. Funn

I det følgende vil vi presentere våre funn og vår tolkning av datamaterialet. Funnene er tolket opp mot litteraturkapittelet vårt. Funnkapittelet inneholder også supplerende elementer som vi ikke forventet å finne. Vi vil starte med å presentere våre funn relatert til hvilke ansvarsområder og oppgaver prosesseiere i norske selskaper har. Videre vil vi redegjøre for hvilke utfordringer prosesseier opplever i sin arbeidshverdag og hva vi har funnet om hvem som fyller rollen.

4.1 Ansvarsområder og oppgaver

For å avdekke hvilke ansvarsområder og oppgaver prosesseierrollen møter i praksis, har vi stilt prosesseierne spørsmål om deres arbeidshverdag. Vi har også oppfordret dem til å fortelle fritt hvilke ansvarsområder og oppgaver de finner mest fremtredende i sin arbeidshverdag.

4.1.1 Prosessbeskrivelse og prosessutvikling

Alle intervjuobjektene forteller oss at det er deres ansvar å beskrive, tegne og strukturere prosessen. Det er deres ansvar at det foreligger en prosessbeskrivelse. Hvorvidt formålet med prosessbeskrivelsen er å møte ulike krav og standarder som selskapet ønsker å oppfylle, eller om formålet er å utvikle prosessen fra dagens situasjon, det varierer fra selskap til selskap. Noen selskaper har eksterne krav og beskriver derfor sine prosesser for å bli ISO-sertifisert¹ eller godkjent i forhold til datalagring og databehandling. Noen selskaper benytter også prosessbeskrivelsene som hukommelse for hvordan ulike saker skal behandles, og som opplæring av nyansatte. Selv om prosesseiere er utnevnt og prosessene er beskrevet, er ikke prosessutvikling formålet til alle selskapene. Dette perspektivet illustreres i følgende utsagn:

”For å være ærlig, så er jeg ikke sikker på om det er så mange som vet om at rollen deres er beskrevet her. Vi er ISO-9001 sertifisert og da skal du bare ha slike beskrivelser.”

¹ International Organization for Standardizations (ISO) er en organisasjon som utvikler internasjonale standarder for produkter og tjenester med formål om å gjøre det enklere å definere for eksempel kvalitet (ISO, 2013).

Flere av prosesseierne forteller også om et ansvar for å utvikle prosessen. Noen selskaper har strukturert prosessene i prosessbeskrivelser med det formål om å arbeide med prosessene i fremtiden og forbedre de. I samtaler med prosesseierne i disse selskapene er det helt tydelig at prosessen er beskrevet for å muliggjøre en forbedring av den, altså å drive med prosessutvikling. Når det er sagt, så finner vi store forskjeller i hvordan prosessutviklingen blir initiert og hvordan den foregår. For noen er dette et arbeid som settes i gang ved at prosesseier får meldinger om feil eller forbedringsmuligheter i et datasystem. Det er først da et arbeid med prosessforbedring og til dels prosessutvikling starter. Andre er mer føre var og driver med prosessutvikling på en måte som er mer i tråd med hvordan litteraturen beskriver det. Disse prosesseierne jobber med prosessen daglig og har fokus på kontinuerlig prosessforbedring. Ett intervjuobjekt forteller dette om prosessutviklingen:

” Jeg er hovedsakelig ansvarlig for å utvikle prosessen. Når prosessen er strukturert og revidert for forbedringstiltak, da lever den! Og da blir den det du gjør hver dag.”

Det er enighet om at prosessbeskrivelse og prosessutvikling er ansvarsområder som tilfaller prosesseierrollen. Vi finner derimot store forskjeller når det gjelder hvordan oppgavene relatert til beskrivelse og utvikling faktisk utføres. For noen selskaper er det viktigst å få beskrevet dagens praksis i prosessene så *riktig* som mulig. Mens i andre selskaper beskrives prosessene for å muliggjøre en forbedring av dagens praksis. Sistnevnte er i følge litteraturen slik et prosessorientert selskap ideelt sett skal arbeide. Det er også ulike perspektiver på prosessutvikling blant intervjuobjektene. Noen prosesseiere arbeider med forbedring når feil eller ideer melder seg. Et slikt perspektiv kan ikke sies å være i tråd med kontinuerlig prosessutvikling. Andre prosesseiere forteller at de arbeider med prosessen hver dag og de viser som sådan en atferd mer i tråd med hva litteraturen beskriver om prosessutvikling.

I følge litteraturen er det prosesseiers ansvar å strukturere opp prosessen, samt å utvikle og forbedre den ved å gjennomføre prosjekter og iverksette tiltak. Funnene våre tyder på at organisasjonens formål med prosesseierskap varierer og at det preger ansvarsområdene og oppgavene knyttet til prosessbeskrivelse og prosessutvikling.

4.1.2 Prosessmål

Fra litteraturen vet vi at en prosesseier har ansvar for å sette mål til prosessen, analysere informasjon om prosessens ytelse og rapportere dette til ledelsen. For å kunne iverksette forbedringstiltak og utviklingsprosjekter er det nødvendig å ha kunnskap om prosessens situasjon og fremtidig ønsket situasjon. Informasjon om prosessens ytelse er nettopp denne nødvendige informasjonen. Få av intervjuobjektene nevner prosessmåling som sitt ansvarsområde eller som noe de forbinder med sin arbeidshverdag. Noen prosesseiere forteller at det ikke er satt andre mål til prosessen enn at det forventes at den fungerer og har få avvik. Da vi stilte prosesseierne spørsmål om prosessmål, fikk vi mange svar tilsvarende det følgende utsagnet:

”Nei, ikke andre mål enn at det fungerer.”

Etter en grundigere analyse av datamaterialet kommer det frem at prosesseierne i noen grad har prosessmål. Det som imidlertid er interessant er at få prosesseiere er klar over hvor viktig dette ansvarsområdet og de oppgavene som er knyttet til det er. Prosessmåling bør i følge litteraturen være en kjerneaktivitet for prosesseierrollen. Flere av prosesseierne forteller oss at målene blir definert i samarbeid med en leder eller i samarbeid med andre prosesseiere i selskapet. Følgende utsagn viser dette:

”Målene er satt av min sjef, sammen med meg og de andre prosesseierne. Vi prøver å ha så like mål som mulig, men vi har ulike prosesser så det går ikke alltid.”

Ideelt sett skal selskapets mål være brutt ned til operasjonelle prosessmål. Slike mål kan for eksempel være leveranse kvalitet, ressursbruk eller behandlingstid. Å måle slike elementer er omfattende, derfor er det nødvendig å prioritere.

Flere av prosesseierne forteller om KPIer². En prosesseier forteller dog at det kan være utfordrende å forholde seg til KPIene, fordi det er lettere å sette KPIer på resultatmål og dermed er det enklere å sette mål til de mer forretningsorienterte prosessene. Da kan en sette mål som omsetning, inntjening eller kundeavgang. Prosesser der for eksempel innovasjon og

² Key Performance Indicator (KPI) også kalt nøkkeltall, er et mye brukt mål på selskapers ytelse (Parmenter, 2010).

utvikling er det som skal måles, er det vanskeligere å sette mål og prosesseier får en mer utfordrende oppgave med dette. En prosesseier uttaler:

”Det er lettere å sette KPIer på de forretningsorienterte prosessene. Enten så har du en viss omsetning eller så har du ikke. De prosesseierne bruker i stor grad prosessen som arbeidsredskap for å nå resultatmålene.”

Flere prosesseiere forteller at resultatmål er noe de naturlig må leve med fra toppen av organisasjonen. Hvordan dette brytes ned til prosessnivå kommer ikke tydelig nok frem i intervjuene til at vi kan konkludere med noen funn relatert til det. For å nå resultatmålene forteller noen prosesseiere at de anvender prosessen som verktøy. Vi finner ingen stor forståelse for at resultatmålene skal brytes ned på prosessnivå. Det kan dermed sies at forståelsen for prosessmål kanskje ikke er like utbredt som det burde være for at rollen skal fungere i tråd med hva litteraturen beskriver som optimalt. Når prosessen benyttes som et verktøy for å nå resultatmålene til selskapet, blir det kanskje vanskelig å ha konkret informasjon om prosessens ytelse. En av prosesseierne forteller om sitt syn på å nå resultatmålene gjennom å bruke prosessen:

”Det som gir tilfredsstillelse, det er jo prosessen. Det at man har klart å analysere situasjonen, funnet ut at det er dette vi trenger å gjøre og så evnet å sette i gang prosessen slik at vi faktisk kommer dit. Når du da når resultatmålet, så er det fantastisk, fordi du har jobbet med prosessen underveis.”

Vi har altså funnet at prosessmål ikke er noe prosesseierne har et bevisst forhold til. De fleste av prosesseierne vi har snakket med mener de hovedsakelig blir målt på om prosessen fungerer og om de arbeider med utvikling av prosessen. Etter å ha analysert samtalene mer inngående, viser det seg at intervjuobjektene har mål som er satt til prosessen av dem selv og i samarbeid med ledelsen. Forståelsen for at prosessmål er viktig for å forbedre nåsituasjonen ser derimot ikke ut til å være forankret blant prosesseierne. Dette kan vitne om at prosessmodenheten i organisasjonen ikke er på et nivå der en kan si at prosessledelse er fullstendig etablert i selskapet enda. Når organisasjonen beveger seg mot bedre prosessmodenhet, vil det bli viktig å ha en tydeligere kobling mellom selskapets strategi og prosessmålene. For dagens praksis virker det som at det er de samme målene som gjelder for selskap, avdeling og prosess, og at det ikke er en tydelig forståelse for at måloppnåelse på prosessnivå vil resultere i måloppnåelse på selskapsnivå.

4.1.3 Deltakelse i prosjekter

Litteraturen beskriver at en prosesseier skal delta i prosjekter der formålet er å beskrive, utvikle og forbedre prosesser. Vi har funnet at flere av prosesseierne også deltar i andre typer prosjekter. Prosesseiere deltar ofte i prosjekter med et formål om å beskrive eller utvikle en annen prosesseiers prosess, eller prosjekter hvor formålet er utvikling og innovasjon for selve selskapet. En prosesseier som er delaktig i mange ulike prosjekter forteller:

”Det er alltid ett eller annet prosjekt jeg er med i.”

Det virker som om stillingen som prosesseier gjør at vedkommende er en naturlig del av prosjekter som dreier seg om forretningsutvikling i selskapet. Prosesseiers ansvarsområder og oppgaver inkluderer dermed deltakelse i utviklingsprosjekter for selskapet, kartlegging og utvikling av sin egen prosess, samt prosjekter i samarbeid med andre prosesseiere. Det kommer frem at ansvarsområdet og oppgavene knyttet til prosjektarbeid enten er en følge av at prosesseier har en høyere hierarkisk stilling, eller at det er vanlig praksis i selskapet at prosesseiere ofte er deltaker i ulike prosjekter på grunn av sin prosessforståelse.

Noen av prosesseierne vi har intervjuet sitter i styregruppen og ledergruppen, og er dermed med i store forretningsprosjekter. De deltar som prosesseiere og som personer med prosesskunnskap og de forteller at det alltid er pågående prosjekter som de bruker deler av sin arbeidshverdagen på. Et av intervjuobjektene påpeker at prosjektene bidrar til større nettverk og at det er positivt å delta i prosjekter for å bygge relasjoner. Vi mener dette viser litt av prosesseierrollens omfang og at rollen ofte kan tolkes både bredt og smalt ut i fra hva prosesseier selv ønsker å delta i.

