



Motivasjonsfaktorer hos prosesseiere

En kvalitativ studie av prosesseieres motivasjonsfaktorer

Sophie Grindstad og Maiken Michelsen

Veileder: Kjersti Berg Danilova

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon.

Hovedprofil: 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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
Forord	6
1. Innledning	7
1.1 Forskningsspørsmål og avgrensninger	8
2. Teori	9
2.1 Prosessledelse	9
2.1.1 Organisasjonsstrukturens relevans.....	9
2.1.2 Matrisestruktur.....	11
2.1.3 Prosessledelse.....	12
2.1.4 Prosesseierens nøkkelrolle	14
2.1.5 Prosessledelseskapasitet og modenhet.....	16
2.2 Motivasjon	19
2.2.1 Hva er motivasjon?	19
2.2.2 Jobbkarakteristikka	21
2.2.3 Kognitive teorier	24
2.2.4 Sosiale motivasjonsteorier.....	29
2.2.5 Styringsmekanismer	30
3. Metode	34
3.1 Studiens strategiske tilnærming og forskningsdesign	34
3.2 Casekapittel: Prosessforbedring i Statnett	35
3.3 Datainnsamling	39
3.3.1 Semi-strukturerte intervjuer.....	40
3.3.2 Fishbone-diagram: Fra teori til intervjuguide	41
3.3.3 Intervjuer	42
3.4 Analyse	44
3.5 Pålitelighet og validitet	46
4. Analyse	50
4.1 Modenhetsanalyse	50
4.1.1 Prosessledelseskapasitet	50

4.1.2	Prosessmodenhet	52
4.2	Motivasjon	56
4.2.1	Generelle arbeidsforhold	57
4.2.2	Arbeidet i seg selv	58
4.2.3	Forventede resultater	60
4.2.4	Målsetting	61
4.2.5	Lønn	68
4.2.6	Forfremmelse	70
4.2.7	Anerkjennelse	72
4.2.8	Mestring.....	74
4.2.9	Kompetanse og ferdigheter	75
4.2.10	Vekst.....	76
4.2.11	Autonomi og myndighet.....	78
4.2.12	Retningslinjer.....	80
4.2.13	Tilbakemelding	82
4.2.14	Veiledning.....	83
4.2.15	Konfliktløsning	84
4.2.16	Medvirkning.....	85
4.2.17	Status.....	88
4.2.18	Sosiale faktorer.....	90
4.3	Oppsummering av funn fra teoriene	93
4.3.1	Herzbergs to-faktor teori	94
4.3.2	Jobbkarakteristikamodellen	94
4.3.3	Oppsummering individuelle forskjeller.....	95
4.3.4	Kognitiv forventningsteori	96
4.3.5	Målsettingsteorien.....	96
4.3.6	Kognitiv evalueringsteori	97
4.3.7	Likeverdsteori	97
4.3.8	Prosedyrerettferdighet	98
4.3.9	Styringsmekanismer	98
5.	Diskusjon.....	100
5.1	Prosessmodenhet	100
5.2	Mål	102
5.3	Prosesseienes belønningsmekanismer	103

5.4	Individuelle forskjeller	107
5.5	Organisering	108
6.	Konklusjon	110
7.	Litteraturliste	113
8.	Vedlegg	120
8.1	Vedlegg 1: Sjekkliste for prosessmodenhetsanalyse	120
8.2	Vedlegg 2: Organisasjonskart Statnett	121
8.3	Vedlegg 3: Styringspyramide Statnett	121
8.4	Vedlegg 4: Statnetts målkort.....	122
8.5	Vedlegg 5: Intervjuguide; prosesseiere.....	123
8.6	Vedlegg 6: Intervjuguide ledelse	127
8.7	Vedlegg 7a: Fishbonediagram	130
8.8	Vedlegg 7b: Notater til Fisbone	131
8.9	Vedlegg 7c: Begreper fra Fishbone	133
8.10	Vedlegg 8: Informasjonsskriv til intervjuobjekter; Ledere	135
8.11	Vedlegg 9: Informasjonsskrive til intervjuobjekter; Prosesseiere	137

Sammendrag

Til tross for at prosessledelse øker i popularitet blant norske og internasjonale organisasjoner, indikerer undersøkelser at mange av igangsatte prosessledelsesinitiativ ikke lykkes med å oppnå de gevinstene de er forespeilet (Booz Allen Hamilton Inc., 2003). Årsakene til skyldes delvis av at de divisjonsforankrede oppgavene har en generelt høyere prioritet i organisasjonen (Nesheim, 2011, Booz Allen Hamilton Inc., 2003). Formålet med denne masterutredningen er å belyse hvilke aspekter ved arbeidshverdagen til prosesseierne som i størst grad påvirker deres motivasjon for å prioritere prosessforbedringsarbeid.

Studien ble gjennomført i Statnett høsten 2015, hvor vi avholdt dybdeintervjuer på prosesseiernivå og ledernivå. Funnene ble videre analysert i lys av et bredt spekter av motivasjonsteorier som er relevant for arbeidslivet. En slik studie er, så vidt oss bekjent, ikke tidligere gjennomført, og utredningen bidrar derfor med et nytt perspektiv i forståelsen av prosesseierrollen.

Hovedfunnet i studien er at den indre motivasjonen hos prosesseierne er stor. Opplevelsen av mestring, evnen til å påvirke medarbeideres arbeidshverdag, og muligheten til å utnytte og utvikle kompetanse er spesielt motiverende i prosessforbedringsarbeidet. Av ytre motivasjonsfaktorer er det anerkjennelse som har sterkest motiveringsevne, hovedsakelig anerkjennelse fra medarbeidere. Prosesseierne opplever i tillegg at arbeidet gjør dem i stand til å nå mål knyttet til deres overordnede divisjonslederrolle. Målsetting har derfor en indirekte motivasjonseffekt på prosesseierne, så lenge linken mellom prosessforbedringsarbeid og måloppnåelse er tydelig.

Forord

Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse. Utredningen omhandler motivasjon av prosesseiere, og er basert på data fra dybdeintervjuer med prosesseiere og ledere i Statnett.

Det har vært interessant å få innsikt i hvordan prosessledelse utøves i praksis og i prosesseiernes hverdag. Vi ønsker å rette en stor takk til alle prosesseierne og lederne i Statnett, som har satt av sin tid til å delta i studien. Uten deres deltagelse ville det ikke vært mulig å gjennomføre utredningen. De har delt rikelig av sine erfaringer og meninger og har gitt oss et interessant datagrunnlag. Videre vil vi takke Bettina Fossberg Haugen som har vært vår kontaktperson i Statnett, og bidratt med både informasjon, administrasjon av intervjuer, råd og veiledning. Vi vil også gjerne takke Sopra Steria som har hjulpet oss å komme i kontakt med Statnett og som har bistått med ressurser gjennom arbeidet med oppgaven. Ikke minst vil vi rette en stor takk til vår veileder Kjersti Danilova, for et veldig godt samarbeid og for konstruktive tilbakemeldinger.

Sist, men ikke minst vil vi også takke hverandre for et godt samarbeid, og interessante diskusjoner, gjennom et spennende semester.

Oslo, 14. Desember 2015

Sophie Grindstad



Maiken Michelsen



1. Innledning

De senere årene har prosessledelse blitt et stadig mer aktuelt tema i norsk og internasjonalt næringsliv. Prosessledelse er forvaltning av en organisasjons verdistrømmer, på tvers av dens funksjoner. Det kjennetegnes ved prosessbevissthet, utnevnelsen av prosesseiere, prosessmåling og kontinuerlig forbedring (Iden, 2013). Målet med prosessledelse er å øke effektiviteten ved å sette fokus på den virkelige verdiskapningen i bedriften, fra en sak oppstår til varen eller tjenesten er levert. Til tross for prosessledelses økende popularitet, indikerer undersøkelser at så mye som 70 % av igangsatte prosessledelsesinitiativ ikke lykkes med å oppnå de gevinstene de er forespeilet (Booz Allen Hamilton Inc., 2003).

På bedriftsnivået er det ledelsens ansvar å implementere prosessledelse, mens det på prosessnivå er prosesseieren som er ansvarlig for den daglige styringen og kontinuerlige forbedringen av prosessen (Iden, 2013). En undersøkelse foretatt i en rekke norske bedrifter i 2011 viste imidlertid at prosesseiere er lite opptatt av å styre prosessene de er satt til å lede (Iden, 2013). Årsakene til dette er delvis arbeidsmengden, men også at de divisjonsforankrede oppgavene har en generelt høyere prioritet i organisasjonen. Lignende resultater ble funnet i en studie av en stor norsk prosessorientert bedrift i 2011 (Nesheim, 2011). Studien viser at i situasjoner der medarbeidere møter interessekonflikter mellom divisjons- og prosesstilhørighet, prioriteres de divisjonsforankrede aktivitetene. Organisasjoner gjør altså overgangen til prosessfokus vanskeligere for seg selv ved å ikke klare å fremkalle insentiver som motiverer til å handle i tråd med prosessinitiativet (Booz Allen Hamilton Inc., 2003). Slike funn tyder på at gevinstoppnåelsen av prosessledelse blir begrenset i praksis.

I eksisterende forskning på prosessledelse fokuseres det i større grad på andre faktorer enn på den sentrale prosesseierrollen. I denne studien tar vi sikte på å belyse prosesseiernes motivasjon, og forstå hvordan ledere og organisasjonen kan stimulere til økt fokus og prestasjon på prosessrelaterte oppgaver. Det eksisterer mye forskning på motivasjon, og et bredt spekter av motivasjonsteorier, men krysningpunktet mellom prosessledelse og motivasjon er et uutforsket tema (Danilova, 2015). Ved å bedre forståelsen av prosesseiernes motivasjon, ønsker vi å bidra med innsikt som kan være med på å øke suksessraten for fremtidige prosessinitiativ og å bistå organisasjoner til å legge til rette for motiverte prosesseiere.

1.1 Forskningsspørsmål og avgrensninger

Med utgangspunkt i beskrivelsen over har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer er sentrale for å motivere prosesseiere?

Med faktorer menes viktige årsaker eller medvirkende omstendigheter som er sentrale for å motivere prosesseiere (Nob-ordbok.uio.no, 2015). Studien ble gjennomført som en eksplorativt casestudie i en stor norsk divisjonsbasert bedrift, som hadde relansert et fokus på å arbeide med prosessforbedringer. For å avdekke hvor utviklet organisasjonen var i prosessorienteringen gjorde vi først en prosessmodenhetsanalyse. Dette ga oss en forståelse av hvilken prioritet prosesseierrollen hadde i organisasjonen, og oversikt over konteksten prosesseiernes egne betraktninger om motivasjon og arbeidshverdag burde forstås i. Deretter kartla vi prosesseiernes arbeidshverdag, motivasjonsfaktorer og eksisterende styringsmekanismer. Basert på et bredt utvalg av motivasjonsteorier analyserte vi prosesseiernes motivasjonsgrunnlag, og konkluderte med hvilke faktorer som hadde størst betydning for prosesseiernes ønske om å yte innsats i prosessforbedringsarbeidet.

Vi har hentet informasjon fra både norsk og internasjonal litteratur. Med hensyn til lesbarhet har vi valgt å oversette sitater og figurer fra internasjonal litteratur til norsk. Av etiske grunner er intervjuer ikke gjengitt i sin helhet i utredningen, men sitater er gjengitt i uredigert form.

I de følgende kapitlene beskrives først studiens teoretiske grunnlag (Kapittel 2), før vår metodiske fremgangsmåte og casebedrift presenteres (Kapittel 3). Deretter foretar vi en teoretisk analyse av våre funn (Kapittel 4), og diskuterer de mest interessante elementene nærmere (Kapittel 5). Til sist vil presenterer vi vår konklusjon, diskuterer implikasjoner og fremmer forslag til videre forskning (Kapittel 6).

2. Teori

I dette kapitlet presenteres teorigrunnlaget vi har bygget studien på.

Vi starter med å presentere teori om prosessledelse i kapittel 2.1. Herunder belyser vi hvilken rolle organisasjonsstruktur har i ledelsen av organisasjoner (2.1.1), og beskriver fordeler og utfordringer med matrisestrukturer, som ofte karakteriserer organisasjoner med prosessledelse (2.1.2). Videre presenteres karakteristikker og prinsipper ved prosessledelse (2.1.3). Deretter setter vi fokus på prosesseieren som en nøkkelrolle (2.1.4). Til sist presenterer modellen vi vil benytte til å vurdere Statnetts prosessmodenhet (2.1.6).

I kapittel 2.2 definerer vi begrepet motivasjon (2.2.1), og presenterer deretter en rekke motivasjonsteorier (2.2.2 – 2.2.4) og teori om styringsmekanismer (2.2.5).

2.1 Prosessledelse

2.1.1 Organisasjonsstrukturens relevans

Organisasjoner er sosiale systemer som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Kaufmann & Kaufmann, 2011). I følge nyklassisk økonomisk teori eksisterer bedrifter fordi det er det samfunnsøkonomisk effektive måten å organisere produksjon av varer og tjenester (Coase, 1937). Spesialiserte organisasjoner er i stand til å redusere transaksjonskostnader, og oppnå effektiv produksjon gjennom spesialiserings- og stordriftsfordeler (Coase, 1937, Yang & Ng, 1993). Ettersom samfunnet utviklet seg og ble mer sofistikert, oppstod organisasjoner som en måte organisere produksjon av varer og tjenester på en mer effektiv måte enn enkeltpersoner klarer ved selvforsynthet (Coase, 1937). I de fleste bransjer konkurrerer organisasjoner om å tilby substitutte varer og tjenester til den samme kundegruppen. I konkurranse med andre leverandører økes presset på hver enkelt organisasjons evne til å levere produkter som passer kundens behov, til en konkurransedyktig pris. Måten organisasjonsledelsen strukturerer sine funksjoner og hvordan disse funksjonene fungerer i samspill, er avgjørende for både organisasjonens kostnader og endeproduktets kvalitet. Organisasjonsstrukturen kan med andre ord være helt avgjørende for konkurransedyktigheten til en organisasjon.

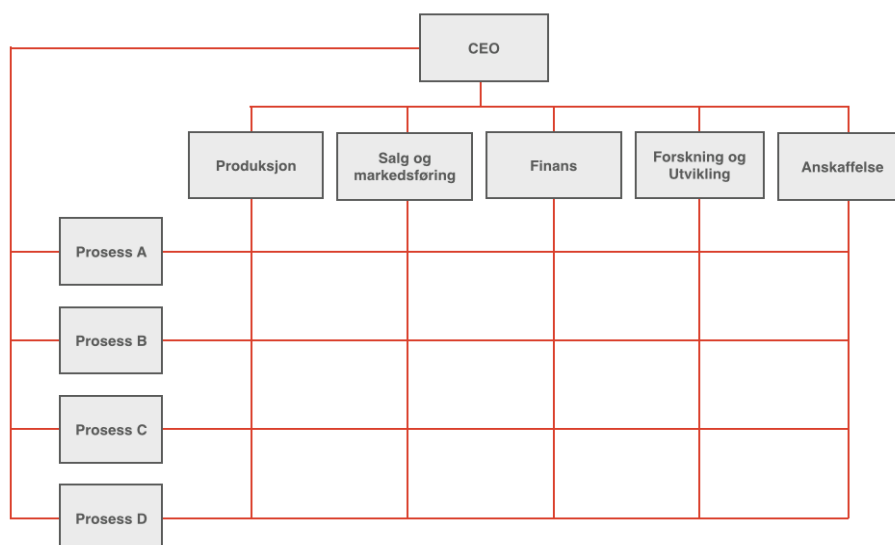
Organisasjonsdesign karakteriseres gjerne ved i hvilken grad det preges av byråkratiske styringsmekanismer. Mintzberg (1980) introduserte i 1980 en syntese av den per tid eksisterende forskningen på organisasjonsdesign, og hevdet alle organisasjoner til en viss grad består av fem hoveddeler; en operativ kjerne, toppledelse, mellomledelse, teknostruktur og støttestruktur. Hvordan disse grunnettene er strukturert, og styres gjennom ulike koordineringsmekanismer, er avgjørende for om organisasjonen som enhet er effektiv i å utføre sine aktiviteter. Ulike organisasjonsformer kan skilles fra hverandre ved hjelp av å studere hvordan de varierer bruken av blant annet spesialisering, formalisering, byråkrati, gruppeinndeling, enhetsstørrelse, monitorering og desentralisering (Mintzberg, 1980).