4.1.4 Kommunikasjon og nettverk

Prosesseierne kjenner seg godt igjen når vi spør om de har mange relasjoner og et stort nettverk i organisasjonen. En viktig aktivitet for intervjuobjektene er kommunikasjon med andre prosesseiere, kommunikasjon med prosessrollene og kommunikasjon med andre interessenter slik som ledergruppen. De forteller at nettverket deres er stort, at relasjonene er mange og at dette krever oppmerksomhet og pleie. Kommunikasjon mellom prosesseiere kan være til fordel for et selskap som ønsker å lykkes med å etablere prosessledelse. Prosesseierrollene er nøkkelroller i dette arbeidet, og når disse samarbeider vil alle prosessene kunne fungere bedre sammen. Flere av prosesseierne har delt sine meninger om

dette med oss og det hersker stor enighet i at slik kommunikasjon er verdifullt og hensiktsmessig for dem. En prosesseier forteller at han føler han er på lag med de andre prosesseierne. Når de skal levere forbedringsforslag eller initiere til prosjekter, så samarbeider de om hvordan de skal selge det inn til ledelsen. Flere prosesseiere bekrefter dette synet på lagarbeid og vi mener de viser samstemthet for at dette ansvarsområdet er viktig for prosesseierrollen.

Flere av prosesseierne peker på at grensesnittene bør være i fokus når prosesseiere kommuniserer. De forteller at det er i grensesnittene både fallgruver og potensielle *effektivitetsknep* ligger. En prosesseier påpeker at det er viktig med dialog på grensene mellom prosessene. Flere er enige i at det er viktig at man overleverer en leveranse til neste prosess på en hensiktsmessig måte for de som skal motta leveransen. En prosesseier forteller:

”Du må sikre at stafettpinnen er levert. Det er vanskelig å nå målene hvis den som leverer stafettpinnen til neste prosess, ikke leverer den på en hensiktsmessig måte for den som skal motta den.”

De aller fleste ser verdien av kommunikasjon med andre prosesseiere. Kommunikasjonen foregår imidlertid via ulike kanaler og med ulike rammer fra selskap til selskap. Noen prosesseiere forteller om den typiske praten i korridoren, mens andre beskriver en mer strukturert form for kommunikasjon slik som prosesseierforum eller prosesseiermøter et visst antall ganger i måneden. Noen prosesseiere kommuniserer om grensesnittene gjennom rapporter i et tilbakemeldingssystem. Andre har et litt annet syn på hvordan kommunikasjon om feil og avvik bør håndteres. Disse prosesseierne forteller oss at det er mest verdifullt å snakke sammen ansikt til ansikt om slike avvik og forbedringer. Noen prosesseiere møtes svært ofte hvor prosessene står på agendaen, mens andre kommuniserer så sjeldent som fire ganger i året. Dette utsagnet viser til en strukturert og rutinemessig kommunikasjon mellom prosesseierne i selskapet:

”Annen hver fredag har vi to-timers møter hvor vi går gjennom nyheter fra vår egen prosess, og hvor vi diskuterer grenseflater.”

Flere forteller oss at prosesseierne i selskapet møtes på andre arenaer og at det dermed ikke er nødvendig med egne møter satt av til prosesseierne. Flere av prosesseierne er også avdelingsledere, hvilket for dem innebærer at de kommuniserer om sine prosesser når de som avdelingsledere møtes. Prosesseierne forteller om positive opplevelser med å være

avdelingsleder og prosesseiere parallelt i forbindelse med kommunikasjon og nettverk. Et resultat av å ha begge rollene er at kommunikasjonsarenaene er flere og at nettverket er større. Dette mener de er hensiktsmessig for å få forståelse og forankring for prosessperspektivet overalt i organisasjonen hvor det behøves. Ett intervjuobjekt forteller oss følgende om kommunikasjonen mellom avdelingsledere som også er prosesseiere:

”Vi har ikke prosesseierforum, men i og med at alle avdelingslederne er prosesseiere så møter jeg de annenhver uke på fellesmøter, og i andre sammenhenger slik som i prosjekter. Og da snakker vi jo om prosessene.”

Når det gjelder kommunikasjon med prosessrollene, forteller prosesseierne som ikke har personalansvar at de har få relasjoner til prosessrollene fra før. Prosessrollene er ansatt i ulike avdelinger og det er som sådan naturlig at en prosesseier ikke kjenner til alle de ansatte i prosessen fra tidligere. Når vedkommende blir prosesseier innebærer det en form for lederstilling for disse ansatte og dermed endres situasjonen. Kommunikasjon vil da være viktig for å bygge tillit og relasjoner til disse ansatte. De som derimot *har* personalansvar, har allerede relasjoner til prosessrollene, og for dem er det enklere å skape et team rundt prosessen sin.

Flere av prosesseierne forteller at det er viktig for dem å behandle nettverket sitt med respekt, tillit og varsomhet. De forteller at det er nyttig med et stort nettverk i organisasjonen, men at det også krever tid å ivareta det. En prosesseier uttaler at et nettverk ikke er noe man bør ta for gitt. Prosesseierne trekker frem at evnen til å skape tillit og knytte relasjoner er svært viktig for å lykkes som prosesseier. En prosesseier vil aldri klare å håndtere en prosess fra A til Å på egenhånd. Følgende sitat fra en av prosesseierne illustrerer hvor viktig det er å bygge tillit og relasjoner:

”Først av alt må de få tillit til deg som prosesseier. At du faktisk vil de vel. Først da får du de til å komme med de ressursene de sitter på, komme med de gode ideene, og tørre å spille på lag. Det er helt avgjørende.”

Prosesseierne synes det er viktig å arbeide med kommunikasjonen internt i prosessen. De opplever at det er viktig å hjelpe prosessrollene til å forstå helheten av en prosess slik de selv forstår den. Prosesseierne forteller at prosessrollene har vanskeligheter for å forstå flyten av en sak gjennom en prosess. De forteller videre at det er vanskelig for prosessrollene å forstå at de selv er en del av prosessen og at de som rolle i prosessen faktisk kan bidra til å gjøre

flyten bedre. Prosesseierne forteller at de opplever økt eierskapsfølelse fra prosessrollene når de får denne forståelsen for prosessperspektivet. Når prosessrollene forstår hvorfor prosessen er utformet slik den er utformet og hva formålet med etablering av prosessledelse er, da øker villigheten til å delta i prosessutvikling. Prosesseierne peker på at det kan være verdifullt å inkludere prosessrollene i forbedringsarbeidet. En uttaler seg slik:

”Det er grådig viktig at noen er ivrig på å delta.”

4.1.5 Prosessfaglig kunnskap

Fra litteraturgjennomgangen vet vi at prosesseierrollen bør ha kunnskap om prosessfaget og evnen til å se helheten. Flere av prosesseierne peker på nettopp evnen til å se helheten som en svært viktig egenskap og oppgave for prosesseiere. Når prosesseierne forteller om egenskaper de mener er viktig i arbeidet som prosesseier er det mange som forteller om evnen til å gå i detaljene på en prosess, men samtidig klare å heve seg opp i et overordnet helhetlig perspektiv for å kunne se hvordan alle elementene henger sammen. På spørsmål om hvilken egenskap han bruker mest i rollen som prosesseier, svarer en av prosesseierne:

”Det er det å prøve å se en helhet og snakke det språket folk flest forstår.”

Da litteraturen beskriver en ideell prosesseier som en med prosessfaglig kunnskap, spurte vi prosesseierne om de har ansvar for å utvikle slik kunnskap hos de ansatte i prosessen eller i organisasjonen. De færreste mener de har et ansvar for å utvikle prosesskunnskap. Det de derimot har som oppgave, og som kan minne litt om det samme, er å kommunisere prosessen til prosessrollene og hjelpe de med å forstå prosessens omfang. Vi har altså funnet at prosesseierrollen i liten grad har ansvar for å utvikle prosessfaglig kunnskap. Det er ofte konsulenter eller personer internt i selskapet med prosesskompetanse, som kurser prosessroller og prosesseiere i de grunnleggende prinsippene for prosessledelse og som sørger for forståelse for prosessperspektivet. En av prosesseierne uttaler dette på spørsmål om han bidrar med å utvikle kompetanse for prosessfaget:

”For å utvikle den kompetansen så bruker vi konsulenter. Det er noen eksterne som kurser og sørger for kompetanseutvikling på de hovedtankene.”

De prosesseierne som er avdelingsledere viser til en annen form for kompetanseutvikling. De er i stor grad ansvarlig for at de ansatte i avdelingen er oppdatert på den faglige kunnskapen til avdelingen, som de som avdeling bidrar med inn i selskapets prosesser. Avdelingsleder er

ikke den som egenhendig utvikler denne kompetansen, men vedkommende har ofte et ansvar for å legge til rette for utvikling av sine ansatte på et faglig plan.

4.1.6 Avdelingsansvar

Over halvparten av intervjuobjektene våre er avdelingsledere og prosesseiere på samme tid. Det er dermed naturlig for disse å fylle sin arbeidshverdag med ansvar og oppgaver som relaterer seg til ansvaret for avdelingen og ansvaret for sine ansatte. Prosesseierne forteller at de to rollene er vanskelig å adskille og at de flyter over i hverandre. Dette gjør det naturlig å inkludere avdelingsansvar i beskrivelsen av en prosesseieres arbeidshverdag og praksis. En prosesseier uttaler følgende om dette ansvaret:

”Jeg har ansvar for at de i avdelingen har det bra. At de har en karriereplan, at de har et arbeidsområde som de synes er utviklende og bra.”

Disse prosesseierne forteller om ansvar og oppgaver som er relatert til sin stilling som avdelingsleder, og som litteraturen i liten grad har fokus på. Det dreier seg ofte om løpende håndtering av problemstillinger og forberedelser til møter. Noen prosesseiere forteller også at det å ha avdelingsansvar innebærer å arbeide med prosesser, og at det som sådan ikke er noe nytt at de skal ha et prosessfokus i sin stilling. De sier de finner det naturlig at et prosesseierskapet er blitt inkludert i deres nåværende stilling som avdelingsleder. Når det er sagt, så finner vi at de fleste av prosessene som disse prosesseierne har er delprosesser og at de derfor ikke krysser avdelingens grenser. Funnet vitner derfor om en etablering av prosessledelse som ikke er fullkommen enda. Vi kan med det si at mange av prosesseierne i norske selskaper fyller sin arbeidshverdag med ansvar og oppgaver relatert til en avdelingslederstilling, fordi prosessene per dags dato ikke er utformet i sin helhet.

4.1.7 Arbeidshverdagen

Til nå har vi presentert hvilke ansvarsområder og oppgaver prosesseier viser seg å ha i praksis. Vi ønsker i tillegg å inkludere funnene våre som viser hva prosesseiere trekker frem som spesielt positivt med sin arbeidshverdag.

Flere av informantene våre trekker frem håndtering av mennesker som en faktor som påvirker arbeidshverdagen positivt. Prosesseierne er dog enige om at håndtering av

mennesker til tider kan by på utfordringer, men at gleden ved å få det beste ut av de ansatte overgår disse eventuelle utfordringene. En prosesseier viser dette i sitt utsagn:

”Det er interessant og spennende å prøve og få til endringer i en stor organisasjon hvor du må ta hensyn til en bråte med folk. Jeg synes det er givende.”

En annen faktor som trekkes frem er at de finner det givende å delta i gjennomføringen av forbedringsprosjekter og andre endringer, hvor de kan få se resultatet av arbeidet i etterkant. Kontinuerlig forbedring innebærer ofte endringer og trekkes frem som både utfordrende og spennende å arbeide med. En av prosesseierne uttaler følgende om dette arbeidet:

”Muligheten til å følge ting helt frem og se resultatet. Og om det så når målet, så er jo det fantastisk, men det er jo fordi vi lykkes med noe underveis.”

En tredje faktor som prosesseierne finner spesielt positivt, er at arbeidshverdagen i stor grad er variert. De beskriver en variasjon i oppgaver hvor de får kombinert faglig kompetanse med prosessarbeid, en bredde de trives med. Prosesseierrollens bredde synes å være appellerende for alle våre informanter. En prosesseier uttaler følgende om dette.

”Jeg liker at det er variasjon. Det å være fagorientert og tenke det inn i prosesser, og så tenke de menneskene som på en måte skal være en del av prosessen. Det er enormt varierte arbeidsdager og arbeidsuker. Det er summen av alt som er veldig gøy.”

4.1.8 Stillingsbeskrivelsene

Vi har fått tilgang til stillingsbeskrivelsene til noen av prosesseierne. Noen selskaper ønsker ikke å vise disse til utenforstående og noen har ikke en stillingsbeskrivelse knyttet til prosesseierrollen. Vi har analysert de vi har fått tilgang til ved å gjøre en sammenlikning mot litteraturen og mot hverandre. Spesifisert i alle stillingsbeskrivelsene finner vi formålet med selve prosesseierrollen, ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Vi finner at prosesseierne i de ulike selskapene har relativt like stillingsbeskrivelser.

Det står beskrevet i stillingsbeskrivelsene at prosesseierne har ansvar for implementering og kontinuerlig forbedring og utvikling av prosessen. Prosesseierne skal også arbeide med å overvåke, følge opp og rapportere måloppnåelse. Videre er det beskrevet at de skal sørge for at prosessen er i tråd med de krav som måtte gjelde. Ansvarsområdene er i tråd med litteraturen og til dels hva vi har funnet i analysen. Vi har funnet ulik grad av prosess-

utvikling, der noen gjør dette på en mer kontinuerlig basis enn andre. Vi har også funnet mindre grad av prosessmåling i prosesseierrollens praksis enn hva både litteraturen og deres stillingsbeskrivelser skulle tilsi. Når vi har snakket med intervjuobjektene om prosesseierrollen har vi fått inntrykk av at stillingen er beskrevet relativt likt på tvers av selskapene. De stillingsbeskrivelsene vi har fått tilgang til bekrefter dette. Når det er sagt, forteller mange av intervjuobjektene at rollen utøves ulikt av prosesseierne innad i samme selskap. Et intervjuobjekt forteller:

”Vi har alle den samme jobbeskrivelsen så rollene er veldig like, men utførelsen er ulik.”

De mener altså at selv om ansvaret og oppgavene er relativt like, varierer utførelsen. Det at utførelsen er ulik kan være et resultat av at rollen tolkes ulikt, eller som vi skal se på videre; at det er personer med forskjellig erfaring og bakgrunn som fyller prosesseierrollene.

4.1.9 Oppsummering av ansvar og oppgaver

Vi har funnet at prosesseierrollen i praksis har ansvar og oppgaver som dreier seg om å beskrive og utvikle prosessen, samt å vedlikeholde et nettverk med mange relasjoner. Vi har funnet liten grad av kompetanseutvikling for prosessperspektivet, og vi har funnet noe uklar utførelse av prosessmåling. Vi har i tillegg funnet elementer i prosesseierrollens arbeidshverdag som litteraturen i mindre grad legger vekt på. Deltakelse i prosjektarbeid går igjen hos de fleste intervjuobjektene og er mer utstrakt enn hva litteraturen beskriver. Prosesseierne deltar i mange ulike prosjekter og begrunner dette med at de har en rolle med mye kunnskap om selskapets prosesser eller at de har en hierarkisk stilling som tilsier at de er en naturlig del av utviklingsprosjektene til selskapet. Vi har funnet at ansvar og oppgaver som følger et personalansvar er naturlig å inkludere i en beskrivelse av prosesseierrollens arbeidshverdag, på grunn av det faktum at mange avdelingsledere også er prosesseiere. Prosesseierrollen krever også løpende håndtering av utfordringer, samt andre aktiviteter som er en naturlig følge av at prosesseierrollen er en rolle med et stort nettverk knyttet til seg.

Vi kan med dette bekrefte vår antakelse om at prosesseiere har relativt like stillinger per definisjon, men at de utøves ulikt. Vi finner igjen ansvarsområder og oppgaver fra litteraturen, men noe utøves mer i tråd med hva litteraturen beskriver som optimalt enn andre. Vi finner prosjektarbeid og avdelingsansvar som supplement til litteraturen om dagens praksis. Tabellen gir en oppsummering av våre viktigste funn for prosesseierrollens ansvarsområder og oppgaver.

Ansvarsområder	Oppgaver
Prosessbeskrivelse	Beskrive prosessen og sørge for at det foreligger en prosessbeskrivelse. Sørge for at prosessen er i henhold til både interne og eksterne krav.
Prosessutvikling	Evaluere eller ta i mot tilbakemeldinger på prosessens ytelse. Initiere til prosessutvikling og ha forbedring.
Prosessmål	Definere mål i samarbeid med ledere eller andre prosesseiere. Bruke prosessen som et verktøy for å nå målene. Ofte resultatmål satt av selskapet, som ikke er brutt ned på prosessnivå.
Prosjektarbeid	Beskrive, utvikle og forbedre egen prosess, samt delta i andre prosesseieres prosjekter. Delta i utviklingsprosjekter for selskapet.
Kommunikasjon og nettverk	Være i dialog med ledere, prosessroller og andre interessenter. Bygge relasjoner og tillit til disse involverte partene.
Kompetanseutvikling	Prosesseiere utvikler i liten grad prosessfaglig kompetanse, men har dog i oppgave å få prosessrollene til å forstå prosessens omfang. Prosesseier med personalansvar skal tilrettelegge for faglig kompetanseutvikling for sine ansatte.
Avdelingsansvar	Utføre oppgaver som relaterer seg til avdelingen og dens ansatte. Løpende håndtering av utfordringer, møtevirksomhet, forberedelser, kommunikasjon og andre typiske lederoppgaver.

Tabell 5: Oppsummering av funn for prosesseiers ansvar og oppgaver

4.2 utfordringer

Foruten å avdekke hvilke ansvarsområder og oppgaver som hører til prosesseierrollen, ønsket vi i intervjuene å avdekke om prosesseiere opplever utfordringer i sin arbeidshverdag. Vi har spesielt forsøkt å finne ut om prosesseiere opplever utfordringer relatert til matrisestruktur og rollekonflikter. Som et resultat av et eksplorativt design har vi også fått muligheten til å få innblikk i andre utfordringer.

4.2.1 utfordringer med matrisestruktur

Selskaper som etablerer prosessledelse tar ofte ny form som matriseorganisasjoner. Selskapene vi har vært i kontakt med har både prosesseiere og funksjonelle ledere i organisasjonen og skal per definisjon være matriseorganisasjoner. Noen av informantene våre er imidlertid prosesseier for en prosess innenfor én avdeling. Disse prosesseierne blir ikke berørt av matriseorganisasjonens utfordringer på samme måte som prosesseiere for prosesser som krysser avdelingsgrenser. I litteraturstudiet avdekket vi beslutningsmyndighet, tilgang til ressurser og potensielt utilfredse ansatte som utfordringer relatert til matriseorganisasjonen.

Flere av prosesseierne forteller om begrenset gjennomføringsevne i forbindelse med å skulle iverksette tiltak for sine prosesser. Datamaterialet avslører at den begrensede gjennomføringsevnen baserer seg på to ulike elementer. Noen av prosesseierne forteller om redusert gjennomføringsevne som et resultat av at de *ikke* har personalansvar for de ansatte i prosessrollene. Manglende personalansvar gjør det vanskelig for prosesseier å styre prosessen slik de ønsker fra start til slutt. De opplever å diskutere med avdelingsledere om ressurser i form av personell og finansielle ressurser. Følgende utsagn bekrefter dette:

”Det å skulle drive prosessen, men ikke eie ressursene i prosessen – det er vanskelig.”

Det andre elementet prosesseierne peker på som reduserer gjennomføringsevnen deres dreier seg faktisk om å *ha* personalansvar. Prosesseierne forteller om redusert gjennomføringsevne fordi de innehar både prosesseierrollen og et personalansvar. De forteller at de kjenner seg igjen i utsagnet; ”å møte seg selv i døren”. Prosesseierne forteller at det er hemmende for gjennomføringsevnen å måtte balansere to ulike interesser for de samme ressursene. I rollen som prosesseiere ønsker de kanskje at ansatte avser mer tid til prosessen og at prosessen flyter mer effektivt. Avdelingsleder har ofte budsjetter som kommer i konflikt med dette og

har kanskje ikke anledning til å ansette flere i prosessrollene. Verken som prosesseier eller som avdelingsleder vil en være tilfreds dersom arbeidsoppgaver blir forsømt. Utfordringen med personalansvar kan illustreres gjennom følgende sitat:

”Det er vanskelig å holde hodet på rett plass når man til en hver tid skal ha ulike hatter på seg. Jeg må veksle mellom prosesseierrollen uten personalansvar, og avdelingslederrollen med personalansvar.”

Fra litteraturgjennomgangen vet vi at det er viktig for en prosesseier å ha ende til ende myndighet og ansvar for alt som inngår i prosessen. Vi ser at en prosesseier uten personalansvar kanskje kan mangle litt myndighet. Vi finner også at de selv oppfatter dette som utfordrende, da det reduserer gjennomføringsevnen deres. Prosesseiere med personalansvar har i utgangspunktet myndighet til å avgjøre hvordan ressursene skal fordeles mellom prosessen og andre organisatoriske enheter, slik som avdelingen eller eventuelle prosjekter. Vi ser derimot at prosesseierne også finner denne situasjonen utfordrende, da de i enkelte situasjoner kommer i konflikt med seg selv. Måten beslutningsmyndigheten er fordelt mellom prosesseier og avdelingsleder i en matriseorganisasjon er dermed en utfordrende balansegang. Vi ser at flere selskaper har valgt å håndtere dette med å gi stillingene til en og samme person. Om dette er en løsning eller en midlertidig håndtering er uklart og krever mer forskning.

Når det er sagt, uttrykker mange av prosesseierne et ønske om personalansvar og et ønske om og heller komme i konflikt med seg selv, fremfor å ikke bestemme over ressursene. Over halvparten av intervjuobjektene har personalansvar og er fornøyde med situasjonen. Det er mye på grunn av at de mener alternativet ikke er like tilfredsstillende. En prosesseier forteller følgende om de to rollene:

”Min mulighet for å gjennomføre er større når jeg har begge rollene. Hvis jeg var prosesseier uten ressurser, hadde det vært vanskelig. Jeg er mer tilfreds med det oppsettet vi har nå.”

Fra litteraturen kommer det frem tre krav for å sikre tilfredshet hos ansatte: ”Chain of command”, ”unity of command” og ”single accountability”. Matriseorganisasjoner oppfyller ikke disse kravene, hvilket i teorien skulle tilsi at de ansatte har lav jobbtildfredshet. Da disse prinsippene er viktige for ansattes jobbtildfredshet kan det ved første øyekast virke motstridende at de fleste selskaper som implementerer prosessledelse får denne strukturen.

Vi har i samtalene med prosesseierne forsøkt å avdekke om prosesseierne opplever utfordringer knyttet til at nettopp disse prinsippene ikke er oppfylt. Vi har snakket med prosesseierne om de opplever det som vanskelig at ansatte potensielt kan få ansvar og ha forventninger knyttet til seg fra ulike ledere. Svarene vi har fått har vært veldig entydige:

”Jeg opplever ikke noe problem med det.”

Vi har videre forsøkt å finne svar på om prosesseierne opplever utfordringer knyttet til at de ansatte ”svarer til” og blir målt på ytelse fra to ledere. Prosesseierne uttrykker få utfordringer relatert til dette prinsippet også. En velfungerende matriseorganisasjon håndterer slike utfordringer med dialog mellom prosesseier og avdelingsleder, samt med avklaring av myndighet i ulike situasjoner. Om selskapene har håndtert det på denne måten eller om utfordringene ikke har gjort seg gjeldende enda, på grunn av at etableringen av prosessledelse ikke er fullstendig, krever mer forskning. Et selskap har løst det på denne måten og prosesseier forteller:

”Det er ikke noe OG i den sammenheng. Det er ikke noe jobb i basis, det er bare en kompetansehavn. Det er kun i prosessene at de ansatte blir for eksempel målt på ytelse.”