Opp gjennom historien har ulike trender innen organisatorisk struktur oppstått og blitt erstattet av nye. En generell trend i moderne organisasjonsdesign er en overgang fra sterkt hierarkisk oppbygde strukturer, basert på strengt byråkrati og monitorering, til flatere strukturer med mer desentralisert beslutningsmakt. I tillegg er det et voksende krav til at medarbeidere skal få utvikle seg, ha autonomi og rom for læring på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Når de hierarkiske avstandene i en organisasjon vokser vil det i de fleste tilfeller være lite effektivt at all beslutningsmakt sentraliseres i én leder eller eier (Hendrikse, 2003). Ofte besitter medarbeidere lavere i organisasjonens hierarki minst like godt informasjonsgrunnlag for å ta operasjonelle beslutninger som ledelsen. Det er likevel ledelsen som har det øverste resultatansvaret, og implisitt har behov for kontroll med hva som foregår i organisasjonen. Når beslutningsmakt desentraliseres oppstår derfor behovet for styringsmekanismer, for å sørge for effektivitet i beslutningstakingen, og for å håndtere prinsipal-agent-problematikken. Prinsipal-agent-problematikken oppstår i det en eller flere, agenter, handler på vegne av andre, prinsipaler (Bragelien 2000). For eksempel en ansatt som handler på vegne av sin leder. Prinsipalen ønsker å styre sine ansattes beslutninger slik at de handler i henhold til prinsipalens beste. I følge prinsipal-agent-teorien kan prinsipalen og agentens mål sammenstilles ved at prinsipalen tilbyr agenten kompensasjon for å utføre et arbeid i henhold til prinsipalens ønsker (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Veia, 2009). Denne kompensasjonen er ofte i økonomisk teori redusert til en økonomisk belønning. Men det er flere mekanismer enn ren betaling for arbeid som må tas hensyn til i utformingen av en organisasjons styringspakke. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.2.5 om styringsmekanismer.

2.1.2 Matrisestruktur

En av de nyere formene for organisasjonsdesign er matrisestrukturen (Figur 1). I motsetning til de tradisjonelle byråkratiske organiseringsformene er matrisestrukturen karakterisert av både vertikale og horisontale autoritetslinjer (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Gruppeenhetene i organisasjonen er dermed både inndelt etter funksjon og etter en utvalgt markedsretning. Det kan være seg et produkt, en geografisk enhet eller en prosess. I tradisjonelle vertikalt inndelte organisasjoner er faren for siloeffekter stor, da medarbeiderne opplever en sterk tilhørighet til egen funksjonsenhet, og det kan utvikles distinkte subkulturer i organisasjonen (Tett, 2015). Dette kan være ødeleggende for samarbeidet og kunnskapsflyten internt i organisasjonen, da det utvikles en “oss versus dem”-holdning mellom funksjonsenhetene (Tett, 2015). Matrisestrukturen åpner opp for fleksibel fordeling av mennesker på tvers av de ulike fokusområdene (Kaufmann & Kaufmann, 2011), og legger til rette for effektiv intern kommunikasjon, kunnskapsdeling, og et mer helhetlig arbeidsmiljø (Björkman, Evans, Pucik & Minbaeva, 2014).



Figur 1: Matriseorganisasjon med kryssende autoritetslinjer (Nesheim, 2011, s. 102)

I matriseorganisasjoner må medarbeidere ofte forholde seg til to ledere, som medfører to maktretninger, og to sett av forventinger og mål. Dette kan medføre interessekonflikter og forvirring i sammenheng med prioritering av oppgaver og hvilke tilhørigheter som skal ha forrang (Kaufmann & Kaufmann, 2011), og påvirke jobbtilfredsheten hos medarbeiderne negativt (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Denne utfordringen er som nevnt i innledningen sentral også for prosesslede organisasjoner (Nesheim, 2011).

2.1.3 Prosessledelse

Hva er en prosess?

Prosess er et vidt brukt begrep, og kan forstås på mange måter. En prosess kan enkelt defineres som *en sekvens av aktiviteter* (Iden, 2013, s. 41). Denne definisjonen er uhensiktsmessig bred, ettersom den innebærer at hver enkelt bedrift består av flere hundre prosesser. Basert på et litteraturstudie definerer Palmberg i stedet (2009, s. 207) en prosess som *“en horisontal sekvens av aktiviteter som omdanner et input (behov) til et output (resultat) med hensikt å møte behovene til kunder eller interessenter”*. Palmberg fokuserer på aktivitetene, mens Iden (2013) på sin side argumenterer for at det i praksis ikke er mulig å lede aktiviteter, kun mennesker. Han definerer derfor i stedet en prosess som *«det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert til kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen»* (Iden, 2013, s. 49). En slik definisjon løfter frem hva også andre forskere peker på som en sentral suksessfaktor for prosessledelse; et helhetlig perspektiv på hver prosess, menneskene som er involvert i disse, og prosessenes samspill.

Hva er prosessledelse?

Over tid har det vokst frem ulike retninger innen prosessledelse, men hovedbudskapet er det stort sett enighet rundt; fokuset er ikke på hva hver divisjon presterer hver for seg, men at prosessene i seg selv også er organisatoriske enheter som må styres og måles (Folkestad, 2015). Basert på et bredere litteraturgrunnlag definerer vi begrepet prosessledelse i vår oppgave som *styringen av en organisasjons verdistrømmer, fra en sak oppstår, til en leveranse er levert*. (Palmberg, 2009, Iden 2013, Prichard & Armistead, 1999, Hammer, 2010, Iden 2011a)

Prosesorienterte selskaper bærer ofte preg av matriseorganisering, der fokus på prosessene gjør at horisontale strukturer vektlegges mer enn de gjør i tradisjonell organisasjonsstruktur (Stangeland, 2008, Palmberg, 2010). Prosesser er *“...designet for å være kundeorienterte, tverrfunksjonelle og verdibaserte. De skaper kunnskap, eliminerer sløsing og uproduktivt arbeid, fostrer produktivitet i verdensklasse og øker kundenes opplevelse av service”* (Pritchard & Armistead, 1999, s.14). Kundefokuset tydeliggjør for det første hvilke

aktiviteter som er viktige for kunden, og setter samtidig fokus på hvilke aktiviteter organisasjonen bruker nødvendige ressurser på (Iden, 2013, Hammer, 2010). Prosessledelse er dermed med på å strømlinjeforme organisasjonen med tanke på effektivt input, og verdifull output.

Prosessledelse kan innføres enten ved at ledelsen tar et overordnet perspektiv på organisasjonens prosesser, top-down, eller ved at enkeltprosesser plukkes ut og prosessorienterte, bottom-up (Jeston & Nelis, 2014). Uavhengig av utgangspunktet er det viktig at både ledelsen og de involverte i prosessen er bevisst hva prosessen omfatter, prosessenes posisjon i organisasjonen, og samspillet mellom de ulike prosessene. På et overordnet nivå kan prosessledelse karakteriseres av fire kjennetegn; *prosessbevissthet*, *kontinuerlig forbedring*, *prosessmåling* og *prosesseierskap* (Iden, 2013, s. 24).

Å navngi og dokumentere prosessene i detalj er med på å bygge prosessbevissthet både på bedriftsnivå og prosessnivå. For at prosessorienteringen skal ha optimal effekt bør ledelsen ha oversikt over organisasjonens prosessportefølje ved hjelp av et prosesskart (Hammer, 2010), hvor også grensesnittet mellom prosessene vises. Dette bidrar til prosessbevissthet ved at prosessenes relevans for organisasjonens overordnede strategi kommer tydelig frem. Prosessporteføljens relevans bør til en hver tid måles og evalueres. I den daglige målingen bør det legges vekt på prosessens effektivitet, rasjonalitet og tilpasningsevne (Harrington, 1991). Effektivitet omfatter i hvilken grad prosessen er i stand til å tilfredsstille kundenes forventninger og behov, mens rasjonalitet dreier seg om den objektive utnyttelsen av ressursene som inngår i prosessen, og tilpasningsevne om i hvilken grad prosessen er kapabel til å håndtere irregulære henvendelser fra kunden (Harrington, 1991).

Det er viktig å ha et fokus på kontinuerlig forbedring av prosessene. Dette innebærer å innhente måledata for prosessenes prestasjon, avdekke forbedringspotensialet og forbedre prosessene basert på dette (Harmon, 2004). Dersom ledelsen finner det hensiktsmessig kan det på bedriftsnivå iverksettes tiltak som å fjerne prosesser helt, legge nye til, eller opprette støtteprosesser som kan bistå hovedprosessene, dersom de finner dette strategisk nyttig (Iden, 2011b). Ved å ikke begrense sin oppmerksomhet til å utføre enkeltoperasjoner så effektivt som mulig, men se prosessenes samspill som helhet, vil man kunne avdekke nye aktivitetsstrømmer som er mer hensiktsmessige for å levere sluttproduktet. Prosessorientering kan slik være en kilde til strategiske konkurransefortrinn (Porter, 1996).

Prosesseierrollen står sentralt i vår studie og vi går derfor nærmere inn på denne rollen i neste underkapittel.

2.1.4 Prosesseierens nøkkelrolle

Prosesseier er ansvarlig for den daglige styringen og kontinuerlige forbedringen av prosessen (Iden, 2013). Prosesseieren rapporterer også om prosessens ytelse og resultater til ledelsen, og er den så sørger for at prosessen blir ledet på daglig basis (Hammer, 2010). På denne måten tjener prosessledelse som et viktig styringsverktøy i organisasjonen, da ledelsen regelmessig mottar informasjon om organisasjonens verdiskapning, og kundenes tilfredshet (Hammer, 2010, Iden, 2013). Dersom prosesser ikke lever opp til målsetningene er det prosesseiers ansvar å igangsette forbedringstiltak, som endring av aktiviteter, verktøy eller radikal omlegging av prosessen.

Prosesseierne har også ansvaret for å legge til rette for at alle rolleinnhaverne tilknyttet prosessen har en følelse av felles identitet, slik at kommunikasjon og samspill blir så god som mulig (Iden, 2013). Ved å øke kommunikasjons- og kunnskapsflyt unngår man i større grad problemer ved silo-tenkning, og oppnår en mer helhetlig arbeidskultur som er bedre rustet til å dynamisk tilpasse seg interne og eksterne endringer (Björkman et al., 2014).

Hvor langt en organisasjon har kommet i et prosessledelsesinitiativ vil være avgjørende for hvilke oppgaver prosesseierne har. I forbindelse med igangsetting av et kartleggings eller forbedringsinitiativ vil prosesseier sitte med ansvaret for prosessens utforming. Sammen med styringsgruppen vil han sørge for at det er satt av nok ressurser til prosessen og organisere utviklingsarbeidet (Iden, 2013). Prosesseier er videre ansvarlig for at det blir satt mål for prosessen, og for å følge opp prosessens utvikling. Prosesseieren vil deretter ha ansvar for å godkjenne prosessbeskrivelsen, og sørge for at den blir implementert i organisasjonen. Det er da viktig at prosesseieren sørger for at eventuelle endringer ikke har negativ påvirkning på andre prosesser (Iden, 2013).

Når prosessen er implementert og er en del av den daglige hverdagen i organisasjonen består prosesseierens oppgaver av forvaltning av prosessen. I den daglige oppfølgingen av prosessen omfatter prosesseieroppgaver av planlegging og kontrollering av prosessens ytelses (Nesheim, 2011). Dette innebærer å følge opp målene til prosessen, sørge for at de involverte personene presterer i henhold til målene, evaluere prestasjon, iverksette forbedringstiltak og rapportere til ledelsen (Iden, 2011a). Hvor mye tid prosesseier bruker på

daglig ledelse av prosessen kan variere i forhold til hvor formalisert prosessen er, hvor moden den er, hvor omfattende eller hvor sentral den er for virksomheten. Det kan derfor være store variasjoner i hva det forventes av en prosesseier (Iden, 2011a). Enkelte organisasjoner opererer også med et prosesshierarki, der prosesseieren delegerer det operasjonelle ansvaret for prosessen til dedikerte prosessledere for hver prosess. Prosesslederen har i disse tilfeller ansvaret for utførelse av prosessen, opplæring av medarbeidere tilknyttet prosessen og iverksettelsen av forbedringstiltak (Iden, 2013). I enkelte organisasjoner leder prosesslederen prosessteam i modelleringsarbeidet, sammensatt av representanter fra de enhetene prosessen påvirker (Kurnik, 2015).

For at prosesseiernes skal kunne utøve prosesseieroppgavene på en effektiv måte er det viktig at personene som innehar rollen besitter autoritet og myndighet i beslutningssituasjoner, god innsikt i kjerneprosessene, forståelse av relasjonene mellom prosessene, og evne til å se og prioritere prosessen (Booz Allen Hamilton Inc., 2003, Iden, 2013, Iden, 2011a, Hammer & Stanton, 1999). Det sistnevnte er spesielt viktig fordi prosesseiere sjelden har dette som deres eneste rolle i organisasjonen (Nesheim, 2011). Ofte må de balansere prosesseierskapet med en opprinnelig divisjonstilhørighet, som gjør at det ofte kan oppstå interessekonflikter i sammenheng med hvilke av de to tilhørighetene som skal prioriteres (Nesheim, 2011, Iden, 2013). Dersom det oppstår en interessekonflikt mellom linje- og prosess er det nemlig vist at det er sannsynlig at linjeorganisasjonen har mest autoritet i matriseorganisasjonen, og at linjeleder i divisjonen ofte har myndighet til forvaltning og fordeling av ressurser (Nesheim, 2011). Prosesseieren vil dermed kunne ende opp med å jobbe mot å forvalte organisasjonens prosessfokus uten noen faktisk formell makt eller påvirkningsmulighet (Hernaus, 2008).

Et tiltak for å styrke prosesseierens posisjon i organisasjonen er å standardisere rollen på tvers av prosessene, slik at forventningene til denne er lik på tvers av organisasjonen (Nesheim, 2011). Et annet tiltak er bevisst tankegang rundt hvem som skal inneha prosesseierrollen i organisasjonen. Her har ulik praksis både fordeler og bakdel. Ved å tildele rollen til personer i toppledelsen (Sentanin, Santos & Jabbour, 2008), eller personer som allerede er ansvarlige for sentrale organisatoriske funksjoner eller produkter (Davenport, 1993), sikrer man at prosesseieren innehar nødvendig autoritet til å utøve sine roller uten å måtte gå via byråkratiske mekanismer for å skaffe denne. Det kan imidlertid resultere i at prosesseierrollen nedprioriteres i konkurranse med andre ansvarsområder dersom prosessorienteringen ikke er tilstrekkelig forankret i organisasjonen (Nesheim,

2011). Ved i stedet å utnevne en person uten tunge ansvarsområdet fra før av vil man sørge for at oppmerksomheten prioriteres til prosesseieroppgavene, men risikere at prosesseieren mangler tilstrekkelig gjennomslagsevne for å gjennomføre rollens forpliktelser (Iden, 2013).