Som vi har sett opplever prosesseierne få utfordringer knyttet til matriseorganisasjonen. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på dette og forsøke å forklare hvorfor.

4.2.2 Utfordringer med rollekonflikter

Vi har videre diskutert utfordringer relatert til rollekonflikter i samtalene med prosesseierne. Prosesseierne forholder seg til ledere, til selskapets styre og til andre ansatte i sin utøvelse av rollen. Prosesseierne forteller oss at det er ulike forventningene til prosesseierrollen fra disse ulike partene. I henhold til litteraturstudiet tilsvarer dette en *intersenderkonflikt*, der forventningene fra ulike parter ikke er samstemte. Prosesseierne forteller at forventningene fra ledelsen og styret i stor grad er relatert til at prosesseier er en person som har prosesskunnskap. En prosesseier uttrykker disse forventningene slik:

”De forventer at jeg får prosessen til å fungere og at jeg søker forbedringer.”

Prosesseierne trekker også frem forventninger fra de ansatte. De forteller at disse forventningene av og til dreier seg om at de som prosesseier skal opptre som ledere. Det kommer tydelig frem at prosesseierne ser på seg selv som ledere, og det er interessant at

prosessrollene også forventer at rollen er en lederrolle. En prosesseier uttrykker hvordan hun oppfatter forventningene om lederatferd på denne måten:

”De forventer at jeg oppfører meg som en god leder. De har samme forventninger til meg som til sin avdelingsleder. De forventer å bli sett, bli tatt på alvor og at du har tillit til de.”

Det er naturlig å forvente at en prosesseier arbeider med elementer som inngår i vedkommende sitt ansvarsområde. Hva som er ansvarsområdene kan imidlertid være utfordrende å fastsette. I selskapene der det foreligger en stillingsbeskrivelse for prosesseierrollen, er ansvarsområdene tydeliggjort og de er relativt enkle å forholde seg til. I selskaper der prosesseier ikke har en stillingsbeskrivelse, opplever vi at prosesseierne forteller oss om relativt frie tøyler til å utøve rollen. En slik situasjon mener prosesseierne er positiv, fordi de da kan forme og tilpasse rollen og sin arbeidshverdag selv. I følge litteraturen skaper dette imidlertid store rom for ulike forventninger fra ulike hold. *Rolletvetydighet* blir i litteraturen trukket frem som en type rollekonflikt og dreier seg om at ulike forventninger skaper usikkerhet i utøvelsen av den aktuelle rollen. Prosesseierne forteller oss dog lite om utfordringer forbundet med de antatt mange ulike forventningene til seg. De avkrefter som sådan vår antakelse om å finne utfordringer med rolletvetydighet.

Prosesseierne som også innehar en rolle som avdelingsleder kan potensielt oppleve utfordringer knyttet til en *multirollekonflikt*. Prosesseierne uttrykker utfordringer knyttet til å møte seg selv i diskusjoner, samt at de to rollen til tider har motstridene interesser for de samme ressursene. Når prosesseierne innehar begge disse rollene må de ofte skifte mellom ulike tankesett. En prosesseier forteller følgende om denne utfordringen:

”Du møter seg selv i døren hele tiden. Du går fra det ene møtet hvor du som prosesseier har frontet at det skal bli mer fart på sakene. Deretter går du til å være avdelingsleder og opplever at du ikke har budsjett til å dekke inn, for eksempel uventet sykdomsfravær.”

Prosesseierne bekrefter at de opplever utfordringer relatert til denne rollekonflikten, men vi opplever ikke at dette er et spesielt fremtredende funn. Det er mye på grunn av at prosesseierne sier de heller vil takle denne multitrollekonflikten enn å gi fra seg makten for ressursene. Som vi har nevnt tidligere opplever prosesseierne det som svært verdifullt å ha personalansvar. Mange må dermed håndtere en multirollekonflikt som en konsekvens.

4.2.3 Uforutsette utfordringer

Basert på litteraturstudiet vårt, forventet vi å finne utfordringer relatert til matriseorganisasjonen og rollekonfliktene. Vi har funnet få utfordringer forbundet med hva vi forventet. Vi har dog funnet andre utfordringer som vi i forkant ikke hadde forutsett. Disse dreier seg om selve etableringen av prosessledelse i selskapet, samt andre mer bedriftsspesifikke forhold som gjør det utfordrende å være prosesseier.

I forbindelse med etableringen av prosessledelse har prosesseierne uttrykt utfordringer relatert til hvor langt organisasjonen har kommet i arbeidet med prosessbevissthet, samt hvordan det er å være prosesseier i dette arbeidet. Prosesseierne forteller at det er utfordrende å fylle prosesseierrollen fordi etableringen av prosessledelse i stor grad dreier seg om en organisatorisk endring. Prosesseiere i selskaper som er i startfasen uttrykker særlig utfordringer forbundet med dette. Det er forventet at prosesseierne skal gå foran i dette arbeidet, og de blir da de første som møter den eventuelle motstanden til endringen. Det forventes at prosesseier skal lykkes med å sette fokus på prosesser, samt å få prosessrollene med på tankegangen ved å hjelpe de med å se helheten. En prosesseier forteller følgende om etableringen av prosessledelse:

”De har lyst til å gjøre det på gamle-måten. Det er det de er komfortable med. Jeg bruker mye tid på å få folk til å ville endre seg og å få de nødvendige menneskene med meg.”

Prosesseierne forteller at det går mye tid med til å få prosessrollene til å utføre prosessen slik den er beskrevet. De peker særlig på at det er utfordrende å få de andre ansatte til å se hensikten med prosessledelse, spesielt når de ikke er vant med å tenke sin egen rolle i den større sammenhengen. En prosesseier uttaler følgende om hvordan den nye arbeidsmåten blir tatt i mot blant de ansatte:

”De ansatte må innse at noe kan være effektivt selv om det pålegger dem selv ekstra arbeid. Det er utfordrende å få dem til å se hva som gagnar totalprosessen.”

Videre forteller prosesseierne at de opplever utfordringer i forbindelse med å beskrive selskapets prosesser. Det å beskrive prosessene medfører at det blir en tydeligere avgrensning mellom hvilke roller som skal utføre hvilke aktiviteter. Flere av prosesseierne opplever at en slik avgrensning av roller ikke blir tatt godt i mot av de ansatte. Noen av prosesseierne har opplevd at ansatte motsetter seg dette arbeidet i frykt for å bli fratatt

oppgaver som vedkommende trives med. Enkelte ansatte har også uttrykt at de føler en frykt for å miste jobben når stillingen deres blir beskrevet slik at noen andre faktisk kan utføre den. Som et resultat av denne frykten kan prosesseier oppleve motstand i arbeidet med prosessbeskrivelser. En prosesseier forteller om denne opplevelsene slik:

”Du kan jo ikke ha alle løpende på tvers som ”altnuligmenn” i en organisasjon. Når vi tegnet en tydeligere flyt, så opplevde vi at disse nøkkelpersonene følte seg straffet. Fordi de ble fratatt oppgaver som de likte godt, men som egentlig ikke er i deres stilling.”

Avslutningsvis vil vi vise til et funn vi har gjort der vi finner at de aller fleste prosesseierne oppfatter en prosess som kompleks. Mange av prosesseierne peker på grensesnittene som spesielt utfordrende, men også som det største forbedringspotensialet. En prosesseier forteller følgende om grensesnittene:

”Noen avdelinger i prosessen er ikke så veldig flinke til å samarbeide. Jeg tror det har vært slik i mange år. Selv når det ikke har vært tegnet opp så har det vært de samme utfordringene i grensesnittene.”

Bedriftsspesifikke elementer kan til tider gjøre prosesseierrollen utfordrende. Det som trekkes frem som årsaker til dette er interne og eksterne krav til prosessen., samt at store konsern ofte har tunge beslutningsprosesser. Som prosesseier må man forholde seg til både de interne og eksterne kravene som måtte gjelde for den prosessen en er ansvarlig for. Prosesseierne trekker frem at det er utfordrende å forholde seg til kompliserte og mange krav. Et av intervjuobjektene forteller om kravene på denne måten:

”Vi har krav fra myndighetene om å dokumentere alle våre prosesser. Både i forhold til utførelse, men også i forhold til hva som skjer i systemet.”

Prosesseierne forteller om store konsern som de beskriver som tungroddet og med mye politikk. Lange beslutningsprosesser blir trukket frem som noe som gjør prosesseiernes arbeidshverdag utfordrende. Prosesseierne forteller at det er viktig å ha forståelse for hvordan ting henger sammen i organisasjonen slik at de forstår beslutningsprosessene. En prosesseier reflekterer følgende over utfordringen med et stort og tungt konsern:

”I store konsern som vårt, så er det klart at beslutningsprosessene er tunge. Jeg må kunne spille det spillet som er rundt både politikk og beslutninger, forstå hvordan beslutningsprosessene fungerer og hvordan menneskene fungerer i de.”

4.2.4 Oppsummering av utfordringer

Vi har funnet utfordringer som til dels skiller seg fra og supplerer hva vi forventet å finne av utfordringer. I relasjon til matriseorganisasjonen har vi funnet at prosesseiere finner det utfordrende både å ha og ikke ha personalansvar. Vi har funnet liten grad av konflikt relatert til ressursfordeling mellom avdeling og prosess. Prosesseierne uttrykker liten grad av utfordringer relatert til ansattes potensielle utilfredshet med flere ledere.

Videre har vi funnet at prosesseierne opplever få rollekonflikter i sin arbeidshverdag. Noen av prosesseierne opererer relativt fritt til å forme sin egen stilling da de er uten en stillingsbeskrivelse. Det kan resultere i at mange ulike forventninger knyttes til rollen. Prosesseierne opplever ikke dette som utfordrende i sin arbeidshverdag. Forventningene knyttet til prosesseierrollen dreier seg i all hovedsak om to elementer. Ledelsen forventer at prosesseier er en person som kan gå foran i arbeidet med å etablere prosessledelse i selskapet og at vedkommende leder og utvikler sin prosess. De ansatte i prosessen forventer at prosesseier er en leder. Disse forventningene utgjør ingen store konflikter.

En del av ansvarsområdene og oppgavene til prosesseierrollen dreier seg om å håndtere utfordringer. Det *er* altså utfordringer forbundet med prosesseierrollen, det er bare ikke de utfordringene vi forventet å finne. Utfordringene prosesseierne peker spesielt på er svak prosessbevissthet i organisasjonen. Som en konsekvens av dette må prosesseierne arbeide med prosessforståelse blant de ansatte og sørge for forankring for prosessledelse. Prosesseierne arbeider dermed med endringsledelse, noe de synes er utfordrende. Prosesseierrollen er en rolle som ofte går fremst i dette arbeidet og som dermed ofte møter motstanden fra de ansatte i organisasjonen. Mange forteller om prosesser som et komplekst fenomen og beskriver grensesnitt mellom prosesser som utfordrende. De forteller også om store og tunge organisasjoner som årsaken til noen utfordringer de opplever i sin arbeidshverdag.

Vi kan dermed til dels avkrefte vår antakelse om at prosesseierrollen i dag opplever utfordringer forbundet med matrisestruktur og rollekonflikter. Vi kan dog supplere litteraturen med andre mer gjeldende utfordringer for dagens praksis. Tabellen oppsummerer de viktigste funnene vi har gjort relatert til hvordan utfordringer prosesseierrollen opplever.

Utfordringer	Prosesseier
Matriseorganisasjonen	Begrenset gjennomføringsevne både med og uten personalansvar. Opplever få utfordringer med matrisestruktur relatert til ressurstilgangen. Opplever få utfordringer relatert til ansattes jobbtilfredshet.
Rollekonflikter	Ulike forventninger fra ledelsen og fra de ansatte. Opplever liten grad av konflikt med forventningene. Flere har utydelige stillingsbeskrivelser, men opplever få utfordringer med det. Opplever det som litt utfordrende å ha to roller, men ønsker heller det enn å ikke kontrollere ressursene.
Etablering av prosessledelse	Opplever det som utfordrende å skulle få til endring. Prosessleder går i bresjen for å etablere prosessledelse og kan møte motstand fra organisasjonen.
Andre utfordringer	Opplever grensesnitt mellom prosesser som vanskelig. Samt er store konsern utfordrende for prosesseierrollen (som for andre roller) på grunn av lange beslutningsprosesser og mye politikk.

Tabell 6: Oppsummering av funn for prosesseiers utfordringer

4.3 Hvem fyller prosesseierrollen?

Vi har til nå presentert funn relatert til prosesseierrollens ansvarsområder, oppgaver og utfordringer. Disse hjelper oss å besvare første del av forskningsspørsmålet vårt, hvor vi ønsker å finne ut hvordan prosesseierrollen fungerer i norske selskap. For å besvare andre del av forskningsspørsmålet, hvor vi ønsker å finne ut hvem som fyller rollen, har vi i intervjuene søkt informasjon om prosesseiernes erfaring og bakgrunn.

4.3.1 Prosesseiers bakgrunn

Prosesseierne i utvalget vårt har ulike oppfatninger av hvorfor nettopp de har fått stillingen som prosesseier, men vi finner at de aller fleste har en form for ledelsesbakgrunn. Noen prosesseiere mener at de har fått stillingen på bakgrunn av deres faglige kompetanse. Disse prosesseierne er ansvarlig for en prosess som relaterer seg spesielt til det fagfeltet de for eksempel er utdannet i. En prosesseiers uttrykker følgende om sine kvalifikasjoner for prosesseierrollen:

”Jeg hadde en faglig kvalifikasjon som gjorde at jeg fikk jobben. Jeg flagget ikke noen spesiell interesse for å bli prosesseier, men hadde jobbet fagrelatert i 10 år.”

Andre prosesseiere mener at de har fått prosesseierskap på bakgrunn av sin kunnskap om prosessledelse. Noen av prosesseierne har i forkant av sin nåværende stilling jobbet med prosessarbeid, og mener at dette var avgjørende for at nettopp de fikk prosesseierskap. Når det er sagt, så finner vi at ingen har fått opplæring eller kurs i prosessledelse. Prosesseierne har dermed ingen formell kompetanse som bakgrunn for stillingen. Enkelte har erfaring fra å ha jobbet i prosessorienterte selskaper tidligere eller de har en interesse for å lære om fagområdet. En av prosesseierne uttaler følgende på spørsmål om hans bakgrunn for prosesseierrollen:

”Jeg har jobbet mye med prosesser. Jeg hadde dermed en kvalifikasjon som gjorde det naturlig at jeg fikk jobben.”

Vi finner at noen prosesseiere verken nevner faglig kunnskap eller erfaring med prosessledelse som bakgrunn for prosesseierrollen. Disse prosesseierne mener at de har fått prosesseierskap basert på deres bakgrunn og erfaring som ledere. Vi finner altså at prosesseierne vi har intervjuet har ulik oppfatning om hvorfor de er tildelt prosesseierskap.

Noen mener de har fått stillingen på bakgrunn av faglig kompetanse, andre på bakgrunn av erfaring med prosessarbeid og noen fordi de er ledere. Når det er sagt er det stor enighet i at prosesseierrollen *er* en lederrolle. Videre skal vi se at de aller fleste faktisk har ledelse som bakgrunn eller en lederstilling som parallell stilling til prosesseierrollen.

4.3.2 Prosesseier som leder

Fra litteraturen vet vi at det er ingen fasitsvar på hvem som utnevnes til prosesseier, men at det er vanlig å tildele rollen til linjeledere, mellomledere, kvalitetsledere eller personer som ikke allerede har en lederstilling. Vi finner at alle prosesseierne vi har intervjuet har bakgrunn fra tidligere lederstillinger eller at de har en lederstilling parallelt med prosesseierrollen.

Flere av prosesseierne påpeker at prosesseierrollen er en lederrolle. De forteller oss at de ikke mener det er noen stor forskjell på prosesseierrollen og andre lederstillinger når det kommer til innhold. En prosesseier forteller at når ledelse handler om å lede mennesker mot felles mål med begrensede ressurser, så er nettopp det helt likt for prosesseier som for avdelingsleder.

Litteraturen viser til likhetstrekk mellom prosesseierrollen og det å være en leder. En prosesseier som har personalansvar oppfatter seg naturlig nok som en leder, men vi finner også at de prosesseierne som ikke har personalansvar er av samme oppfatning. Fra definisjonen i litteraturkapittelet vet vi at ledelse blant annet handler om å benytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål. Prosesseierne har ansvar for å få mennesker til å utføre en prosess slik at den når sine mål. Dette samsvarer med, og underbygger at prosesseierskap dreier seg om ledelse. En av prosesseierne uttrykker at prosesseierskap er lederskap i følgende sitat:

”Jeg er jo leder, så da blir du ofte prosessleder.”

Prosesseierne forteller oss at de har store nettverk og mange relasjoner i organisasjonen. Mange forteller at de bruker mye tid på å bygge og ivareta disse relasjoner. Dette er et trekk som er typisk for den eksterne lederen som vi diskuterte i litteraturgjennomgangen. Noen av prosesseierne forteller at de ønsker innspill fra prosessrollene for å kunne drive med prosessforbedring. Det trekkes frem at dette er med på å gjøre de ansatte mer positive til eventuelle endringer som skulle komme, da de selv har deltatt i forbedringsarbeidet. En slik

tilnærming fra prosesseier stemmer overens med ledertrekk ved den deltakende lederen. En av prosesseierne uttalte følgende om å involvere ansatte i prosessarbeidet:

”For medarbeiderne er det positivt at det er de som kommer med et forslag til en endring, fremfor at det skal komme fra meg. Involvering øker deres eierskap til prosessen.”

Vi finner at det er enighet om at prosesseierrollen er en lederrolle og at den i stor grad også utøves som en lederrolle. Vi finner trekk blant prosesseierne som er i tråd med både den deltakende og den eksterne lederen.

4.3.3 Oppsummering

Vi har funnet at prosesseierne opplever at de er tilsatt stillingen som prosesseier basert på ulike kvalifikasjoner. Noen mener den faglige bakgrunnen var avgjørende, mens andre mener deres erfaring med prosessarbeid eller ledererfaring gjorde at de fikk tildelt et prosesseierskap. Få til ingen av prosesseierne har prosessfaglig kompetanse i form av opplæring eller kurs i prosessledelse.

Vi finner en bred enighet om at prosesseierrollen er en lederrolle. Når vi ser nærmere på vårt datamaterialet vårt, finner vi også at alle informantene våre enten har hatt eller har en lederstilling. Vi kan dermed bekrefte vår antakelse om at prosesseiere er tilsatt stillingen på ulikt grunnlag, men at stillingen oppleves og til dels utføres som en lederrolle. Informantene våre trekker frem egenskaper fra både den deltakende og den eksterne lederen, som spesielt viktig for dem i prosesseierrollen. Tabellen viser en oppsummering av de viktigste funnene vi har gjort relatert til hvem som fyller prosesseierrollen.

Hvem er prosesseier	Funn
Prosesseiers bakgrunn	Stor variasjon: Faglig kunnskap, erfaring med prosessarbeid eller ledererfaring. Få har formell kompetanse innen prosessledelse.
Prosesseier som leder	Stor enighet: Prosesseierskap er lederskap. Prosesseierne og prosessrollene opplever prosesseierrollen som en lederrolle. Vi finner trekk fra den deltakende og den eksterne lederen i prosesseierrollen.

Tabell 7: Oppsummering av funn for prosesseiers kjennetegn og egenskaper

5. Drøftelse

I dette kapitlet vil vi drøfte de funnene vi finner mest fremtredende og interessante fra forrige kapittel. Hensikten er å forsøke å forklare hvorfor funnene er som de er. Drøftelsen vil basere seg på datamaterialet og vi vil aktivt trekke linjer til litteraturen. Der hvor det viser seg å være hensiktsmessig vil vi supplere med ny teori for å kunne skape en god forankring.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet vårt har vi studert de tre undertemaene; ansvar og oppgaver, utfordringer og karakteristika ved rolleinnehaver. Intervjuguiden vår har vært strukturert etter disse, slik at vi har sikret informasjon og datamateriale om alle temaene. Basert på litteraturgjennomgangen dannet vi oss tre antakelser for hva vi forventet å finne. Vi forventet å finne at prosesseiers ansvarsområder og oppgaver vil gå igjen fra selskap til selskap, men at rollen utøves ulikt. Vi forventet å finne at utfordringene prosesseierrollen møter i sin arbeidshverdag er forbundet med matriseorganisasjoner og rollekonflikter. Vi forventet å finne at prosesseiere har fått stillingen basert på ulik erfaring og bakgrunn, men at stillingen oppleves og utføres som en lederrolle. Ved å besvare antakelsene vil vi også kunne besvare forskningsspørsmålet.

Vi har funnet at prosesseierrollens ansvarsområder og oppgaver i noen grad er i tråd med litteraturen og at rollen er definert relativt likt fra selskap til selskap. Vi har funnet at prosesseierne ikke møter de utfordringer vi hadde forventet i forbindelse med matriseorganisasjoner og rollekonflikter. Videre har vi funnet at prosesseiere ofte har bakgrunn og erfaring fra ledelse og at de ser på rollen og utøver rollen som en lederrolle. I forrige kapittel presenterte vi disse funnene uten å forsøke å forklare dem. I det videre stiller vi oss spørsmålet "*hvorfor?*" og vil med det prøve å forklare noen av funnene våre.

5.1 Prosesseiere er tilfredse med sin arbeidshverdag

Et interessant funn var at prosesseiere i norske selskaper ser ut til å være tilfredse med sin arbeidshverdag. Brochs-Haukedal (2009) slår fast at jobbinnhold har stor betydning for jobbtilfredshet, noe vi mener er gjeldende også for prosesseiere. Prosesseierne peker på elementer som variasjon, menneskehåndtering, gjennomføring og autonomi. Både variasjon

og autonomi³ er jobbinnhold som teorier trekker frem som drivere for jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Prosesseierne begrunner sin tilfredshet med stillingens innhold og vi kan dermed si at prosesseierrollens innhold forklarer hvorfor våre intervjuobjekter er tilfredse med sin arbeidshverdag.

Det er naturlig å anta at utfordringer og konflikter vil påvirke jobbtilfredshet i negativ retning. Da vi har avdekket liten grad av omfattende utfordringer eller konflikter i prosesseierrollens arbeidshverdag, kan dette være med på å forklare hvorfor prosesseierne virker å være tilfredse. Vi finner at høy grad av variasjon og autonomi, samt få utfordringer per dags dato, gjør prosesseiere til tilfredse ansatte.

5.2 Selskapenes prosessmodenhet

Mange av funnene våre kan forklares med at flere av selskapene ikke har etablert prosessledelse fullstendig enda. Det er et arbeid som tar lang tid og som forutsetter en kulturendring i organisasjonen. I tillegg er fagområdet ”prosessledelse” relativt ungt.

Et interessant funn er at prosesseierne jobber mer med å øke prosessbevissthet i organisasjonen enn å jobbe med prosessmål og kontinuerlig prosessforbedring. Det kan tyde på at selskapene har svak prosessmodenhet, og kan forklare hvorfor ikke alle ansvarsområdene og oppgavene vi har funnet er i tråd med litteraturen. Etter å ha analysert store mengder data som reflekterer selskapenes prosessarbeid kan vi forklare visse funn med nettopp nivået selskapene befinner seg på på modenhetsskalaen.

Det ser ut til at selskapene vi har vært i kontakt med befinner seg et sted mellom nivå 3 (*initiert*) og nivå 4 (*ledet*) på modenhetsskalaen. Alle selskapene har beskrevet prosesseierrollen, utnevnt prosesseiere og holder på å utvikle seg fra et funksjonelt tenkesett til prosessorientert. Noen har definert prosessmål og er i større grad enn andre bevisste på grensesnitt mellom prosessene sine. Selskapenes modenhetsnivå vil være en spesielt aktuell forklaring til en del av funnene våre, og vil dermed gå igjen i drøftelsen. Vi ønsker dog også å bidra med andre momenter som kan forklare funnene våre der det er relevant.