2.1.5 Prosessledelseskapasitet og modenhet

Prosessledelseskapasitet

For å kunne utnytte fordelene ved prosessledelse er organisasjonens samlede evne til prosessledelse, såkalt prosessledelseskapasitet, avgjørende (Iden, 2013, s. 168). Prosessledelseskapasitet påvirker alle de fire dimensjonene av prosessledelse (prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling og kontinuerlig forbedring), og kan analyseres på både bedriftsnivå og prosessnivå (Iden, 2013, Harmon, 2010). På prosessnivå omfatter prosessledelseskapasitet evnen til å utforme gode prosesser, prosessmåling, prosessroller, prosessinfrastruktur og prosesseierrollen. På bedriftsnivå innebærer det lederskap, kultur, styring og kompetanse (Hammer, 2010). Ettersom kapasiteten angis ved den samlede evnen til å utøve prosessledelse bør ikke nivåene studeres separat, men både enkeltprosesser, relasjonene mellom dem, og den helhetlige tankegangen rundt prosessorienteringen er viktig (Iden, 2013).

Prosessmodenhet

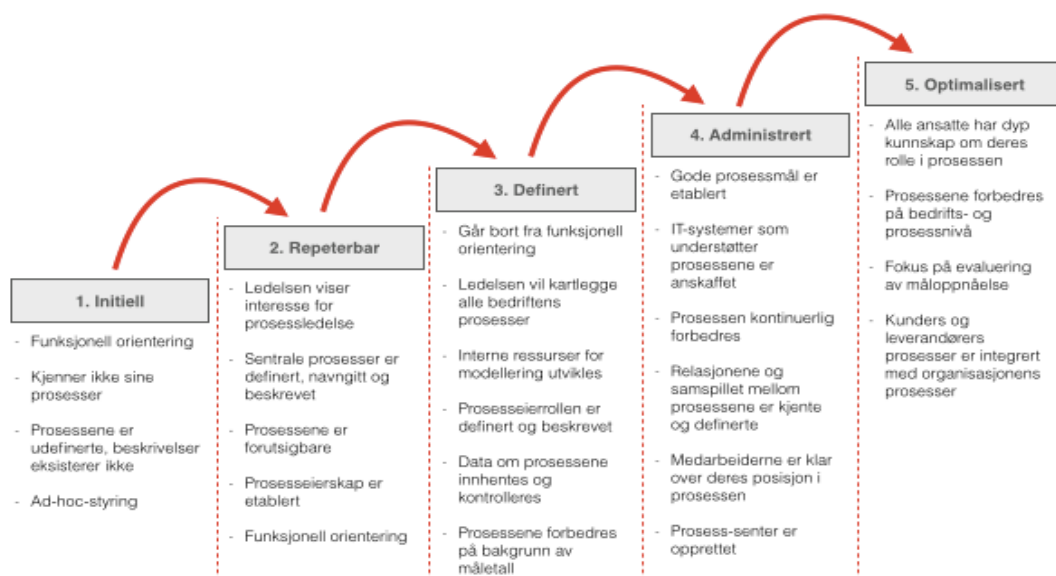
Der prosessledelseskapasitet er organisasjonens samlede evne til prosessledelse, er prosessmodenhet et mål på hvor langt organisasjonen er kommet med å innføre prosessorienteringen i organisasjonen. Evnen til å prestere på et gitt modenhetsnivå angis ved de samlede *kapabilitetene* organisasjonen besitter. Disse kapabilitetene kan defineres som en *“kompleks samling evner og akkumulert kunnskap, utøvet gjennom organisatoriske prosesser, som gjør organisasjoner i stand til å koordinere aktiviteter og utnytte deres verdi”* (Day, 1994, s. 38). Prosessmodenheten omfatter både prosessorienteringen som helhet, prosessledelse, og prosessene i seg selv (Van Looy, De Backer & Poels, 2011).

Med prosessledelses utbredelse har det vokst frem et ønske og behov for å evaluere prosessledelse, og ulike prosessmodenhetsmodeller har vokst frem. Disse kan være nyttige verktøy å benytte seg av for å være bevisst hvilke ressurser og svakheter organisasjonen har, og for å gradvis forbedre prestasjonen gjennom å øke organisasjonens prosessrelaterte kapabiliteter (Van Looy, De Backer, Poels & Snoeck, 2013).

Det er to innfallsvinkler til modenhetsmodeller. Den første er at en organisasjon må oppnå et sett med kapabiliteter, samtidig, for å nå neste modenhetsnivå. I denne tankegangen bygger det ene modenhetsnivået på det forrige, og organisasjonens mål er å bevege seg steg for steg oppover modenhetsskalaen (Rölinger, Pöppelbuss & Becker, 2012). Den andre innfallsvinkelen er å tenke på modenhet som utvikling langs en kontinuerlig skala. Med dette fokuset vil man helst unngå å tenke på nivåer, og heller fokusere på de spesifikke evnene som kjennetegner en organisasjon, og uavhengig av nivå å utvikle de evnene som ennå ikke er oppnådd (Harmon, 2004).

The Capability Maturity Model (CMM-modellen)

The Capability Maturity Model, eller CMM-modellen, er kanskje den mest anerkjente og utbredte modenhetsmodellen. Modellen ble utviklet av Software Engineering Institute (SEI) på 80-tallet, og er i utgangspunktet en modell tiltenkt å evaluere kapabiliteter og modenhet til Software prosesser (Cmmiinstitute.com, 2015). Den er også vidt brukt til å klassifisere alle typer prosesser, identifisere svakheter, og beskrive den videre veien til forbedret prestasjon (Nayab, 2015). CMM-modellen er stegbasert (Figur 2), og benytter en kumulativ femtrinnskala der det neste nivået bygger på det forrige (Hamron, 2010). Den er nyttig for å gi organisasjoner et bilde av prosessmodenheten på et gitt tidspunkt, og gir i tillegg oversikt over hvilke forbedringer som bør prioriteres for å komme videre til neste modenhetsnivå (Humprey, 1988). Vi benytter modellen til å klassifisere vår casebedrifts modenhetsnivået. Informasjonen vi får ut av en slik klassifisering hjelper oss til å få oversikt over hvilken kontekst prosesseierne jobber i.



Figur 2: CMM-modellen (Harmon, 2004, s. 3, s. 10)

En organisasjon som befinner seg på modellens første nivå, *initielt*, har enda ikke definert sine prosesser (Harmon, 2010). Arbeidet følger ikke en bestemt flyt, men varierer fra sak til sak. Prosessledelse praktiseres dermed ikke, og organisasjonen er ofte funksjonelt orientert. På dette nivået eksisterer det lite kunnskap om metoder, teknikker og verktøy for prosessutvikling og prosessmåling (Iden, 2013).

Når organisasjonen har tatt et steg opp til nivå to, *repeterbar*, er den klar over sine mest sentrale prosessene (Harmon, 2010). Organisasjonen har er definert, navngitt og beskrevet prosessen, og utviklet noe erfaring med prosessledelse. Det er også essensielt at ledelsen viser interesse for prosessledelse og hva dette kan bidra med i organisasjonen. De mest sentrale prosessene er definert, navngitt og beskrevet. Prosessene er forutsigbare og aktivitetene gjentas fra sak til sak (Humphrey, 1988, Iden, 2013). Det kan også være etablert prosesseierskap for de ulike prosessene. På dette nivået er det likevel det den funksjonelle strukturen som veier tyngst i organisasjonen.

På nivå tre, *definert*, er organisasjonen i ferd med å bevege seg bort fra det funksjonelle synet og over i en prosessorientert tankegang. Ledelsen har ytret interesse for kartlegging av alle bedriftens prosesser, og for at de ansatte skal få opplæring i prosessledelse og se sammenhengene mellom prosessene. Ofte innebærer dette at organisasjonen selv har begynt å opparbeide kompetanse og verktøy for modellering av interne prosesser. Prosesseiere er utnevnt, og rollens innhold er definert og beskrevet. Gjennom prosesseierne har man også begynt å hente in data om prosessene og startet å kontrollere dem. De involverte i prosessene kan ta i bruk hjelpemidler for å forbedre dem (Humphrey, 1988). Først på dette nivået har bedriften et bevisst fokus på prosessledelse (Iden, 2013).

På nivå fire, *ledet*, har organisasjonen et sterkt fokus på prosessledelse. Det er utviklet gode prosessmål, og organisasjonen har også anskaffet verktøy som IT-systemer som støtter opp under prosessfokus og utviklingen av prosessene. Det samles inn informasjon om prestasjonen, og bedrives kontinuerlig evaluering. Det er på dette nivået at man begynner å se kvalitetsforbedringer i prosessen (Humphrey, 1988). Relasjonene og samspillet mellom prosessene er kjente og definerte, og medarbeiderne har forståelse for hvordan deres prosessrelaterte arbeid bidrar til å skape verdi for kunden.

På det femte og siste nivået, *optimalisert*, besitter alle ansatte i organisasjonen dyp kunnskap om prosessene, og driver med kontinuerlig forbedring av prosesser på både

prosess- og bedriftsnivå (Harmon, 2004). I organisasjonen fokuseres det på innhenting av informasjonen om prosessene, og måloppnåelse evalueres. Prosessene blir vektlagt i utvikling av strategi og mål på ledelsesnivå. Organisasjonen har i tillegg integrert sine prosesser med kundenes og leverandørens prosesser. Det er ikke i seg selv et mål å oppnå høyeste grad av prosessmodenhet, mange organisasjoner vil oppnå gode resultater og fornøyde kunder selv om prosessmodenheten ikke er optimalisert (Iden, 2013).

CMM-modellen baseres på både bedrifts- og prosessnivå. Modellen kan imidlertid være vanskelig å tolke hvis analysen av ulike prosesser i organisasjonen indikerer ulike modenhetsnivåer, eller ikke samsvarer med modenheten på bedriftsnivå. Til tross for at det kan være utfordrende å plassere casebedrift på et bestemt modenhetsnivå vil CMM-modellen likevel kunne gi oss gode indikasjoner på hvor langt casebedriften er kommet i sitt prosessforbedringsprogram.

2.2 Motivasjon

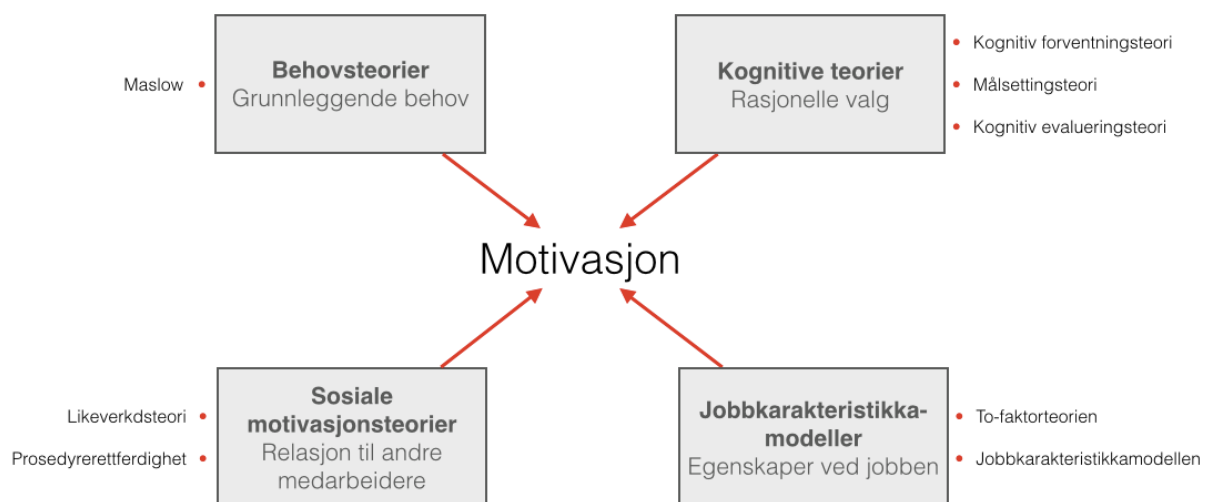
2.2.1 Hva er motivasjon?

For mange organisasjoner er arbeidskraft, ansatte innsats eller ytelse, en svært sentral innsatsfaktor. Å forstå hvilke faktorer som påvirker enkeltmedarbeideres innsatsstyrke er derfor viktig for dagens ledere. Standard økonomisk teori er sentrert rundt det rasjonelle mennesket, som er ubegrenset motivert av egeninteresse, og øker ytelsen lineært med kompensasjonsnivået (Hersoug, 2015). Bildet er derimot ikke så firkantet i praksis. En undersøkelse i tre norske kommuner viste at *“Medarbeidere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, skaper de beste resultatene”* (Kuvaas, 2008a). I tillegg er det blitt vist at moralsk motivasjon, ønsket om sosial status, og genuin interesse for jobben, kan være vel så viktige ikke-økonomiske motiver for ytelse i arbeidslivet (Cappelen & Tungodden, 2012). For å kunne legge til rette for best mulig ytelse må hele motivasjonsbildet til de ansatte forstås, og tas med i utformingen av stillinger, arbeidsoppgaver og styringsmekanismer.

Motivasjon er en prosess som *“setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i menneskers atferd”* (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 93). Motivasjon i arbeidslivet er et tema som faller inn under fagområdet organisasjonspsykologi. I moderne

organisasjonspsykologi skilles det mellom fire ulike motivasjonsteorier; *behovsteorier*, *jobbkarakteristika*, *kognitive teorier* og *sosiale teorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Behovsteoriene anser adferd som utløst av grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Denne er den mest grunnleggende av motivasjonsteoriene, og mindre relevant for vårt studie. I vår utredning tar vi derfor utgangspunkt i de resterende tre teoretiske retningene for å danne et nyansert bilde av motivasjonen til caseorganisasjonens prosesseiere. Mens jobbkarakteristikamodeller fokuserer på motivasjon som stammer fra egenskaper ved jobben i seg selv, fokuseres det i de kognitive teoriene på hvordan motivasjon er et resultat av rasjonelle evalueringer. De sosiale motivasjonsteoriene forklarer hvordan rettferdighetsopplevelsen kan påvirke motivasjonsbildet (Figur 3) (Kaufmann & Kaufmann, 2011). De ulike perspektivene belyser ulike motivasjonsaspekter, og gjøre oss i stand til å danne et nyansert og helhetlig bilde av motivasjonsbildet til prosesseierne i Statnett.



Figur 3: Motivasjonsteorier

I tillegg til de rene motivasjonsteoriene vil vi presentere et rammeverk for forståelse og analyse av organisatoriske styringsmekanismer. Kunnskap om hva som motiverer er i seg selv nyttig for å øke forståelsen av hvorfor medarbeidere i en organisasjon yter som de gjør. Kunnskap om styringsmekanismer gjør at vi kan knytte motivasjonsaspektet direkte til organisasjonsledelse, og bedre forstå hvordan mekanismene prosesseierne er eksponert for i arbeidshverdagen påvirker deres motivasjon.

2.2.2 Jobbkarakteristikk

I jobbkarakteristikamodeller argumenteres det med at motivasjon også bestemmes av egenskaper ved selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2011). De to jobbkarakteristikamodellen vi vil benytte i vår studie er Herzbergs *to-faktor teori*, og *Jobbkarakteristikamodellen* til Hackman og Oldham.

Herzbergs to-faktorteori

To-faktorteorien bygger på en motivasjonstodeling. Fysiske og sosiale forhold som bedriftens retningslinjer og administrasjon, veiledning, relasjon til veileder, arbeidsforhold, lønn, relasjon til medarbeidere, privatliv, relasjon til underordnede, status og jobbtrygghet anses som *hygienefaktorer* (Figur 4). Fravær av disse vil resultere i mistriivsel, men at disse i seg selv ikke er i stand til å skape ytterligere motivasjon dersom de er tilstede (Herzberg, 2008). *Motiveringsfaktorene* (Figur 4) vil på sin side bidra til ekstra motiveringseffekt, men dersom de er fraværende vil ikke dette nødvendigvis medføre mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Disse er i følge Herzberg prestasjon, anerkjennelse, jobben i seg selv, ansvar, forfremmelse og vekst (Herzberg, 2008).

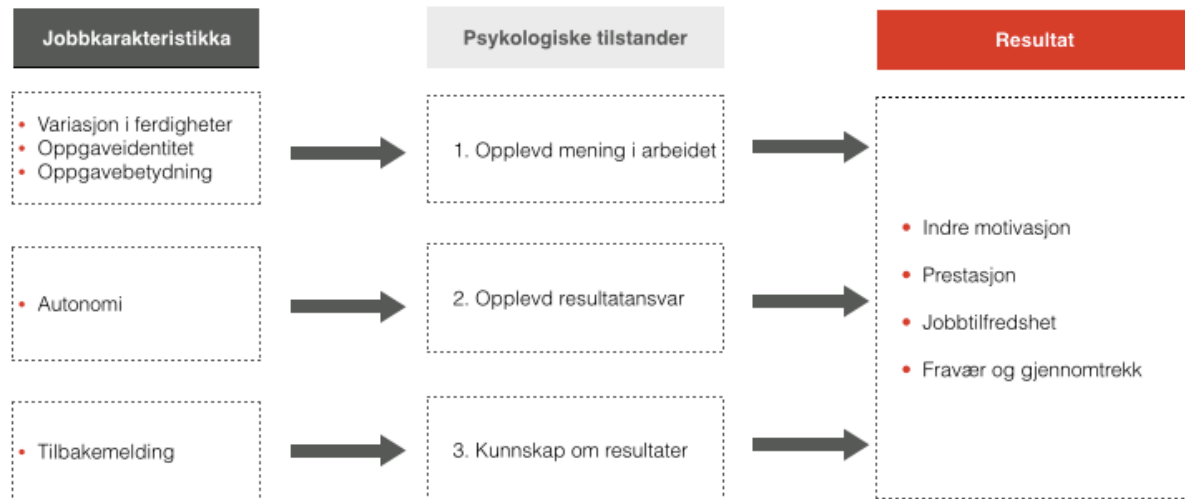
Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
Prestasjon	Lønn
Anerkjennelse	Arbeidsforhold
Jobben i seg selv	Privatliv
Ansvar	Jobbtrygghet
Forfremmelse	Status
Vekst	Administrasjon
	Retningslinjer
	Veiledning
	Relasjoner til medarbeidere, ledere og underordnede
<i>Tilstedeværelse medfører trivsel</i>	<i>Fravær medfører mistriivsel</i>

Figur 4: Herzbergs to-faktorteori, (Herzberg 2008, s. 8)

Å berike jobben gjennom bevisst *jobbdesign* kan i følge Herzberg (2008) i seg selv skape motivasjon. Å øke autonomien til medarbeidere, gi økt personlig ansvar, organisere arbeidet i mer helhetlige oppgaver, gi større frihet i jobben og sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg gjennom nye utfordrende arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Jobbkarakteristikamodellen

Oldham' og Hackmans (1980) modell for jobb-berikelse er en mer formalisert generell modell enn Herzbergs to-faktorteori. I modellen defineres tre kritiske psykologiske tilstander som avgjørende for motivasjon i hvilken som helst jobb (Figur 6)



Figur 5: Jobbkarakteristikamodellen, (Hackman & Oldham, 1976, s. 256)

Videre definerer Hackman og Oldham (1976) hvilke karakteristika ved jobben som er avgjørende for å oppnå gunstige psykologiske tilstander for ytelse; med høy grad av *variasjon i ferdigheter*, *oppgaveidentitet* og *oppgavebetydning* vil medarbeidere oppleve høyere grad av mening i arbeidet. Videre er *autonomi* avgjørende for opplevd resultatansvar, og *tilbakemelding* avgjørende for at medarbeiderne får kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet som utføres (Hackman & Oldham, 1976). I følge teorien vil motivasjonspotensialet til den ansatte kunne angis som produktet av jobbkarakteristikkene.

Med variasjon i ferdigheter menes hvilke krav oppgavene stiller til ulike ferdigheter og de muligheter som foreligger for den ansatte til å benytte sin kunnskap i jobben, både praktisk og teoretisk. Oppgavens identitet går handler om oppgaven anses som en del av et større arbeid, eller er det et selvstendig og komplett arbeid. Oppgavens betydning er ment å tolkes i en vid forstand, det vil si alt fra om oppgavene er samfunnsnyttige, til om de er nyttige for andre mennesker, for eksempler medarbeidere. I dimensjonen autonomi fokuseres det på om den ansatte har mulighet til å utvikle seg, og til å styre egen jobbhverdag. Tilbakemelding omhandler graden av tilbakemelding den ansatte får for arbeidet sitt. Det finnes tre former

for tilbakemelding; tilbakemelding i form av ros og kritikk, i form av evaluering og i form av at du opplever eller ser at ting fungerer eller ikke (Hackman & Oldham, 1976).

Ved å legge til rette for gode vilkår innen disse dimensjonene vil det være mulig å oppnå personlige og arbeidsrelaterte gevinster i form av høy indre arbeidsmotivasjon, arbeidsprestasjoner av høy kvalitet, høy arbeidstilfredshet og lavt ubegrunnet arbeidsfravær (Hackman & Oldham, 1976). Sammenhengen mellom jobbkarakteristika, de gunstige psykologiske tilstandene og ønsket resultat vises i Figur 5.

Flere av jobbkarakteristikkene finner vi igjen i Herzbergs hygiene- og motiveringsfaktorer. Disse to modellene kan derfor gi oss ulike perspektiver på de samme motivasjonsfaktorene.

Individuelle forskjeller

En svakhet med jobbkarakteristikamodellen er at de ikke tar hensyn til at det i mange tilfeller foreligger individuelle forskjeller som kan påvirke jobbens motivasjonspotensiale (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Det kan være helt avgjørende for motivering av ansatte å merke seg individuelle forskjeller (Kuvaas, 2005). For eksempel er ansatte med et stort behov for autonomi mer utsatt for negative effekter knyttet til ytre styring. Tre faktorer har i denne sammenheng størst betydning (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 113):

1. Individuelle forskjeller hva gjelder graden av vekstbehov.
2. Individuelle forskjeller hva gjelder kunnskap og ferdigheter
3. Individuelle forskjeller hva gjelder jobbtilfredshet

Går man ut fra at alle individer har ulik grad av behov for vekst, kunnskap og ferdigheter, og et eget utgangsnivå på sin generelle jobbtilfredshet, kan vi se at funnene i både Herzbergs to-faktorteori og Oldham' og Hackmans Jobbkarakteristikamodell vil variere avhengig av hvilke individer som innehar jobben. En person med stort vekstbehov vil for eksempel ha høyere krav til muligheter for vekst, enn en med lite vekstbehov, for å bli tilfreds. Lignende vil en person med stor kunnskap og ferdigheter oppleve en gitt jobb som kjedelig og lite utfordrende sammenlignet med en med ikke fullt så utviklede ferdigheter. Sist vil jobbdesign og tilrettelegging for motivasjon være lite til hjelp og stimulere minimalt til motivasjon og jobbtilfredshet for en person som på generell basis er misfornøyd med jobben sin eller har dårlige assosiasjoner til organisasjon eller ledelse.

2.2.3 Kognitive teorier

Kognitive motivasjonsteorier omhandler hvordan individer tar bevisste rasjonelle beslutninger om handling, basert på en forventning om måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Herunder er *kognitiv forventningsteori*, *målsettingsteori* og *kognitiv evalueringsteori* sentrale i litteraturen.

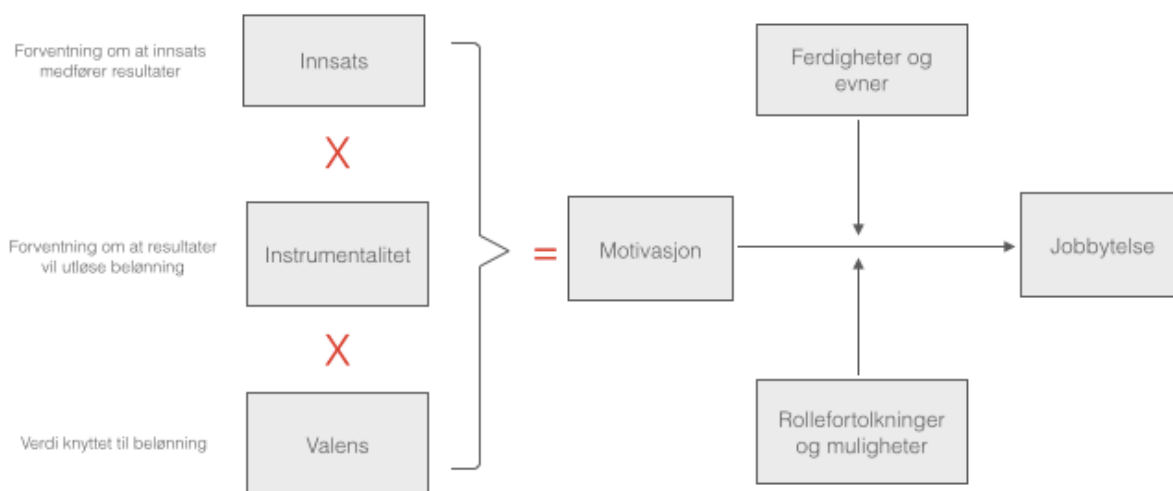
Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori hevder at individer er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Den skiller seg fra andre motivasjonsteorier ved at den hevder motivasjonen bestemmes av rasjonelle evalueringer av evnen til å oppnå en belønning (Montana & Chamov, 2008). Med belønning menes ikke bare ren økonomisk kompensasjon, men belønning i vid forstand; det kan være økonomisk belønning, anerkjennelse eller en følelse av mestring (Kaufmann & Kaufmann, 2011). I teorien legges det vekt på at organisasjoner må relatere belønning direkte til de ansattes innsats, og å sikre at belønningen er i henhold til hva den ansatte ønsker og føler den fortjener.

I følge kognitiv forventningsteori er det tre faktorer som bidrar til motivasjon (Thierry & Van Eerde, 1996):

1. **Subjektive forventninger** om at innsats vil gi resultater
2. **Instrumentelle overveielser** av hvorvidt resultater vil gi belønning
3. **Valensvurderinger av hvilken** verdi belønningen har for individet

De subjektive forventningene om at en høy ytelse vil gi et godt resultat, vil isolert sett motivere ansatte til ytelse. Dersom det gode resultatet ikke utløser en belønning vil instrumentaliteten være fraværende, og motivasjonen svekkes. Det samme gjelder dersom belønningen som gis har begrenset verdi for mottakeren. I følge den kognitive forventningsteorien er forholdet mellom disse tre faktorene multiplikativt (Figur 6), noe som betyr at dersom én av motivasjonsfaktorene er fraværende, vil motivasjonen reduseres til 0 (Gyurko, 2011).



Figur 6: Kognitiv forventingsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 98)

Videre sier teorien at ferdigheter og evner, samt rollefortolkninger og muligheter har modererende effekt på forholdet mellom motivasjon og jobbytelse. Gitt en viss motivasjon, vil medarbeideren kunne oppnå en høyere jobbytelse dersom han eller hun besitter et høyt ferdighets- og evnenivå. Videre vil en kompetent medarbeider kunne oppleve enkle oppgaver som kjedeligere, og mindre motiverende, enn en medarbeider med et lavere kompetanse- og evnenivå. Dette samsvarer med måten individuelle forskjeller påvirker utfallet av jobbkarakteristikamodellene. Det samme gjelder når ledelsen og medarbeideren har den samme forståelsen av hva innholdet i jobben impliserer; når det er klarhet rundt hva ledelsen forventer av medarbeideren i sin stilling, og det gis muligheter for vedkommende til å yte, vil jobbytelsen kunne øke med motivasjonsgraden (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Dersom forventningslogikken legges til grunn er bruk av insentivsystemer som stimuleringsiltak på jobbytelse forståelig. Med denne tankegangen stimulerer ledelsen til ytelse ved å konstruere et tydelig bilde for medarbeiderne av hvilke resultater som er belønningsutløsende, og knytter verdifulle belønninger til disse resultatene. I tillegg må de sørge for at medarbeiderne besitter de rette ferdighetene, og at forventningene rundt arbeidet er klarert (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Teorien kan kritiseres for å være for enkel, og at skillene mellom handling og utfall og forventningene til hver av dem ikke kommer tydelig nok frem (Lawer & Suttle, 1973). Likevel påstår Robbins (1983) at det er en av de klareste og mest nøyaktige forklaringen av individets motivasjon. Den kognitive forventingsteorien er omfattende og realistisk, men forutsetter at det er gjøres bevisste evalueringer av alle tre faktorer før en beslutning tas.

Dette er ikke alltid tilfelle, da mange avgjørelser tas uten eksplisitte bevisste evalueringer (Dijksterhuis & Nordgren, 2006). En kan også stille seg kritisk til antakelsen om at hele motivasjonen faller bort dersom en av faktorene er fraværende. For eksempel vil man i så fall si at en medarbeider ikke vil yte dersom belønningen ikke har verdi for han eller henne. Med denne antakelsen ser man bort fra at utøvelsen av arbeidet i seg selv kan ha verdi for medarbeideren. Her kan for eksempel kognitiv evalueringsteori eller teori om jobbkarakteristika være et godt supplement.

Målsettingsteori

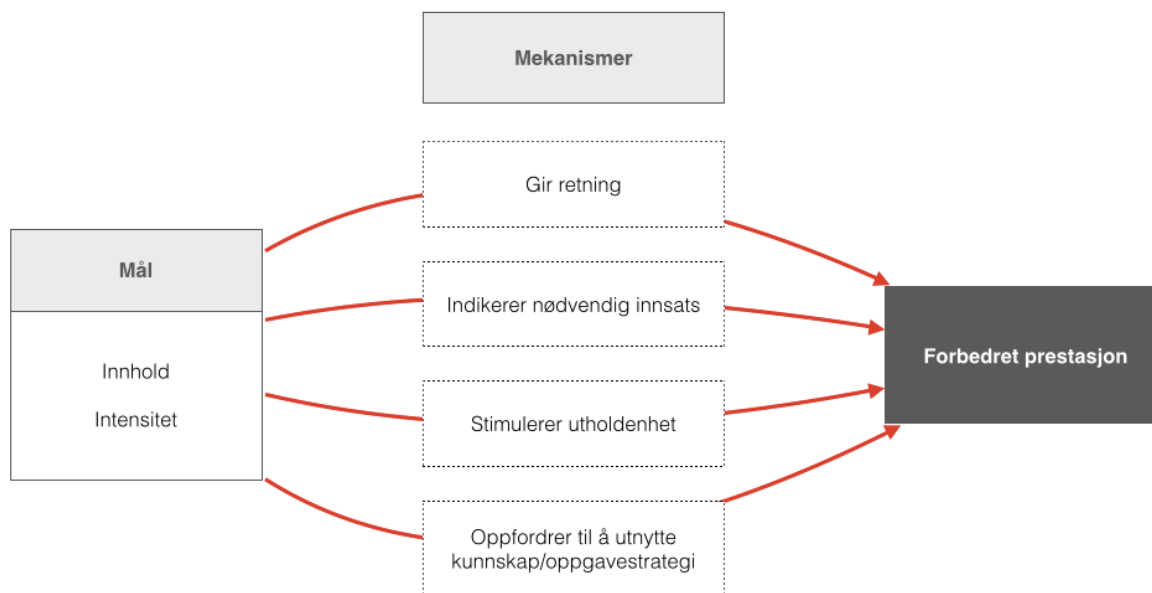
I målsettingsteori fremheves målets motivasjonskraft (Locke & Latham, 2013). Gjennom ulike mekanismer virker mål stimulerende på ansattes motivasjon. Målsetting derfor kan forbedre prestasjoner (Buchanan & Huczynski, 2010).