³ Autonomi betyr en mulighet og en frihet til å ta egne beslutninger og forme sin arbeidshverdag (WebFinance Inc, 2013).

5.3 Prosesseierrollens ansvar og oppgaver

Vi forventet å finne at prosesseierrollens ansvarsområder og oppgaver ville gå igjen fra selskap til selskap, men at utøvelsen av rollen ville være ulik. Ansvarsområdene og oppgavene vi presenterte i funnkapittelet viste seg i stor grad å være i tråd med litteraturen. Analysen av stillingsbeskrivelsene vi har fått tilgang til bekrefter dessuten denne oppfatningen ved at de viser til relativt identiske beskrivelser av prosesseierrollene i de ulike selskapene og bransjene. Flere prosesseiere er derimot av den oppfatning at prosesseierrollen utøves ulikt innad i selskapet. En forklaring på dette kan være at stillingsbeskrivelsene er relativt generelt utformet. De angir hvilke ansvarsområder og oppgaver som tilfaller prosesseierrollen, men beskriver ikke detaljert hvordan oppgavene bør utføres. Dette gir rom for tolkning når det kommer til utøvelse av rollen. Prosesseierne får et handlingsrom der de får mulighet til å forme sin egen arbeidshverdag. De har selv fortalt oss at de opplever å ha innflytelse på hvordan de skal håndheve ansvarsområdene og utføre oppgavene.

En annen forklaring til at rollen utøves ulikt innad i selskapene kan komme av at prosesseierne har ulik bakgrunn. Vi vet fra litteraturen at det ikke eksisterer noe fasitsvar på hvem som blir prosesseiere. Vi har funnet at bakgrunnen for prosesseierrollen kan være basert på faglig kunnskap, erfaring med prosessarbeid eller ledererfaring. Det er naturlig å anta at personer med ulik bakgrunn vil ha ulik tilnærming til hvordan en rolle skal utøves.

Prosessmåling er i dag en oppgave som prosesseiere i norske selskaper ikke er spesielt bevisst på. En forklaring til dette kan være at flere prosesseiere har fått resultatmål fra ledelsen som det er deres ansvar å nå. Det kan for eksempel være et kostnadskutt eller en høyere ranking på kundetilfredshetsundersøkelser. Det kan da forekomme at prosesseier bruker prosessen mer som et verktøy for å nå resultatmålene, i stedet for å ha fokus på prosessen for prosessens skyld. I følge litteraturen bør selskapets overordnede mål brytes ned på de enkelte prosessene og redefineres som prosessmål. Dersom disse prosessmålene nås vil det til sammen bety at målene og strategien til selskapet som helhet innfris. Dette er imidlertid den ideelle situasjonen og vi finner ikke mange selskaper med dette perspektivet. En prosess kan være vanskelig å måle, men med kompetanse om prosessperspektivet skal en kunne skille mellom strategier og mål for selskapet, og prosessmål. En forklaring til at dette ansvarsområdet faller vekk eller kun utøves slik det passer for organisasjonen er at selskapet har svak prosessmodenhet. Ansvar for prosessmål har ikke blitt en naturlig del av prosesseiernes arbeidshverdag enda.

Kontinuerlig prosessforbedring er også en oppgave som prosesseierne har svært ulik tilnærming til, og som de utøver ulikt. Praksisen strekker seg fra å kun rette opp feil i prosessen, til å jobbe med forbedring og utvikling daglig. I likhet med prosessmåling kan dette forklares med hvilket modenhetsnivå selskapene befinner seg på. De fleste selskapene er i dag på et modenhetsnivå hvor en slik tilnærming til prosessforbedring ikke er en naturlig del av prosesseierrollen.

Et funn som er spesielt interessant er de ansvarsområdene og oppgavene vi ikke forventet å finne. Disse handler nemlig ofte om å håndtere ulike utfordringer. Prosesseier bruker for eksempel mye tid på å få prosessrollene til å utføre prosessen slik den er tenkt. De bruker også mye tid på å sikre forståelse og forankring blant prosessrollene for prosessperspektivet. Da prosesseierne må bruke mye tid på å kommunisere hvorfor prosessen er viktig og hvorfor den bør utføres slik den er utformet, tilsier det at selskapet bør arbeide mer med å skape bedre prosessbevissthet i organisasjonen. Vi mener manglende prosessbevissthet i organisasjonen er en forklaring på hvorfor prosesseierne vier mindre oppmerksomhet til prosessmål og kontinuerlig prosessforbedring. Oppgaver relatert til disse ansvarsområdene blir satt i skyggen av at prosessbevisstheten er svak i noen selskaper, og at prosesseier derfor må bruke tiden sin til å arbeide med det.

5.4 Prosesseierrollens utfordringer

Som vi har vært inne på uttrykker prosesseierne tilfredshet med arbeidshverdagen sin. Vi har funnet at prosesseierne i liten grad opplever de utfordringene vi i forkant forventet å finne. Da det i følge litteraturen er sannsynlig at prosesseiere opplever utfordringer relatert til matrisestrukturen og rollekonflikter, er det interessant at de på mange måter avkrefter dette. Er det slik at prosesseierne ikke opplever utfordringer fordi de faktisk har løst de? Eller er situasjonen den at selskapene ikke har kommet helt i mål med etablering av prosessledelse, og at utfordringene dermed ikke gjelder for et selskap som ikke har prosessledelse i sin rette forstand? Litteraturen gir oss begrenset forståelse for hva som kan være forklaringen. Vi har derfor sett nærmere på datamaterialet for å finne en forklaring.

Utfordringene med matrisestrukturen har ikke gjort seg gjeldende for mange av prosesseierne. Vi mener det kan komme av at selskapene ikke har utviklet en fullkommen matrisestruktur enda. Vi har funnet tilfeller hvor prosesser er kartlagt og utformet innenfor avdelingenes grenser og hvor det er avdelingsleder som er prosesseier. Denne måten å

organisere prosessene på bryter med prosessfagets syn på prosesser som noe som flyter på tvers av avdelinger. I en slik situasjon er det også prosesseier som har rådighet over ressursene, hvilket gjør at prosesseier naturligvis ikke opplever utfordringer knyttet til ressurstilgangen. Disse selskapene har ikke en matrisestruktur i sin rette forstand og det er da naturlig at de heller ikke opplever utfordringene knyttet til matrisestrukturen i like stor grad. Situasjonen er dog ingen løsning på utfordringene med matriseorganisasjonen, det er heller et bevis på at selskapet ikke har kommet i mål med å etablere prosessledelse. Mange av selskapene ser ikke prosesser som noe som går over flere avdelinger, men som en sekvens av aktiviteter innenfor en og en avdeling. For at et selskap skal få maksimalt utbytte av prosessledelse bør de trosse slike potensielle utfordringer og våge å tre ut av avdelingene når de strukturerer prosessene. Det er naturlig å anta at med høyere prosessmodenhet vil utfordringene med matrisestrukturen tre tydeligere frem. Dette bør dog være en mindre pris å betale for å få optimalt utbytte av en filosofi de allerede har vedtatt å implementere.

Når det gjelder utfordringer knyttet til forventninger og rollekonflikter, opplever vi tilsvarende interessante funn. Prosesseierne uttrykker ingen nevneverdige utfordringer med å inneha flere roller eller med å ha en generell (eller manglende) stillingsbeskrivelse. Prosesseierne finner det ikke spesielt utfordrende at de må forholde seg til ulike forventninger fra ulike kanter. Vi tror det er spesielt to forklaringer til dette funnet.

En forklaring kan være at prosesseierrollen er relativt ny i selskapet. Vi tror at de ansatte ikke har opparbeidet en forståelse for rollens funksjon riktig enda. Det kan se ut til at de samme normene og reglene som gjelder for mer innarbeidede roller i selskapet, ikke gjelder på lik linje for prosesseierne. Prosesseierne har selv fortalt at de i stor grad former sin stilling, noe vi mener støtter opp om at rollen ikke er fullstendig innarbeidet i organisasjonen. I dag er risikoen for rollekonflikter tilstede, men de gjør seg ikke gjeldende som en utfordring for prosesseier. Etter hvert som selskapene blir mer prosessmodne vil prosesseierrollen bli en mer innarbeidet stilling i selskapet. Det sosiale trykket bestående av normer og regler vil da etter hvert gjelde for prosesseierne, slik det i dag gjelder for andre jobbroller i selskapet. For å unngå at det oppstår konflikter som et resultat av at prosesseier har mange ulike forventninger knyttet til seg, kan det være hensiktsmessig at selskapene arbeider med stillingsbeskrivelser og forventningsavklaringer til rollen.

En annen faktor som kan bidra i forklaringen av manglende rollekonflikter er den norske kulturen. Kulturen vår er ikke spesielt kjent for å kommunisere mye om makt og myndighet.

Ansatte i norske organisasjoner trives i flate organisasjonsstrukturer og makt oppfattes av mange som et negativt ladet ord (Hofstede, 2001). Vi mener at rollekonflikter ikke gjør seg gjeldende fordi prosesseierrollen er ukjent for de ansatte og at de dermed ikke våger å stille krav som de kanskje ellers ville gjort til en leder. Prosesseierrollen er relativt ny og det kan oppstå uklare forventninger til stillingen. Dette fører derimot ikke til at prosesseierne opplever usikkerhet i rollen. Vi mener dette kan forklares ved at rollens arbeid i stor grad støttes av ledelsen og styret i selskapet. Dermed opplever en prosesseier støtte selv om arbeidshverdag til dels kan virke uklar. Vi tror de ansatte er klar over at ledelsen i stor grad støtter rollens funksjon og at de derfor aksepterer endringer i større grad. For å hindre at rollekonflikter gjør seg gjeldende på et senere tidspunkt, når rollen er blitt mer kjent og selskapet mer prosessmodent, kan det være hensiktsmessig med noen tiltak. Det kan være nyttig å inkludere beslutningsmyndighet i stillingsbeskrivelsene og gjøre beskrivelsene tydeligere og mer detaljerte. Slik kan selskapet sikre at de ulike partenes forventningene er forankret i samme utgangspunkt, nemlig stillingsbeskrivelsen. En stillingsbeskrivelse der myndighet og formål er avklart mener vi kan bidra til å redusere utfordringer med både matrisestruktur og rollekonflikter.

5.5 Prosesseierskap er lederskap

Et interessant funn er at få av prosesseierne har prosessfaglig bakgrunn. Bare noen få har hatt opplæring eller kurs i prosesstankegangen før de har blitt tildelt prosesseierskap. Dette tilsier at det å ha prosessfaglig bakgrunn ikke er en forutsetning for å bli prosesseier i norske selskaper. Kan det være andre faktorer som er viktigere i valget av prosesseiere? Vi har funnet en overraskende samstemthet for prosesseiernes erfaring i vårt utvalg. I litteraturen beskrives prosesseierrollen som en lederrolle, men det foreligger ikke et krav om at personen som fyller rollen må ha ledererfaring. Vi har utelukkende møtt ledere i prosesseierrollen i vårt studie. Vi tror dette kan forklares med at selskapene er i startfasen med å etablere prosessledelse og dermed ønsker godt synlige prosesseiere. En tildeling av prosesseierskap til ledere kan tyde på at selskapene ønsker prosesseiere som kan gjennomføre tiltak for å øke prosessbevisstheten i organisasjonen. Da er det naturlig at valget faller på nettopp en leder, da denne rollen allerede besitter en større gjennomføringskraft enn hva andre roller har. Til tross for at vi bare har truffet ledere, finner vi at prosesseierne selv mener de har fått stillingen på bakgrunn av både faglig kunnskap, erfaring med prosessarbeid og ledererfaring. Selv om alle har vært eller er ledere den dag i dag, er også ulik bakgrunn noe som kan ha

vært avgjørende for at de har fått prosesseierskap. Basert på litteraturen forventet vi å finne at prosesseierrollen er en lederrolle. Vi har som nevnt kun møtt prosesseiere som har hatt eller har ulike lederstillinger. Prosesseiernes funksjon har også vist seg å være i tråd med definisjonen av ledelse fra litteraturkapittelet. Videre forteller prosesseierne at de selv ser på rollen som en lederrolle, og at prosessrollene forventer at de utøver rollen som en lederrolle. Vi kan dermed trekke den slutningen at prosesseierrollen både oppleves og utøves som en lederrolle i praksis.