I følge målsetting teorien har et mål to hovedattributter; *innhold* og *intensitet*. Med innhold menes selve målsettingen, for eksempel “å øke kundetilfredsheten med 10 %”. Innholdet kan være generelt eller spesifikt, lett eller nærmest uopnåelig. Med intensitet menes hvor krevende målsettingen er, hvor i et individs målhierarki et bestemt mål er posisjonert, og i hvilken grad individet forplikter seg til å nå målet (Locke & Latham, 2013).

I tidligere forskning på målsetting ble det funnet et lineært forhold mellom vanskelighetsgrad og prestasjon, samt spesifisitet og prestasjon; jo vanskeligere målene er å oppnå, og jo mer spesifikke de er, jo kraftigere motiverende effekt har målet (Locke, 1968). Ambiguiteten med “gjør ditt beste”-målsetting er i følge teorien problematisk, fordi definisjonen av effektivitet bestemmes subjektivt (Locke & Latham, 2013). Dette gir både rom for at målene blir for lave i forhold til potensialet, samt for at personlige mål inkluderes i rollefortolkningen. I et prinsippal-agent-perspektiv bidrar derfor krevende, spesifikke mål i større grad til at ressursene i organisasjonen utiliseres til organisasjonens (prinsipalens) preferanser.

Målsettingsteorien sier videre at veien til effektivitet avhenger av fire målstyringsmekanismer (Figur 7): Målsetting gir *retning* til arbeidet, og setter fokus på de oppgavene som er relevante for måloppnåelsen. Videre gir målet indikasjon på hvor stor *innsats* medarbeidere må yte for å nå målet; krevende mål krever større innsats enn enkle mål. Spesifikke, krevende mål stimulerer også til ekstra *utholdenhet*. I noen tilfeller krever oppgavene som må løses spesiell *kunnskap eller oppgavestrategi* for å oppnå målet. I slike

tilfeller er det ikke nok å justere innsatsen og holde ut til målet er nådd, fordi målsettingen krever at medarbeideren søker strategier utenfor sitt eget strategirepertoar for å klare å løse oppgavene (Figur 7). Det bør i slike tilfeller åpnes opp for “gjør ditt beste”-målsetting, slik at medarbeideren får rom til å utforske ulike måter å løse oppgavene på (Locke & Latham, 2013).



Figur 7: Illustrasjon av målstyringsmekanismene

Effekten av de fire målstyringsmekanismene modereres av medarbeidernes individuelle evner og ferdigheter, feedback fra overordnede, graden av målforpliktelse, oppgavekompleksitet, situasjonsbestemte begrensninger- og/eller ressurser, personlighet og mål og affekt (Locke & Latham, 2013). Målsetting må med andre ord analyseres i sammenheng med situasjonen de anvendes i, og igjen sees i lys av de individene som berøres av den.

Locke og Latham (2013, s.10) fant videre at *“individer systematisk kan forfølge mer enn ett mål, da de i de fleste tilfeller er i stand til å gjøre prioriteringer, og prestere deretter”*. Vi kan forstå dette som at forfølgelsen av ett mål ikke nødvendigvis er ødeleggende for forfølgelsen av andre. Likevel setter vi spørsmålstegn ved hvor positivt man tolke praktiske implikasjoner av denne konklusjonen. I vårt case er det særlig individenes “evne til å gjøre prioriteringer” som må sees i sammenheng med prinsippal-agent-teorien, for å forstå om de prioriteringene som gjøres av en medarbeider med multiple organisatoriske tilhørigheter er

fordelaktige for organisasjonen som helhet, eller ikke. Målsettingsteorien vil være et særlig nyttig perspektiv på denne problemstillingen.

Kognitiv evalueringsteori

I følge kognitiv evalueringsteori legger individer vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Motivasjon kan deles inn i to motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Med ytre motivasjon menes at motivasjonskilden til en adferd ligger utenfor selve jobbaktiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Tradisjonelle belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse ligger i denne kategorien av motivasjonskilder. På motsatt side finner en indre motivasjon, som forekommer når adferd utføres *“med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører”* (Kuvaas, 2015). Mens indre motivasjon refererer til å utføre en aktivitet rett og slett fordi aktiviteten gir belønning i form av glede, refererer ytre motivasjon i kontrast til å utføre en aktivitet instrumentelt, for å oppnå en utenforstående belønning (Ryan & Deci, 2000).

Samspeillet mellom indre og ytre motivasjon gjør at forholdet mellom økonomiske insentiver og ytelse ikke alltid er positivt lineært (Gneezy & Rustichini, 2000). Eksperimenter har vist at rent egenmotiverte individer presterer bedre enn de som får prestasjonsbasert bonus. En begrenset bonus per utført arbeid medfører markant dårligere prestasjon enn de øvrige to belønningsfilosofiene. Disse funnene er opphav til utsagnet *“betal nok, eller la vær å betale”* (Gneezy og Rustichini, 2000, s. 791). Dersom en i utgangspunktet indre motivert medarbeider, begynner å motta *svake* økonomiske insentiver, vil den indre motivasjonen for å yte for å oppnå belønning i form av glede, fortrenkes av den ytre motivasjonen for å yte for å oppnå belønning i form av økonomisk kompensasjon (Gneezy & Rustichini, 2000). I følge kognitiv evalueringsteori vill denne fortrengeeffekten medføre en netto reduksjon av ytelsen (Cappelen & Tungodden, 2012). Tilstrekkelig høy kompensasjon må derfor være tilstede for at ytre belønningsmekanismer skal være effektive, ellers vil det i mange tilfeller være mer effektivt å ikke kompensere i det hele tatt.

Særlig på rutinemessige enkle arbeidsoppgaver er ytre motivasjonsmekanismer, som prestasjonsbasert belønning, et godt egnet virkemiddel for å motivere til ytelse (Kuvaas, 2008b). På oppgaver som krever kreativitet eller komplekse beslutninger vil ikke belønningen ha samme effekt (Kirkebøen, 2014). Ved å basere seg kun på ytre insentiver risikerer man å hindre de positive sidene ved indre motivasjon som selvdrevenhet, økt

trivsel, økt villighet til å hjelpe medarbeidere, og lavere turnover (Dysvik & Kuvaas, 2010, Kaufmann & Kaufmann, 2011).

2.2.4 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier vektlegges individets forhold til medarbeidere, og hvordan disse er kilder til motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Rettferdighetsoppfattelse og likeverd står sentralt i denne typen teorier. I følge sosiale motivasjonsteorier er det ikke nødvendigvis størrelsen på belønningen som er avgjørende for innsatsen, men om belønningen oppfattes som rettferdig i forhold til egen og andres prestasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2011). I vårt studie vil vi blant annet ta sikte på å avdekke om prosesseierne føler det er rettferdighet rundt avgjørelsen av hvilket nivå prosesseierrollen skal ligge på i organisasjonen, og hvordan de kompenseres for en eventuell ekstra ytelse de pålegges gjennom å inneha denne rollen i tillegg til eksisterende oppgaver. Til dette vil vi benytte en av de mest kjente sosiale motivasjonsteoriene, Adams' *likeverdsteori*, og teori om *prosedyrerettferdighet*.

Adams Likeverdsteori

Adams' hevder mennesker gjør kognitive evalueringer av hvilken ytelses-belønningsratio de har, sammenlignet med andre (Cropanzano, 2003). Med utgangspunkt i denne evalueringen har medarbeideren i følge likeverdsteorien seks fremgangsmåter for å rette opp i en eventuell ubalanse (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s.107):

1. **Forandre innskuddet** (ytelsen)
2. **Forandre uttaket** (produksjonsmengden)
3. **Fordreie selvopplevelsen** (oppleve seg selv mer/mindre hardtarbeidende)
4. **Fordreie opplevelsen av andre** (oppleve andre som mer/mindre hardtarbeidende)
5. **Velge et annet referanseobjekt**
6. **Slutte** (gå over i en annen stilling)

Likeverdsteorien omhandler altså også samspillet mellom ytre og indre motivasjon; årsaken til en eventuell endring i ytelse er i følge denne teorien ikke kun linket til den økonomiske kompensasjonen, men også påvirket av den indre motivasjonseffekten knyttet til en subjektiv evaluering av om kompensasjonen er rettferdig (Cropanzano, 2003). Teorien tar med dette

ikke hensyn til individuelle forskjeller i sensitivitet for opplevelsen av forskjeller i ytelse-belønningsbrøken (Habbestad & Midtliid, 2007). I praksis vil vi bare kunne finne subjektive opplevelser av rettferdighet ved hjelp av dette perspektivet, men gitt omfanget av vårt studie vil være interessant nok.

Prosedyrerettferdighet

Teorien om prosedyrerettferdighet omhandler hvordan medarbeidere oppfatter prosedyrene beslutninger i organisasjonen baseres på. Det er usannsynlig at medarbeiderne vil ha høy jobbmotivasjon og ytelse dersom de oppfatter ledelsens beslutninger som urettferdige (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Det er her snakk om rettferdighet på to plan; først om hvordan beslutningen er tatt, også hvordan det er sammenlignet med beslutninger tatt for andre (Hartmann & Slapnicar, 2012). Dette er interessante faktorer å undersøke i forbindelse med prosesseiernes tosidige tilhørighet i matriseorganisasjonen, og om de oppfatter håndtering av utfordringer relatert til dette som rettferdig eller ikke.

2.2.5 Styringsmekanismer

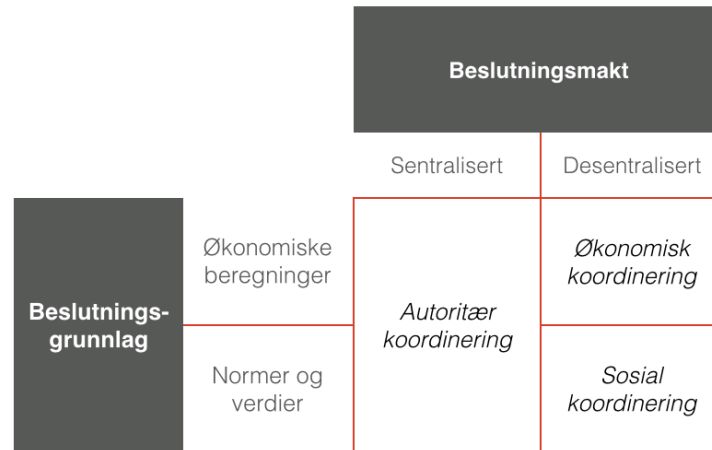
Som nevnt i kapittel 2.1 er styringsmekanismer ledelsens verktøy for å sørge for at ansatte handler i henhold til deres ønsker (Bragelien, 2000). Hvilke styringsmekanismer ledelsen i Statnett benytter overfor sine prosesseiere vil kunne påvirke deres motivasjon i det daglige arbeidet, og i prosessforbedringsarbeidet (Kuvaas, 2005).

Styringsmekanismer *”...inkluderer alle ordninger og systemer ledelsen benytter for å forsikre at medarbeidernes atferd og beslutninger er konsistente med organisasjonens objektiver og strategier, men ekskluderer rene beslutningsstøttesystemer”* (Malmi & Brown 2009, s. 209). Ordleggingen i denne definisjonen insinuerer at styring ikke nødvendigvis begrenses til å bestå av kun økonomiske insentiver. Både administrativ og kulturell styring bør nemlig inkluderes som styring i tillegg til økonomiske insentiver (Johanson & Madsen, 2013).

Brageliens rammeverk for styringsmekanismer

Bragelien (2000) har inkorporert de ulike innfallsvinklene til et utvalg forfattere i et større styringsrammeverk. Rammeverket bygger på det samme brede synet på styring som Malmi

og Browns definisjon. Vi finner det nyttig for vår oppgave fordi det tar for seg en rekke konkrete faktorer som kan knyttes opp mot et bredt spekter av motivasjonsteorier.



Figur 8: Koordineringsmekanismer (Bragelien, 2000, s. 24)

Styringsmekanismer kan inndeles i tre overordnede kategorier; *autoritære mekanismer*, *økonomiske mekanismer* og *sosiale mekanismer* (Bragelien, 2000). Autoritære koordineringsmekanismer er mest effektivt når beslutningsmakten i organisasjonen er sentralisert. Ved desentralisert beslutningsmakt avhenger valg av koordineringsmekanisme av hvilket grunnlag beslutninger baseres på. Tas beslutninger basert på rasjonelle økonomiske kalkyler bør det benyttes korresponderende økonomiske styringsmekanismer, men i mange tilfeller blir beslutninger også påvirket av sosiale normer og verdier, i så fall bør koordineringsmekanismene også baseres på sosial koordinering. Valg av styringsmekanismer bør ikke gjøres like kategorisk som det fremstilles her (Bragelien, 2000, Johansen & Madsen, 2013). Styringsmekanismer bør i stedet betraktes som en helhetlig styringspakke, som tilpasses dynamisk til ulike organisasjoner, og vektlegges avhengig av variasjoner innad i organisasjonen (Bragelien, 2000).

Styringsmekanismer	Autoritære mekanismer	Økonomiske mekanismer	Sosiale mekanismer
Økonomiske faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktfesting av beslutningsmyndighet • Lovgivning og juridisk tradisjon • Rykteeffekter • Kompensasjon og forfremmelsespolitikk • Informasjon og ekspertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivkontrakter • Residualinntektsrettigheter • Kompensasjon og forfremmelsespolitikk 	<ul style="list-style-type: none"> • Rykteeffekter • Kompensasjon og forfremmelsespolitikk
Sosiale faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Normer og rolleforventninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdier og rolleforventninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlige relasjoner og sosiale nettverk • Organisasjonskultur
Individuelle faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Moralske obligasjoner • Identifikasjonsprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig anerkjennelse • Gruppestolthet 	<ul style="list-style-type: none"> • Moralske obligasjoner • Identifikasjonsprosesser

Figur 9: Styringsmekanismer (Bragelien 2000, s. 28)

Rammeverket omfatter også en mer detaljert oversikt over hvilke faktorer som påvirker medarbeidernes adferd i praksis. Felles for faktorene er at de i en gitt grad virker kontrollerende på adferden til den ansatte, enten det er autoritære, økonomiske eller sosiale mekanismer som ligger til grunn for denne kontrollen. Disse faktorene er *Økonomiske-, sosiale- og individuelle faktorer* (Bragelien, 2000). Enkelte faktorer påvirker adferden kun gjennom én av de tre styringsmekanismene. Et eksempel på dette er den sosiale faktoren “normer”, som kan virke kontrollerende på medarbeidernes adferd fordi den innebærer en autoritær styringskomponent. Kompensasjon- og forfremmelsespolitikk har påvirkningskraft både i form av autoritær, økonomisk og sosial styring. Å følge autoritære regler og normer er avgjørende for om en ansatt har mulighet til å oppnå en kompensasjon eller en forfremmelse. Kompensasjonen har ofte økonomisk karakter. Det er ofte også knyttet utsikter til økt kompensasjon til en forfremmelse, slik at også den innebærer en økonomisk mekanisme. I tillegg har forfremmelse en sosial komponent, i det at en godt likt ansatt sannsynligvis har større mulighet for å oppnå en forfremmelse en person som ikke kommer overens med sine medarbeidere.

Rammeverket er svært omfattende og gir god oversikt over de ulike innfallsvinklene til styring på flere nivåer. Kompleksiteten de kryssende dimensjonene gjør det imidlertid utfordrende å navigere i. Vi benytter rammeverket i analysen til å kategorisere enkeltfaktorer

vi avdekker som betydningsfulle for motivasjonen til prosesseiernes motivasjon, og vurdere hvor kontrollerende de ulike mekanismene er på deres adferd i arbeidshverdagen.

3. Metode

I dette kapitlet gjøre vi rede for den metodiske fremgangsmåten i studien. I kapittel 3.1 presenterer vi studiens strategiske tilnærming og forskningsdesign, før vi i 3.2 introduserer vår casebedrift. Deretter beskriver vi hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen i 3.3, og fremgangsmåten for analysearbeidet i 3.4. Til slutt vurderer vi den overordnede validiteten og påliteligheten til studien i 3.5.

3.1 Studiens strategiske tilnærming og forskningsdesign

Krysningspunktet mellom motivasjonsteori og prosessledelse er utforsket tema i litteraturen. Enkelte studier har tatt for seg prosesseieres prioritering mellom divisjonsrelaterte- og prosessrelaterte oppgaver (Nesheim, 2011), men det er ennå ikke gått i dybden på motivasjons spesifikke rolle i disse prioriteringene. Formålet med denne studien var å avdekke hvordan motivasjon påvirker ytelsen til prosesseiere i en prosessorientert bedrift. Studien var eksplorativ, ment for å avdekke grunnleggende innsikt om et utforsket tema (Boeije, 2010).

Kvalitative teknikker er hensiktsmessige i eksplorative studier som vår (Saunders et al., 2009). Vi fulgte et induktivt kvalitativt forskningsdesign, med et dyptgående empirisk casestudie som hovedkilde til informasjon. Case-tilnærmingen er en anerkjent induktiv strategi for å skaffe en dyp forståelse av et spesifikt caseobjekt på et gitt tidspunkt, i en gitt kontekst. Den ga oss nærhet til prosesseierne, og mulighet til å studere fenomenet vårt fra et holistisk perspektiv (Saunders, et al., 2009).

Casestudien hadde et avgrenset scope, da vi kun hentet informasjon i én utvalgt organisasjon. Målet med vår utredning var derfor ikke å generere generaliserbare funn, men å avdekke grunnleggende innsikt om temaet, som kan supplerer den allerede kjente innsikten om prosesseiere, og benyttes som grunnlag for videre forskning (Boeije, 2010). Da fenomenet vi ønsket å undersøke er tydelig relatert til prosessledelse ville det ikke vært hensiktsmessig å basere studien på en hvilken som helst norsk bedrift. Det var derfor mer nyttig å benytte et strategisk utvalg for å sikre maksimal eksplorasjonsmulighet (Boeije, 2010). Vår casebedrift ble valgt i samarbeid med konsultentselskapet Sopra Steria, som bistår bedriften med prosessrelatert kompetanse i forbindelse med prosessforbedringsprogrammet.

Dette gjorde at vi var sikre på at bedriften hadde et bevisst forhold til prosessledelse, og dermed kunne bidra med nyttig informasjon til studie.

3.2 Casekapittel: Prosessforbedring i Statnett

Vår studie av prosesseierrollen er gjennomført i Statnett. Ettersom Statnett var midt i arbeidet med å styrke sitt prosessfokus høsten 2015 var det spennende å studere organisasjonens prosessrelaterte problemstillinger. I dette underkapittelet vil vi først gi en kort introduksjon til Statnett, og deretter presentere informasjon om bedriften som er spesielt relevant for vår studie. Beskrivelsen er basert på samtaler med vår hovedkontakt Bettina Fossberg Haug, som leder arbeidet med prosessinitiativet, Jeanette Schrøder som arbeider med målstyringsprosessene i Statnett, og konserndirektør for konsernstaben Knut Hundhammer. Vi har også hentet informasjon fra interne dokumenter som våre kontaktpersoner har gitt oss innsyn i, samt annen offentlig informasjon som er tilgjengelig på nett, deriblant Statnetts årsrapporter.

Statnett er et statseid selskap gjennom Olje- og energidepartementet, og tjener rollen som systemansvarlig for utvikling, utbygging og drift av det norske kraftsystemet (Statnett, 2015a, 2015b). Deres målsetting er å opprettholde sikker og effektiv drift av kraftsystemet i dag og i fremtiden. De siste årene er det foretatt enorme investeringer i det norske sentralnettet, både med sikte på å gjøre det i stand til å tåle fremtidens forbruk, og økt distribusjon til utlandet. I 2014 forvaltet Statnett eiendeler for totalt NOK 41 107 millioner, og investerte totalt NOK 5 981 millioner i nye eller videreutvikling av eksisterende prosjekter (NOK 6 375 millioner i 2013) (Statnett, 2015b).

Til tross for at Statnetts samfunnsoppdrag har langsiktig relevans, er det forventet at investeringene vil nå en topp i 2020, for deretter å minke. I følge konserndirektør Knut Hundhammer er det derfor nødvendig for Statnett å tenke effektivisering i tiden fremover. I 2013 ble det lansert en målsetting om 15 % effektivisering av Statnett innen 2018, sammenlignet med 2013-budsjettet (Statnett, 2015b). En omorganisering av Statnett var ett av tiltakene i denne sammenhengen, og resulterte i at roller, grensesnitt og ansvarsområder ble redefinert for mange divisjoner. Statnett har lenge hatt fokus på kvalitetsstyring og kontinuerlig forbedring (Statnett, 2015b), og det har alltid vært visshet rundt viktigheten av de tverrgående prosessene. I følge Knut Hundhammer oppsto imidlertid et behov for å bedre

kommunikasjonen og samhandlingen mellom divisjoner for å oppnå den ønskede effektiviseringsgevinsten:

“Vi hadde en organisasjonsundersøkelse som viste at det var ett punkt som virkelig pekte seg ut, og det var at det var for dårlig samhandling på tvers.”

I etterkant av omorganiseringen oppsto et ønske i divisjonene om å definere klarere mandater og grensesnitt ved hjelp av prosessmodellering. Som resultat av dette ble det igangsatt et internt prosessforbedringsprogram i regi av Konsernstaben, med hensikt å beskrive og forbedre Statnetts kritiske arbeidsprosesser. Konsernsjef Auke Lont er personlig en forkjemper for prosessinitiativet, og uttrykte et ønske høsten 2015 om å øke trykket på arbeidet med prosessforbedringsprogrammet. Knut Hundhammer påpeker i denne sammenheng hvor viktig prosessforbedring er for 15 % programmet:

“Vi fant at 40 % av resultatene vi skal ha i 15 %-programmet er basert på at vi forbedrer prosesser.”

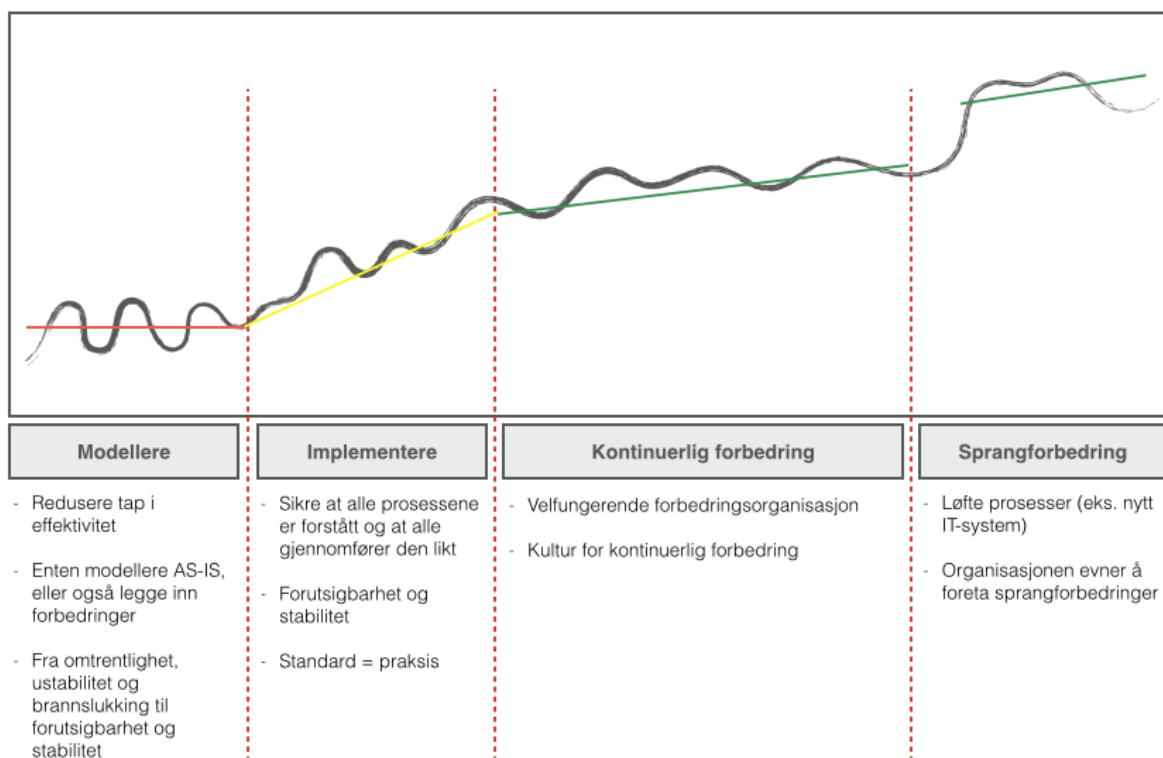
Statnetts organisasjonsstruktur er i dag oppbygget hierarkisk, med en konsernledelse med tilhørende konsernstaber, og fire underliggende hovedvisjoner: Drift og Marked (D&M), Teknologi og Utvikling (T&U), Bygg og Anlegg (B&A) og IKT (Vedlegg 2). Divisjonene har videre underliggende avdelinger. Både innenfor og på tvers av disse finnes det større og mindre prosesser, fra styrings- og støtteprosesser som strategi-, budsjettering og risikostyring, til operasjonelle prosesser av ulik omfang innen de fire divisjonene (Vedlegg 3).

Per oktober 2015 var 43 prosesser navngitt og beskrevet, og befant seg på nivå 1-4 i den stegvise fremdriftsplanen for modellering og utrulling:

Fremdriftsprogram for prosessforbedringer i Statnett		Antall prosesser hvor nivået er oppnådd
1	Prosessteam og møteplan etablert	4
2	Prosess klar for godkjenning	21
3	Prosess godkjent og publisert	12
4	Prosess implementert	6
5	Forbedring av eksisterende prosess	


Figur 10: Fremdriftsprogram for prosessforbedringer i Statnett (Statnett 2015c)

Som vist i Figur 11, består første fase av prosessforbedringsprogrammet i å modellere prosessene slik de er i dag, og foreta eventuelle forbedringer for å redusere tap i effektivitet. Neste fase innebærer å implementere prosessen gjennom informasjon og opplæring, og ved å sikre etterlevelse. Videre skal prosessene forbedres og effektiviseres kontinuerlig, og noen prosesser vil gjennomgå sprangforbedringer ved redesign eller eksempelvis innføring av nye prosessstøttende IT-systemer. Arbeidet med å kartlegge og rulle ut alle selskapets sentrale prosesser forventes å ferdigstilles innen 15 %-programmet avsluttes i 2018.



Figur 11: Veikart for prosessinitiativet, og forventede gevinster (Statnett 2015c)

I Statnett er det ca. 30 prosesseiere som har det overordnede ansvaret for at deres prosesser følger fremdriftsplanen (Figur 12). For å operasjonalisere dette arbeidet opereres det med et todelt prosessledelseshierarki. Prosesseieren har det overordnede ansvaret for forbedringsarbeidet, men delegerer det operative arbeidet med modelleringsarbeidet og utarbeidelse av forslag til forbedringer til en prosessleder. Prosesseierrollen er for flertallet av prosessene i Statnett integrert i linjelederroller; det er i hovedsak divisjons- eller avdelingsledere som i tillegg til divisjonsansvar har ansvar for prosesser innen egen divisjon, og på tvers av denne.

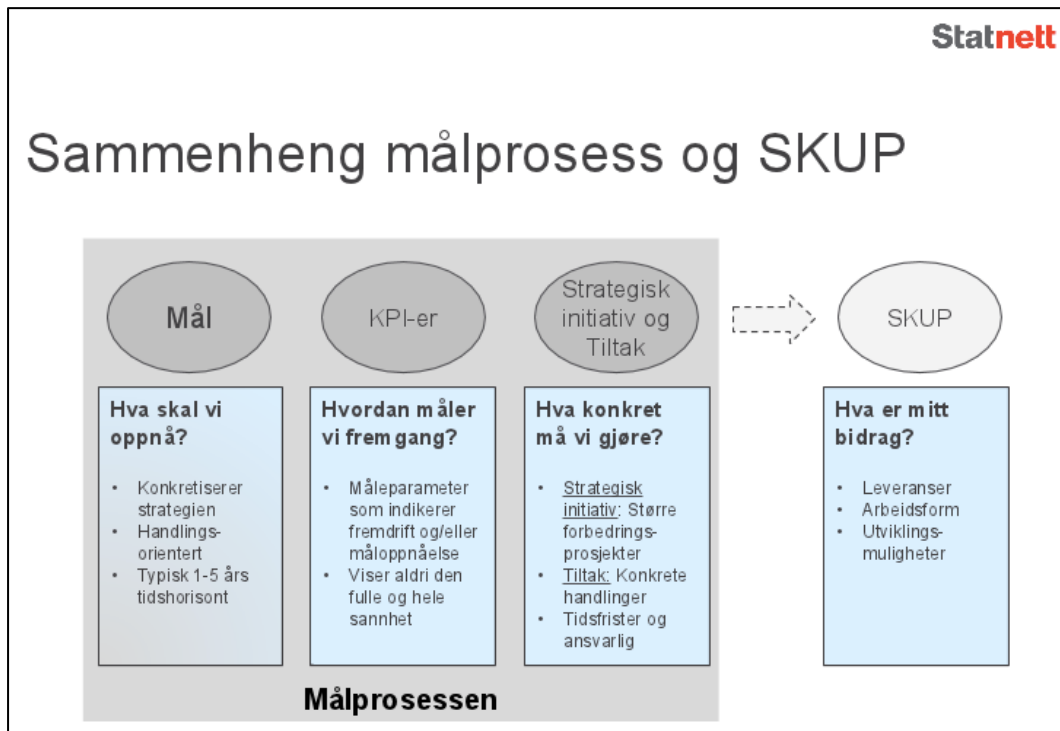


Prosesseiers rolle og ansvar

- Har det overordnede ansvaret for prosessbeskrivelsen, inklusive:
 - Kontinuerlig forbedring og utvikling av prosessen og tilhørende dokumentasjon
 - Godkjenne alle vesentlige endringer som gjøres i prosessen
 - At grensesnitt til andre prosesser er avstemt
 - At alle prosessene er i overenstemmelse med interne og eksterne krav
 - Sikre at måling av prosessen utføres, og at forbedringstiltak blir iverksatt

Figur 12: Prosesseiers mandat (Statnett, 2015c)

Statnett arbeider for tiden med å løfte sin målstyringsprosess, med hensikt å innføre en mer helhetlig og enhetlig måte å utarbeide mål. Denne skal også integrere prosessfokus. Alle avdelinger skal etablere sitt eget målkort med bistand fra avdeling for virksomhetsstyring. På konsernnivå inneholder målkortet strategisk fokuserte mål, som deles opp i mer konkrete og operativt rettede mål lenger ned i organisasjonen. Målene som defineres for én enhet skal understøtte et overordnet mål i tilsvarende kategori for nivået over. Målkortene har fire perspektiver: Våre leveranser til samfunnet og brukere, Vår økonomi, Våre sentrale prosesser og Vår organisasjon (Vedlegg 4).