Flere av selskapene holder fremdeles på å etablere prosessledelse i organisasjonen, og vi har som tidligere nevnt funnet at flere prosesseiere også er avdelingsledere. Etterhvert som selskapene øker sin prosessmodenhet og blir bevisst på at prosessene deres går på tvers av avdelinger, vil det kunne bli for omfangsrikt å skulle være både avdelingsleder og prosesseier. For at begge rollene skal få den oppmerksomheten de krever, kan det dermed være lurt om to forskjellige personer innehar disse. Det kan være hensiktsmessig å tildele prosesseierskap til personer som ikke er ledere etterhvert som selskapet blir mer prosessmodent. Dersom den tildeles en prosessrolle, vil selskapet dra nytte av at vedkommende har god kjennskap til prosessen og til de ansatte som fyller prosessrollene. Når det er sagt, mener vi at prosesseierrollen vil forbli en lederrolle selv om den tildeles en person lavere i hierarkiet. Som vi fant i litteraturgjennomgangen, bør en person som fyller en lederrolle ha visse egenskaper for å fungere optimalt. Dersom eierskapet gis til en person uten ledererfaring, vil det dermed være viktig at dette er en person som innehar lederegenskaper.

Vi har funnet at kjennetegn ved relasjonsbasert lederatferd, samt den deltakende lederen kan være en god pekepinn på om kandidater vil være egnet for prosesseierrollen. Prosesseierne synes det er viktig å inkludere de ansatte og å bygge relasjoner og tillit til prosessrollene. Noe som underbygger at prosesseier ofte er en deltakende leder, er prosesseiernes syn på at de arbeider med endringsledelse. Flere peker på at det er nødvendig å øke de ansattes forståelse for prosessledelse for å skape engasjement. Et slikt engasjement ser prosesseierne på som svært verdifullt, fordi de ansatte da vil engasjere seg i prosessen og komme med ideer til utvikling og forbedring. Kotter (1996) støtter dette synet på hvordan en bør behandle ansatte i en endringsprosess. Han peker på at deltakelse og involvering av ansatte er svært viktig for å skape de holdningene som er nødvendig for å lykkes med endringen (Kotter, 1996).

6. Konklusjon og implikasjoner

Vi har i denne studien studert prosesseierrollen i praksis i norske selskaper. Vi vil i dette kapittelet konkludere for hva vi har funnet og besvare forskningsspørsmålet vårt. I tillegg vil vi dele våre refleksjoner for implikasjoner for prosessorienterte selskaper, samt hva vi ser kan være aktuelt for videre forskning.

6.1 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å skaffe en bredere innsikt i prosesseierrollens praksis. Forskningsspørsmålet vi har hatt til formål å besvare er: *Hvordan fungerer prosesseierrollen i norske selskaper, og hvem fyller rollen?* For å finne ut hvordan prosesseierrollen fungerer i norske selskaper har vi intervjuet prosesseiere om arbeidshverdagen deres. I den anledning har vi hatt fokus på å finne ut hvilke ansvarsområder og oppgaver som følger med rollen. Vi har funnet ut at noen prosesseiere har en stillingsbeskrivelse som angir dette. Disse stillingsbeskrivelsene har i stor grad vært i tråd med hva vi finner i litteraturen om prosesseierrollens ansvarsområder og oppgaver. Likevel har vi funnet at praksisen avviker noe fra både litteraturen og stillingsbeskrivelsene. Prosesseiere jobber mye med å øke prosessbevisstheten i selskapene, noe vi mener går på bekostning av ansvaret for prosessmåling og kontinuerlig prosessforbedring. Det kan se ut til at situasjonen er en følge av hvilket modenhetsnivå selskapene i dag ligger på. Nivået begrenser prosesseiers mulighet til å fokusere på de ansvarsområdene og oppgavene som i litteraturen blir trukket frem som optimalt for prosesseier.

For å finne ut hvordan prosesseierrollen fungerer i norske selskaper har vi også hatt fokus på å avdekke hvilke utfordringer prosesseiere opplever i arbeidshverdagen sin. I forkant forventet vi å finne utfordringer relatert til matrisestruktur og rollekonflikter. Det viser seg at prosesseierne ikke opplever noen nevneverdige utfordringer med matrisestrukturen. Dette kan se ut til å skyldes at selskapene faktisk ikke har en fullkommen matrisestruktur. Selskapene har utnevnt prosesseiere som skal ha fokus på horisontale verdistrømmer, men det er fremdeles flere prosesser som ikke krysser avdelinger og som sådan vitner om at selskapene fremdeles holder noe fast på en funksjonell linjeorganisering.

Det er en risiko for at rollekonflikter kan oppstå i selskapene. Prosesseiere opplever likevel ingen nevneverdige utfordringer med selv å inneha flere roller, eller det å forholde seg til ulike forventninger fra flere hold. Forklaringen til dette ser ut til å være at rollen fremdeles er såpass ny at organisasjonens sosiale press, normer og regler ikke gjelder for prosesseierrollen på lik linje som for mer innarbeidede roller riktig enda.

Utfordringer med både matrisestruktur og rollekonflikter tror vi derimot vil gjøre seg gjeldende etter hvert som selskapene blir mer prosessmodne. En fullstendig etablering av prosessledelse innebærer å kunne håndtere disse utfordringene. Hvis selskapene ikke våger å tre ut av avdelingene vil de ikke oppleve disse utfordringene, og de vil heller ikke få maksimalt utbytte av prosessledelse.

Vi har også hatt til formål å finne ut hvem som fyller rollen som prosesseiere i norske selskaper. Vi har funnet at prosesseierskap i stor grad er lederskap. Selskapene har valgt å tildele prosesseierskap til ledere, noe vi mener kan forklares med at de ønsker synlige prosesseiere i startfasen av etableringen av prosessledelse. Vi tror det kan være hensiktsmessig at rollen tildeles personer på et lavere hierarkisk nivå når selskapene blir mer prosessmodne. Det vil være verdifullt om vedkommende har en relasjonsbasert lederatferd. På grunn av at prosesseierrollen ofte er involvert i endringsledelse i selskapet, kan det være hensiktsmessig å legge vekt på en deltakende form for ledelse for å etablere engasjement for prosessledelse og endringsvilje blant de ansatte.

6.2 Implikasjoner

I det følgende vil vi presentere studiens implikasjoner for næringsliv og videre forskning. Vi ønsker å trekke frem hvorfor og hvordan etableringen av prosessledelse bør arbeides mer med, samt hva vi underveis har funnet interessant for fremtidige studier av prosesseierrollen.

6.2.1 Implikasjoner for næringsliv

Vi har truffet mange avdelingsledere i rollen som prosesseier. Prosesseierskapet deres dreier seg om avdelingens prosesser og derfor er det svært liten forskjell på de to stillingene. Vi mener det er hensiktsmessig med et skille mellom stillingene. Prosesseier bør ha et fokus på prosessens effektivitet og ytelse, mens en avdelingsleder bør ha fokus på avdelingsrelaterte oppgaver. Når prosesseier også er avdelingsleder mener vi det oppstår færre synergier enn

hvis det var to ulike personer som hadde rollene. I følge litteraturen vil prosesseier og avdelingsleder ofte kunne ende i diskusjoner fordi de til dels har ulike interesser for de samme ressursene. Vi tror at kreativiteten svekkes når slike diskusjoner uteblir. Diskusjoner i anledning ressursfordeling og prosesseffektivitet kunne resultert i hensiktsmessige løsninger for selskapet. I dagens situasjon vil det stadig oppstå kompromisser for hva én person til enhver tid finner hensiktsmessig for prosessen og avdelingen. En slik situasjon hindrer den optimale funksjonen til en prosesseier.

Etter vår mening, er det hovedsakelig to faktorer som hindrer norske selskaper i å øke prosessmodenhet og dermed kunne dra fullstendig nytte av prosesseierrollen. For det første bør ikke avdelingsledere også være prosesseiere. For det andre bør selskapene strukturere prosessene sine i sin helhet, på tvers av avdelinger. Dersom selskapene lykkes med sistnevnte vil det være naturlig at prosesseierskapet blir tildelt andre personer enn avdelingsledere, da det blir for omfangsrik å inneha begge rollene.

Det å organisere prosesser slik at de går på tvers av avdelinger kan virke skremmende. Det er en krevende jobb å skulle få avdelinger, ledere og ansatte som ikke er vant til å arbeide sammen, til å samarbeide på tvers av organisatoriske grenser. For å lykkes med dette bør selskapene først og fremst arbeide med å øke organisasjonens prosessbevissthet. De ansatte bør involveres i arbeidet med å kartlegge og utvikle prosesser. En slik involvering ser vi som et potensielt forbedringspunkt for de aller fleste selskapene. Hvis de lykkes med å involvere ansatte vil selskapet stå mye sterkere når endringer skal utføres og motstand i organisasjonen blir en risiko. At ansatte deltar i prosessarbeidet vil både gi bedre forankring av prosessperspektivet, men også gi verdifull innsikt i detaljene i prosessflyten. Når en slik prosessbevissthet er på plass hos de ansatte, vil en kunne utforme prosessene i sin helhet og gjøre et samarbeid mellom avdelinger enklere. Som en av prosesseierne uttalte:

”Det er i grensesnittene det er potensiale, det er grensesnittene som er effektivtetsknepene”

Mellom avdelingene eksisterer det overleveringer, behandling av saker og kommunikasjon som ofte ikke er hensiktsmessig eller effektiv. Å skulle ta tak i dette kan virke utfordrende, men lykkes en med arbeidet vil en kunne øke prosessmodenheten i selskapet og optimalisere prosesseierrollens funksjon. I relasjon til modenhetsskalaen ser vi at for å nå steg fire vil det være nødvendig at selskapet har god kjennskap til relasjonene mellom prosessene. Det innebærer på mange måter å ta steget videre fra å se på relasjonen mellom avdelingene innad

i en prosess, til å se på relasjonene mellom selskapets mange prosesser. Hvis selskapet i tillegg er bevisst på prosessene sine når strategi og mål utvikles, kan selskapet sies å ha etablert prosessledelse på et fullkomment vis. Et godt grunnlag er dermed lagt for at prosesseierrollen skal kunne fungere optimalt i selskapet. Avslutningsvis vil vi påpeke at det er nødvendig å tre ut av avdelingenes komfortsone for å muliggjøre et optimalt utbytte av prosessledelse. utfordringer relatert til matrisestruktur og rollekonflikter vil sannsynligvis gjøre seg gjeldende etter en slik endring. Vi mener dog at gevinstene ved å etablere prosessledelse mer fullstendig er større enn hva de er i dagens situasjon.

6.2.2 Implikasjoner for forskning

For videre forskning finner vi det interessant å studere hvilken oppfatning andre roller i selskapet har av prosesseierrollen. Fra funnene våre vet vi at prosesseiere opplever ulike forventninger fra ledelse og andre ansatte, og det hadde da vært interessant å se om dette medfører at de har ulik oppfatning av hvordan prosesseierrollen fungerer. Det er naturlig å anta at vi i vår studie ikke fikk tak i hele bildet når det gjelder ansattes tilfredshet i matriseorganisasjoner. Ved å spørre prosesseiere om dette fikk vi ikke like god innsikt som vi ville fått hvis vi hadde snakket med de ansatte i prosessrollene. Det hadde imidlertid ikke vi anledning til. Da teorier skulle tilsi at ansatte i matriseorganisasjoner er utilfredse, vil det være interessant å se på nettopp dette i videre forskning.