Figur 13: SKUP og målstyring i Statnett (Statnett, 2015c)

Målene i målkortet skal videre brytes ned i individuelle mål, som administreres og følges opp gjennom SKUP-samtalen (Strategisk Kompetanseutvikling i Statnett). SKUP-samtalen gjennomføres av nærmeste leder en gang per år, og skal blant annet konkretisere den enkeltes bidrag til målet (Figur 13).

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen er basert på en rekke dybdeintervjuer, med både prosesseiere og ledere i Statnett. Vi intervjuet seks prosesseiere, to ledere, og to prosesseiere som også hadde en høy lederrolle i Statnett, og derfor kunne bidra med informasjon både fra prosesseier- og lederspesspektiv (Figur 14). Ved å intervjuer både ledere og prosesseiere fikk vi informasjonsgrunnlag om prosessforbedringsprogrammet på både bedrift- og prosessnivå. Følgende intervjuer ble avholdt:

Intervjuobjekt	Varighet	Antall
Representant fra ledelsen	30 minutter	2
Prosesseier	45-60 minutter	6
Prosesseier med høyt lederverv	30-60 minutter	2

Figur 14: Intervjuoversikt

Tilgangen til intervjuobjektene fikk vi gjennom vår kontaktperson i Statnett Bettina Fossberg Haug. Intervjuobjektene ble strategisk utvalgt av henne i samråd med oss. For å skaffe komplementære perspektiver på prosessforbedringsprogrammet fokuserte vi i utvelgelsen på å få tilgang til prosesseiere i ulike deler av organisasjonen, og ledere på flere ledelsesnivåer.

For å få et så nyansert bilde av fenomenet som mulig, ville det i utgangspunktet være ønskelig å innhente informasjon fra så mange intervjuobjekter som mulig. På grunn av begrensede ressurser både fra vår og bedriftens side anså vi 8-10 intervjuobjekter for å være et tilstrekkelig stort utvalg for å skaffe oss et bredt datagrunnlag for å besvare vår problemstilling. 8-10 intervjuer er i et lavt nok antall til at vi har tid og mulighet til å gå i dybden med hvert enkelt intervjuobjekt, og hente frem rik og nyansert informasjon om deres hverdag. Samtalene vi har hadde med Bettina Fossberg Haug, Jeanette Schrøder og Knut Hundhammer hjalp oss å danne oss et nyansert bilde av situasjonen i Statnett utover den informasjonen prosesseierne ga oss.

3.3.1 Semi-strukturerte intervjuer

Ustrukturerte intervjuer som åpner for mer utforskende spørsmålsstilling være hensiktsmessig å benytte i eksplorative studier (Saunders et al., 2009). I vår studie var det likevel viktig å følge en viss struktur, for å sikre at informasjon som både er relevant for modenhetsanalysen, og at informasjon gjorde oss i stand til å benytte de valgte motivasjonsteoriene i analysen. For å balansere behovet for eksplorasjon og struktur baserte vi oss på en semi-strukturert intervjuguide (Ghauri & Grønhaug, 2010). Her utarbeidet vi én

intervjuguide rettet mot prosesseiere og én rettet mot ledere, da vi hadde ulike tidsperspektiver og interesseområder for hver av intervjuobjekt kategoriene (Vedlegg 5 & 6).

Å følge en fastsatt intervjustruktur gjør at svarene blir mer standardiserte, mens en løserstruktur gjør at vi ikke kan forvente å kunne sammenligne alle intervjuobjektene svar. Fordelen med semi-strukturerte intervjuer er at vi både er sikret å dekke de temaene vi i utgangspunktet finner relevant for å besvare forskningsspørsmålet vårt, men også har mulighet til å følge opp interessante digresjoner som kommer opp i løpet av intervjusituasjonen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det ga også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom intervjuobjektene kom med informasjon vi ønsket å dykke dypere i, og mulighet til å vektlegge ulike temaer mer enn andre, avhengig av hvem vi snakket med.

Det at vi åpnet for å følge digresjoner i intervjuene medfører at det blir vanskeligere å etterprøve vår studie, og reprodusere den i andre sammenhenger (Saunders et al., 2009). Det medfører også i større grad risiko for intervjuer-bias, da vi ville kunne vektlegge vendinger som vi hadde forutinntatte meninger om skal være mer eller mindre relevante for å besvare vårt forskningsspørsmål (Saunders et al., 2009). For validitetens skyld vektla vi derfor nøytralitet i oppfølgingsspørsmålene våre. For å sikre høyest mulig pålitelighet sørget vi for at digresjoner ble detaljert dokumentert i transkriberingen (Boeije, 2010).

3.3.2 Fishbone-diagram: Fra teori til intervjuguide

Å basere intervjuguiden på innsikt fra eksisterende kunnskap om motivasjon og prosessledelse er med på å begrense bias i forbindelse med intervjuene (Saunders et al., 2009), likevel vil det alltid være en risiko for intervjuer-bias både i vår tolkning av sekundærkilder. For å minimere denne risikoen gikk vi systematisk frem, og strukturerte innsikten fra litteraturstudiene ved hjelp av et Cause-and-Effect Fishbone-diagram (Ilie & Ciocoiu, 2015). Hensikten med et slikt diagram er i utgangspunktet å diagnostisere problemer i produksjonsprosesser, men det kan også benyttes til annen type analysearbeid som krever systematisk derivering av et problem for å finne underliggende rot årsaker (Ilie & Ciocoiu, 2015). I vårt tilfelle var problemstillingen vår Fishbonets “Cause”, og vi deriverte oss bakover i de ulike motivasjonsteoriene for å finne forklaringsmodeller for å forstå prosesseiernes motivasjon. I den visuelle fremstillingen av Fishbonediagrammet er det

enklere å se sammenhengen mellom de ulike teoriene (Vedlegg 7). På bakgrunn av diagrammet konstruerte vi dermed passende tema-kategorier som på et overordnet nivå tok hensyn til alle “fiskebeina” i diagrammet. Disse kategoriene hadde vi som base da vi utviklet den semi-strukturerte intervjuguiden, slik at spørsmål rundt relativt like tema ble gruppert sammen.

Intervjuobjekt	Kategorier
Representant fra ledelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessforankring • Modenhet • Prosesseiere • Mål
Prosesseier	<ul style="list-style-type: none"> • Prosesseierens bakgrunn og utnevning • Prosesseierrollen i praksis • Måling • Mening
Prosesseier med høyt lederverv	Alle de overnevnte kategoriene.

Figur 15: Intervjukategorier

Videre formulerte vi spørsmål innenfor hver kategori. I noen kategorier var vi interessert i konkret informasjon om for eksempel stillingsbeskrivelser eller tidsbruk, mens vi andre ganger ønsket å stimulere intervjuobjektet til å reflektere over egen arbeidshverdag og subjektive meninger. Vi indikerte derfor i intervjuguiden (Vedlegg 8 & 9) når det vil være hensiktsmessig å stille åpne spørsmål, og når vi skulle hentyde tydeligere hvilke svar vi er ute etter. I formuleringen sørget vi for at spørsmålene ikke var ledende, men ble stilt på en nøytral måte (Saunders et al., 2009).

3.3.3 Intervjuer

Intervjuobjektene mottok et informasjonsskriv i forkant av intervjuene (Vedlegg 8 & 9). Skrivet inneholdt informasjon om studiens formål, og at svarene ville gjengis på en slik måte at de ville være mulig å tilbakespores til hver enkelt intervjuobjekt. Dette gjorde vi for å sikre at intervjuobjektene svarte ærlig, i stedet for å svare det de trodde fremtidige leserne av rapporten ønsker at de skulle svare (Saunders et al., 2009). I tillegg fikk de den overordnede temalisten basert på fishbonediagrammet for å starte tankeprosessen rundt temaer vi ønsket å stille spørsmål om, slik at de både kunne stille forberedt til intervjuet, og oppleve mindre usikkerhet rundt intervjuprosessen i seg selv. Hensikten med dette var å skape en trygg

atmosfære rundt intervjuene, og senke terskelen for intervjuobjektene villighet til å bidra med rik og dyp informasjon (Saunders et al., 2009).

Vi gjorde også personlige forberedelser til intervjuene, med hensikt å øke vår egen bevissthet rundt intervjusituasjonen og trygghet i intervjuerrollen (Saunders et al., 2009). Vi sikret blant annet intervjuguidens soliditet gjennom å teste den på medstudenter, som har kjennskap til prosessledelse, i forkant av intervjuene. Ved å gjøre dette kunne vi enklere oppdage ledende spørsmål, tvetydige begreper, eller om sentrale temaer var utelatt i intervjuguiden (Magnusson & Marecek, 2015). Vi avholdt også test-intervjuer på medstudenter, for å beregne omfanget av intervjuene, øve oss på å forklare hva som legges i ulike begreper, og tenke på eksempler på svar på spørsmål slik at vi kunne lede intervjuobjektene på vei dersom de ble usikre på hva slags informasjon vi søkte. Vi sørget for at svar-eksemplene, på samme måte som spørsmålene, ikke ga indikasjoner på hva som var et rett eller galt svar, men viste intervjuobjekten hvilke mulige variabler tilknyttet spørsmålet intervjuobjekten kanskje besatt informasjon om (Saunders et al., 2009). Vi øvde oss også på å være kritiske, lyttende, og teste svarene intervjuobjektene gir oss. Bruk av oppklarende spørsmål som “så du mener altså at..” bidro til å sikre at vår tolkning av intervjuene kunne bli så korrekt som mulig (Saunders et al., 2009).

Vi søkte subjektiv informasjon som krevde at intervjuobjektene selv gjorde evalueringer av egen arbeidshverdag og motivasjon. Det var derfor viktig at vi sikret et vennlig intervjuklimate, for å få intervjuobjektene til å føle seg trygge (Saunders et al., 2009). Vi startet med enkle og generelle spørsmål, slik at intervjuobjekten opplevde mestring og slappet av tidlig i intervjuet. Deretter beveget vi oss over på de mer utforskende spørsmålene som krevde større grad av refleksjon.

Evnen til å reflektere over vanskelige spørsmål og gi oppriktige svar vil variere fra intervjuobjekt til intervjuobjekt, men også være avhengig av eksterne faktorer (Saunders et al., 2009). En ansatt kan for eksempel ha andre holdninger til sine arbeidsoppgaver mandag morgen enn de har fredag ettermiddag, som igjen påvirker svarene de gir oss. For å sørge for at eksterne faktorer påvirket svarene i minst mulig grad forsøkte vi i den grad det er mulig å avholde intervjuene på tidspunkter som var nøytrale, og like på tvers av intervjuobjektgruppen (Saunders et al., 2009).

Vi deltok begge i intervjuene. I hvert intervju hadde én av oss lederrollen, og var ansvarlig for å gjennomføre intervjuet i praksis. Den andre fungerte som observator. Observatøren sørget for at intervjuet ble dokumentert og at alle temaene ble dekket dersom lederen overså enkelte spørsmål. Å utføre individuelle intervjuer ansikt til ansikt gjorde at vi i tillegg til intervjuobjektens svar kunne innhente informasjon gjennom intervjuobjektens kroppsspråk, ansiktsuttrykk og tonefall (Magnusson & Marecek, 2015). Det satt også krav til at vi var bevisste på vårt eget kroppsspråk og tonefall, så vi ikke påvirket intervjuobjekten på noen måte gjennom å antyde egne meninger hverken verbalt eller fysisk.

Dokumentasjon av intervjuene har i hovedsak to formål; å sørge for et strukturert datasett å jobbe videre med i vår analyse, og for å ivareta reliabiliteten til studien gjennom detaljert dokumentering (Boeije, 2010). Dokumentasjonen av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydopptak. Dette var avklart med intervjuobjektene i forkant av intervjuene. I motsetning til å ta notater gjorde bruk av lydopptak at vi i større grad kunne konsentrere oss om å lytte til intervjuobjektens svar, og konsentrere oss fullt og helt om å følge opp interessante kommentarer og digresjoner. Vi hadde alltid med utstyr til å kunne gjøre notater underveis, for å kunne notere egne tanker vi gjorde oss i løpet av intervjuet som vi ikke nødvendigvis ønsker å uttrykke verbalt.

Et lydopptak er en svært transparent kilde, men av etiske personvern hensyn vil opptakene destrueres etter at sensuren for masterutredningen foreligger. Vi informerte intervjuobjektene om denne håndteringen av lydopptaket i forkant av intervjuet, for å sørge for at ikke opptaket i seg selv begrenser villigheten til å bidra med ærlige og dype svar på spørsmålene våre (Saunders et al., 2009).

3.4 Analyse

Etter intervjuene var gjennomført satt vi igjen med et stort ubehandlet datamateriale. Vi fulgte den følgende fremgangsmåten i analysearbeidet; transkribering, datareduksjon, kategorisering og strukturering, og til slutt tolkning og diskusjon av funnene.

Transkribering er en tidkrevende prosess. For å sørge for at alle de kontekstuelle nyansene, tonefallene og kroppsspråket fremdeles var friskt i minnet transkriberte vi alle intervjuer kort tid etter at intervjuet ble utført (Magnusson & Marecek, 2015). Vi ønsket å beholde og

formulere så mye som mulig av denne kontekstinformasjonen, i tillegg til alt det verbale som ble sagt. De transkriberte filene ble oppbevart på en ekstern harddisk, og alt av informasjonen som ble tatt med videre i analysen ble anonymisert, og merket kun etter om det var en prosesseier eller en leder som hadde uttalt sitatet.

Ettersom vi valgte dyptgående semi-strukturerte intervjuer, medførte dette at datamaterialet i utgangspunktet var stort og ustrukturert. Ettersom vårt datamaterialet besto av ord og uttrykk, og vi ikke ønsket å miste meningen i disse, gikk første del av analysearbeidet ut på å kategorisere svarene basert på kontekstene de ble gitt i (Saunders et al., 2012) Basert på fishbone-kategoriene, og vår overordnede innsikt etter å ha avholdt intervjuene, definerte vi 9 kategorier av informasjon som var interessant for den videre studien av datagrunnlaget (Saunders et al., 2009). Disse kategoriene var mer spesifikt innrettet mot analysearbeidet enn de overordnede temakategoriene i intervjuguiden var: belønning, administrasjon, mål, kultur, mening, rettferdighet, forventninger, prosessbevissthet og personspesifik informasjon.

Vi gikk systematisk gjennom alle transkriberte intervjuer og markerte dataen med fargekoder. Vi markerte samtidig spesielt interessante sitater, og noterte stikkord til hvilke teorier de ulike sitatene var relevant for. Deretter gikk vi på nytt gjennom intervjuene og grupperte informasjonen innunder kategoriene i et tekstdokument, og relaterte så informasjonen fra hver kategori til relevant teori.