Mange prosesseiere er avdelingsledere og har dermed to roller parallelt. Et interessant tema for videre forskning er om dette er et bevisst valg fra selskapene, eller om denne rollefordelingen er tilfeldig og et resultat av at selskapet ikke er helt prosessmodne enda. Noen av selskapene vi har vært i kontakt med er kommet relativt langt med etableringen av prosessledelse og er på et modenhetsnivå over de andre. Disse selskapene har kommet spesielt langt når det gjelder prosessbevissthet i organisasjonen. Noe som er interessant er at avdelingsledere også har fått prosesseierskapet i disse selskapene. Kan det være slik at det å eie noen av ressursene i prosessen faktisk er hensiktsmessig for prosesseiere? Dette kan være interessant å studere mer inngående.

Vi har intervjuet prosesseiere i ulike selskap og ulike bransjer. For videre forskning kan det være interessant å gjennomføre en tilsvarende studie med fokus på like selskaper, eller selskaper i samme bransje. Deretter kunne en sammenligne hvordan prosesseierrollen fungerer på tvers av selskapstyper eller bransjer. Er forventningene til, og utførelsen av rollen

lik i for eksempel store og mellomstore selskaper? Gjelder det samme for tjenestebedrifter som for produksjonsbedrifter? Fremtidig forskning kan ta sikte på å finne den optimale måten å etablere prosessledelse på. Kanskje gjelder forskjellige forutsetninger for ulike selskaper og bransjer.

En studie av prosesseierrollen og selskapers finansielle prestasjoner kunne være et interessant tema å studere. En kan da se på om etablering av prosessledelse koster mer enn det smaker. Hvor mye har egentlig en velfungerende prosesseierrolle å si for selskapets resultat i det store og hele?

Vi har i stor grad kommet i kontakt med selskaper som ønsker å etablere prosessledelse og som karakteriserer seg selv som prosessbevisste. Det vi imidlertid har funnet er at selskapene har et stykke igjen å gå. En interessant vinkling for fremtidig forskning kan være å utelukkende studere selskaper som oppfyller kravene til en matriseorganisasjon. Hvordan fungerer prosesseierrollen i matriseorganisasjoner og hva ville gjort dens funksjon enda mer optimal? Det vil bli interessant å følge fagområdets utvikling videre.

7. Litteraturliste

Adesola, S., & Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal* , 11 (1), 37-46.

Busch, V. D. (2010). *Organisasjon og organisering* (Vol. 6). Trondheim: Universitetsforlaget.

Brochs-Haukedal, W. (2009). *Arbeids- og lederpsykologi*. Bergen: Cappelen Akademiske forlag.

Davenport, T., & Short, J. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review* , 31 (4).

Iden, J. (2013). *Prosessledning*. Bergen: Fagbokforlaget.

ISO. (2013, 12 1). <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Retrieved 12 17, 2013 from <http://www.iso.org/iso/home.htm>: <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review* , 77 (6), 108-118.

Harmon, P. (2010). *The scope and Evolution of Business Process Management. Handbook of Business Process Management. (It's learning)*. Springer.

Hofstede, G. (2001). *Culture`s consequences* (Vol. 2). California: Sage Publications.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (Vol. 3). Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Nesheim, T. (2011). Balancing process ownership and line management in a matrix-like organization. *Wiley Online Library* , 18 (2), 109-119.

-
- Nesheim, T. (2010). Prosesseiere i matriseorganisasjonen. *idunn.no Nordisk tidsskriftdatabase*.
- Mantel, J. R. (2012). *Project Management, a managerial approach* (Vol. 8). Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (Vol. 2). Wiley.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business students*. sixth edition.
- Spanyi, A. (2007). *More for Less: The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Roos, L., & Starke, F. (1981). Organizational roles. In W. H. Paul C. Nystrom, *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environments* (Vol. 1, pp. 290-304). Oxford University Press.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (Vol. 3). Oslo: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Vol. 2). Berkeley: Gyldendal Akademisk.
- WebFinance Inc. (2013). *Business dictionary*. Retrieved 12 17, 2013 from <http://www.businessdictionary.com/definition/autonomy.html>:
- Yukl, G. (2011). *Leadership in Organizations* (Vol. 8). New York: Pearson Education Limited.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Takke for at vedkommende har tatt seg tid til intervjuet.
- En generell presentasjon av oss.
- Fortelle hva som er formålet med intervjuet (datainnsamling til masteroppgaven vår).
- Spørre om det er greit at vi bruker båndopptaker.
- Informere om anonymitet. Lydopptaket vil bli slettet etter at intervjuet er transkribert, og informantens identitet vil ikke bli avslørt i oppgaven.
- Presentere kort de temaene som spørsmålene vil handle om.
- Informere om at intervjuobjektet kan avbryte oss underveis dersom det skulle være noe som er uklart. Intervjuobjektet kan også velge å ikke svare på spørsmål.
- Legge frem samtykkeerklæring til signering.

Tema 1 – Generelt om prosessen og prosesseierrollen

- Hvilken prosess er du prosesseier for?
- Kan du fortelle kort om prosessen? (start/stoppunkt, formål, antall involverte, hvilke enheter/avdelinger er involvert)
- Deltar du i utøvelsen av prosessen selv?
- Har du vært prosesseier for andre prosesser? Hvis ja:
 - Vil du si at jobben var lik som den du har nå?
 - Vil du si at jobben som prosesseier i dette selskapet er standardisert? (er prosesseiernes stillingsbeskrivelser like?)
 - Kan man være prosesseier for flere prosesser i selskapet?
- Har du en annen stilling samtidig som du er prosesseier?
- Hvor mye tid bruker du som prosesseier? (stillingsprosent eller anslag)
- Kan du fortelle litt om hvordan en typisk arbeidsuke som prosesseier ser ut?
 - Hva bruker du mest tid på?
 - Følger de ansatte prosessen? Bruker du mye tid på dette?

Tema 2 – Ansvar og oppgaver

- Hvordan forholder du deg til de andre prosesseierne? Har du kontakt med prosesseierne som har grensesnitt til din?
- Hvor regelmessig møtes dere? Hvorfor, og hva er hensikten med kommunikasjonen?
- Jobber du med å etablere kompetanse om hva prosessledelse er i selskapet? Jobber du med å utvikle faglig kompetanse i fagområdene til prosessen?
- Er du i kontakt med de som utfører prosessen, prosessrollene? (avholder du møter, sosiale treff, relasjoner)

En prosesseier er jo en litt annerledes leder enn for eksempel en avdelingsleder (fjern vs. nær), så vi skal spørre litt om det:

- Bruker du tid på å bli kjent med rollene som er involvert i prosessen?
- Hvordan skaper du et team rundt prosessen din, og hvordan skaper du tillit?
- Involverer du de ansatte i beslutninger?
- Er selskapet flinke til å sette mål til prosessene? Hvordan måles din prosess?
- Når ble prosessen etablert? Hva har skjedd gjennom tiden med prosessen? Noen store omveltninger?
- Prosessen er beskrevet. Deltok du i det arbeidet?
- Hvilken rolle hadde du da? (Deltaker eller var du allerede prosesseier?)

Tema 3 – Utfordringer

- Hvordan samarbeider du med avdelingsleder/linjeleder?
- Hva samarbeider dere om? (bemanning, kompetanse, opplæring, endringstiltak)
- Møtes dere regelmessig? Snakker dere om myndighet?
- Har du en stillingsbeskrivelse?
- Vil du si at den er klar og tydelig?
- Kunne den vært bedre på noen måte?
- Hva tenker du om forventningene til prosesseierrollen i dette selskapet?
- Vil du si at forventningene er like fra alle hold? Samsvarer forventningene med det som fremkommer i stillingsbeskrivelsen din?
- Hvordan opplever du å ha flere roller i organisasjonen?

Tema 4 – Hvordan prosesseier selv oppfatter rollen

- Hvordan mener du det er å være prosesseier i selskapet?
- Trives du i jobben som prosesseier?
- I forhold til andre jobber du har hatt, er det en kjekk jobb?
- Vi vil gjerne høre om det som er spesielt kjekt med jobben?
- Er det elementer som du synes er mindre kjekke?
- Prosesseiere har jo ofte kontakt med veldig mange, hva er dine synspunkter rundt det? Vil du si du har et stort nettverk og mange relasjoner?
- Opplever du at prosesseier er en klargjort rolle i bedriften? Vet de ansatte hva dere gjør?
- Opplever du støtte i ditt arbeid som prosesseier? (spesielt fra de/den som ga deg jobben)
 - Hvordan opplever du støtte?
- Opplever du motstand? (knyttet til utfordringene vi kjenner til)
 - Fra hvem? Hvordan opplever du motstand?

Tema 5 – Karakteristika ved rollenehaver

- Hvorfor fikk du stillingen, vet du det? Hvis ikke, hva tror du?
- Hvilken erfaring, eventuell opplæring har du fått? (hvilke kurs, hvor mange, hvor lenge siden)
- Føler du at du har fått nok av opplæring innen prosessledelse som fagfelt?
- Hvor kommer prosessledelses-interessen fra i denne bedriften? (styret, ledelsen, ansatte?)
- Føler du at du passer til rollen som prosesseier?
- Hvilke personlige egenskaper mener du er viktig at en prosesseier har?
- Hvilke personlige egenskaper føler du at du selv bruker mest i jobben din som prosesseier?
- Er prosesseierrollen en leder?
- Hvilke lederegenskaper mener du at er viktig for en prosesseier?

Avslutning

- Spørre om det er noe vedkommende lurer på.
- Takke for oss.

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv til intervjuobjekter

”Kjære deltaker.

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave om prosessledelse. Vi ønsker å finne ut hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis, hvilke utfordringer rollen opplever og hva som kan sies å kjennetegne rolleindehavere av bakgrunn og erfaring. Det er forsket lite på hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis, noe som er bakgrunnen for at studiet vårt er eksplorativt.

Gjennom intervjuene kommer vi til å stille spørsmål som relaterer seg til en prosesseieres arbeidshverdag, hvordan intervjuobjektet selv opplever rollen sin, samt spørsmål som har til formål å kunne danne en profil av prosesseierrollen. Intervjuene kommer til å være semi-strukturerte. Dette innebærer at vi har en intervjuguide som tar for seg de ulike temaene vi søker å hente informasjon om, og hvor samtalen vil knytte seg mot disse. Lengden på intervjuene kommer til å variere, men anslått tid vil være 60 minutter.

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

Kontakt oss gjerne dersom du har spørsmål vedrørende oppgaven eller ønsker mer informasjon.

På forhånd, tusen takk!

Med vennlig hilsen,

Benedicte Hundvin Hjertnes og Kamilla Vedeler”

8.3 Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for intervju til ”Prosesseierrollen i praksis”

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, høsten 2013

Ansvarlige: Benedicte Hundvin Hjertnes og Kamilla Vedeler. **Veileder:** Jon Iden.

Samtykke: Jeg bekrefter herved å ha lest ”Informasjonsbrev til intervjuobjekter” fra Benedicte Hundvin Hjertnes og Kamilla Vedeler vedrørende nevnte forskningsprosjekt. Jeg gir med dette mitt samtykke til følgende i forbindelse med masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju med Benedicte Hundvin Hjertnes og Kamilla Vedeler
- Opptak av intervju på lydbånd
- Transkribering av intervjuene i sin helhet
- At både ansvarlige og veileder har tilgang til transkripsjonen i sin helhet i etterkant av intervjuet
- Sitering i anonymisert form fra intervjuene i masteroppgaven

Jeg bekrefter at min deltakelse er frivillig, og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra deltakelse frem til 14 dager etter at intervjuet er gjennomført.

.....
Sted og dato

.....
Signatur intervjuobjekt

8.4 Vedlegg 4: Tolketre