Etter at dataene var strukturert i kategorier begynte tolkningen av den faktiske meningen i sitatene. Vi lette samtidig etter sammenhengen mellom dataene innenfor hver enkelt kategori, og i relasjoner mellom kategoriene. Tolkningen av mening i denne delen av analysearbeidet er høyst subjektiv. Den strukturerte fremgangsmåten vi fulgte, med utgangspunkt i teorigrunnlaget, gjorde at vi hadde god innsikt i dataene. Dette styrket vår evnet til å gjøre kvalifiserte antakelser om sammenhenger (Saunders et al., 2009). Vi sørget også for at vi begge to brukte tid på å analysere alle de 9 kategoriene, slik at vi fikk en mest mulig objektivt tolkning av materialet. Gjennom anvendelsen av teori tok vi utgangspunkt i de 9 kategoriene med informasjon, og definerte 18 endelige faktorer som i en eller annen grad har påvirkning på prosesseiernes motivasjon.

Deretter reduserte vi informasjonen, og beholdt sitatene vi anså hadde høyest relevans for diskusjonen i ordrett i sitatform i tekstdokumentet. Å trekke informasjon ut av intervjuets helhetlige kontekst vil nødvendigvis medføre at noe av nyansene i datagrunnlaget forsvinner

(Saunders et al., 2009). Dette var noe av grunnen til at vi først sent i analysearbeidet kondenserte materialet. Etter å ha gjennomført intervjuene personlig, transkribert disse, og diskutert oss gjennom datagrunnlaget i lys av de ulike teoretiske perspektivene, var vi imidlertid i stand til å gjøre dette utvalget av endelige funn basert på en bred forståelse for tematikken. I tillegg hadde vi alltid mulighet til å gå tilbake til originaldokumentene for å hente opp eliminerte data, eller sjekke kontekstuell informasjon dersom vi fant problematiske motsigelser som måtte oppklares.

3.5 Pålitelighet og validitet

I dette delkapittelet vil vi presentere våre egne evalueringer av studiens pålitelighet og validitet. Disse er begge sentrale indikatorer på av oppgavens kvalitet.

Pålitelighet refererer til studiens konsistens. I korte trekk vil en studie være pålitelig dersom man kan stole på resultatene og at man kan forvente å oppnå like resultater dersom studien gjennomføres på nytt (Boeije, 2010).

En kvalitativt studie reflekterer situasjoner på ett bestemt tidspunkt (Postholm, 2005). Det vil si at dersom du foretar den samme studien på et annet tidspunkt vil man kunne få ut ulik data. For at resultatene skal oppfattes som pålitelige i kvalitative studier er det derfor viktig at en utenforstående er enig i at, gitt de innsamlede dataene, så er resultatene fornuftig (Tjora, 2011). Påliteligheten til studien vil derfor være god dersom det kommer klart frem hvilke faktorer som gjorde av resultatene som avdekket framkom. Gjennom metodekapittelet har vi derfor vist hvordan vi har gått frem i innsamling av data og hvordan datamaterialet er blitt analysert for å gjøre fremgangsmåten så transparent som mulig (Saunders et al., 2012).

Standardisering kan bidra til å øke påliteligheten til datainnsamlingsmetoden (Boeije, 2010), da det kan medføre færre feil og mindre inkonsistens i intervjuer. Vårt forskningsdesign og metode bar imidlertid i liten grad preg av standardisering. Forskningsdesignet ga oss muligheten til å gå i dybden. Her passet det semi-strukturerte intervjuet godt, men med dette valget oppga vi også muligheten til å etterprøve funnene gjennom å gjennomføre intervjuene på samme måte igjen (Boeije, 2010). Det tilsier at den fleksibiliteten som forskningsdesignet vårt innebar er en trussel mot påliteligheten til studien. Heller ikke analysen vår er gjennomført i tråd med et standardisert oppsett. Til tross for at det vil være utfordrende å

beskrive nøyaktig hvordan vi gikk frem og hvilke valg vi tok underveis i analysen har vi jobbet mot å få en transparent analyse. Vi har også beskrevet fremgangsmåten i både intervjuer og analysen i detalj i kapittel 3.4 slik at det er forståelig hva vi har gjort, og at det skal være mulig å foreta en lignende studie igjen.

Det at både vi og våre intervjuobjekter gjennom arbeidet har måttet foreta personlige tolkninger av spørsmål og svar medfører kompleksitet i studien (Saunders et al., 2012). Vi har derfor som beskrevet i kapittel 3.3.3 jobbet med å lage spørsmål som i minst mulig grad inneholder ambiguitet, og vært bevisst problematikken i intervjusituasjonen. I forbindelse med dette er det fire trusler mot pålitelighet man må være observant på i forbindelse med innhenting og tolkning av informasjonsgrunnlaget; observasjonsfeil, observasjonsspartiskhet, deltakerpartiskhet og deltakerfeil (Robbins, 2002).

I intervjuene stod vi overfor utfordringer med å feiltolke data som et resultat av intervjuobjektens ordbruk. Det var derfor være viktig for oss som intervjuere å stille oppfølgingsspørsmål, for å forsikre at vi hadde forstått intervjuobjektet riktig. Ved å få intervjuobjektene til å verifisere det de sa økes påliteligheten av observasjonen. For å unngå at deltakerne misforsto spørsmålene våre testet vi ut intervjuguiden på medstudenter med passende kunnskapsnivå innen temaet, og jobbet nøye med språket og meningen med spørsmålene.

En annen trussel til påliteligheten er at deltakerne svarer det de tror vi vil høre. Dette kunne vi selvfølgelig ikke utelukke fullstendig, men ettersom respondentene ble forsikret om anonymitet, og at vi fokuserte på å skape et trygt miljø med en god samtale, mener vi at dette ikke utgjorde en stor trussel for påliteligheten. En stor fordel var også at vi kunne lese kroppsspråket til intervjuobjektet, da dette kan gi indikasjoner på om han eller hun egentlig mente det som ble sagt, om det var en overdrivelse eller om han eller hun svarte noe forsiktig. At vi var to intervjuere tilstede gjorde at vi i denne sammenhengen kunne diskutere våre tolkninger, og sikre at vi har samme oppfatning av situasjonen.

Ved å transkribere intervjuene ordrett så raskt som mulig etter gjennomføring sørget vi for at kontekstinformasjon ikke ble glemt før transkriberingen ble gjort. Observator og intervjuleder tok også notater underveis i intervjuet for å dokumentere dette. Bevist fokus på observasjonsfeil og observasjonsspartiskhet bidrar på denne måten å styrke påliteligheten i

studien. At vi også i analysefasen hele tiden jobbet sammen, og dermed kunne kryss-sjekke tolkninger og avklare usikkerheter underveis, gjør det samme.

I vår studie har vi videre hatt et sterkt fokus på å benytte triangulering. Triangulering oppnås ved å benytte informasjon fra to eller flere kilder, eller gjennom bruk av flere metoder og teorier i arbeidet (Boeije, 2010). Gjennom å intervjuer både ledere og prosesseiere, og videre prosesseiere for ulike prosesser, på ulike nivåer i organisasjonen har vi fått et variert informasjonsgrunnlag. Informasjonen fra ledere og prosesseiere kunne settes opp mot hverandre og sammenlignes. I tillegg har vi kunnet verifisere eller utfordre informasjonen vi fikk fra intervjuobjektene gjennom å sammenligne den med informasjon vi fikk fra våre tre samtaler med representanter fra konsernstab og målstyringsprosessen. Det vide spekteret av motivasjonsteorier gjorde videre at vi fikk belyst motivasjon fra ulike perspektiver, og teorien om styringsmekanismer bidro med å la oss knytte motivasjonsbegrepet til organisasjonsstyringsdimensjonen, som ga oss ennå en teoretisk vinkel. Dette var alt med på å styrke trianguleringen, og dermed også påliteligheten til oppgaven (Boeije, 2010).

Validitet handler om å bruke de riktige parameterne (Boeije, 2010). Det vil si at det omhandler hvorvidt fremgangsmåten bidrar til at funnene gjenspeiler fenomenet som studeres, formålet med studien og virkeligheten på en god måte (Johannessen et al., 2011, Saunders et al., 2012).

Vi har bevisst valgt et selskap med fokus på prosessledelse, hvor vår representant videre bevisst har valgt prosesseiere og ledere i de rette posisjonene i organisasjonen som har kunnet bidra med informasjon til vår studie. Dette har vi gjort for å best mulig kunne belyse forskningsspørsmålet, men det medfører til at vi får en utvalgsskjevhet, og kan dermed ikke si at vi har et representativt utvalg. Dette svekker per definisjon studiens validitet.

Studien har også en intervjuuskjevhet i det at det ikke alltid har vært lett å behandle intervjuobjektene likt (Boeije, 2010). Prosesseierne kommer fra ulike stillinger i organisasjonen og har ulike nivåer av prosessforståelse. De har også, på bakgrunn av intervjuenes fleksibilitet, kommet med ulike digresjoner underveis. Dette medførte utfordringer med å finne åpenbare mønstre i det totale datagrunnlaget. Vi har imidlertid demmet opp for noe av denne skjevheten ved å konstruere intervjuguider. Intervjuguidene sørget for at vi alltid innhentet en viss mengde sammenlignbar informasjon fra alle prosesseierne, og tilsvarende for lederne. At vi hadde én intervjuguide rettet mot ledere, og

én intervjuguide rettet mot prosesseiere var også med på å bedre tilrettelegge intervjuene i forhold til hvilken stilling intervjuobjektet hadde.

Det er videre alltid risiko for at effekter av intervjusettingen kan ha påvirket intervjuobjektens åpenhet og ærlighet (Boeije, 2010). En av kildene til dette er blant annet at vår kontaktperson i Statnett, Bettina F. Haug, satt som ekstra observatør i enkelte av intervjuene. Ettersom hun for de fleste prosesseierne er en overordnet entitet i prosessforbedringsprogrammet kan dette ha påvirket intervjuobjektens til å svare på en måte de tenker at hun ønsker de skal svare. Det forekom blant annet situasjoner hvor intervjuobjektene henvendte seg til henne for å få bekreftelse. Disse tilfellene ble imidlertid notert i transkriberingene, og vektlagt i tolkningen. For å unngå kognitive skjevheter har vi jobbet sammen gjennom analysen, for å få to synspunkter og tolkninger av funnene. Ved å jevnlig bytte kategorier gjennom analyseprosessen prøvde vi å unngå tolkningsbias. Vi har blant annet fokusert på å unngå kognitiv skjevhet, som at enkelte funn tolkes i samsvar med tidligere funn, eller at informasjon unnlates å tas med informasjon dersom det motsier tidligere funn. Dette bidrar til at våre konklusjoner er bygget på et så objektivt syn som mulig.

Overførbarhet er en av de vanskeligste faktorene å oppnå ved kvalitative studier. Overførbarhet omhandler om studiens funn kan bli generalisert utover det opprinnelige casets kontekst (Boeijie, 2010). Vi har allerede nevnt at vårt valg av forskningsdesign gjør det vanskelig å generalisere funnene våre. Det er først dersom et større antall lignende studier kan bekrefte at våre funn gjelder også i et større perspektiv, at våre funn kan eventuelt kan generaliseres. I våre funn ligger det imidlertid kunnskap som antyder årsaks-virkningsforhold i forbindelse med motivasjonen til prosesseiere, som kan bekreftes eller avkreftes i videre studier.

4. Analyse

I denne delen vil vi presentere våre funn, og vår tolkning av datamaterialet. Først presenterer vi en modenhetsanalyse (4.1), som er med på å gi kontekst for den videre analysen av motivasjonsfaktorer (4.2).

Sitatene vi benytter i analysen gjengis i anonymisert form. Der tematikken i sitatet kan feiltolkes, eller det av andre grunner kreves presiseringer, gis presiseringene i parentes i selve sitatet. Etter hvert sitat markeres det hvorvidt det er en prosesseier (P), leder (L) eller oss som intervjuere (I) som siteres. En helhetlig diskusjon av konklusjonene innenfor hver analyse presenteres i kapittel 5.

4.1 Modenhetsanalyse

En analyse av prosessmodenhet kan være med på å karakterisere hvor utviklet Statnett er med tanke på prosessledelse. Modenheten kan ha implikasjoner for hvilke motivasjonsfaktorer som er mest sentrale for prosesseiere, da den sier noe om hvilken posisjon prosessledelse og prosesseierskapet har i organisasjonen. Det er derfor hensiktsmessig å vite noe om prosessmodenheten til Statnett før funnene fra intervjuene diskuteres i detalj. Vi benytter CMM-modellen (Figur 2) til å karakterisere Statnetts prosessmodenhetsnivå basert på informasjon om prosessforbedringsinitiativet som vi innhentet via Statnetts egne nettsider i forkant av vår studie, samtaler med våre representanter i Statnett, og funn fra intervjuene med ledere og prosesseiere.

4.1.1 Prosessledelseskapasitet

Som presentert i kapittel 2.1.5 vil det å utvikle prosessledelseskapasitet være med på å legge til rette for å oppnå høy grad av prosessmodenhet. Prosessledelseskapasiteten til Statnett omfatter i hvilken grad organisasjonen har evne til lederskap og styring av prosessledelse, samt om det er tilstrekkelig kulturell kapasitet og kompetanse i organisasjonen til å gjennomføre prosessorienteringen.

Ledelseskapasiteten i Statnett er svært god. Prosessinitiativet er en sentral del av den overordnede strategien til Statnett, og får derfor stor oppmerksomhet fra ledelsen.

Prosesstankegangen er forankret høyt i ledergruppen, og det er organisert en egen kvalitetsenhet i konsernstaben som skal arbeide med å utvikle prosessforbedringsprogrammet og sørge for gevinster på sikt. Innleie av konsulenter dedikert til å arbeide med implementeringen av prosessforbedringsrutiner i organisasjonen bidrar til at ledelseskapasiteten øker.

På overordnet nivå har Statnett definert tydelige styringsprosesser (Vedlegg 3), og blant annet målstyringsprosessen er en viktig link mellom organisasjonens operasjonelle- og strategiske nivå.

“Det er jo sammenheng i målkortet (...) Det er jo sånn vi prøver å knytte ledelsesprosessene våre, og hele målstyringen, til prosessarbeidet.” (L)

Prosessperspektivet er allerede integrert på divisjonsnivå i denne, men det mangler foreløpig noe på å knytte prosessmål til individnivå, og til karriereutviklingsprogrammet. Dette er konsernstaben klar over og uttaler at de ønsker å jobbe med å integrere fremover. I arbeidet med utvikling av KPIer og styring av prosessene er kompetansen til prosesseierne sentral. Valget av persongalleriet til prosesseierrollene er i stor grad gjort med tanke på lederkapasitet, og erfaring med, og engasjement for, prosessarbeid. I tillegg har flere prosesseiere vært ledere i Statnett perioder hvor lignende tiltak har vært igangsatt.

“Jeg har gjort det mange ganger, flere steder” (P)

På grunn av prosesseiernes erfaring, er det sannsynlig at deres kapasitet til å sette gode mål og styre prosessene er god. Dette tyder på at styringskapasiteten er god, til tross for at de overordnede styringsprosessene ikke er fullstendig implementert ennå.

Kulturelt er Statnett en organisasjon i endring. Det er høy ansettelsestakt, og et større antall yngre ansatte enn hva som har vært gjeldende for Statnett de siste 20 årene. De som har vært i organisasjonen lenge har opplevd gjentatte endringsprosesser, som ikke alltid har resultert i forbedringer for Statnett. Denne type erfaring kan resultere i redusert endringsvillighet, og redusert kapasitet til å arbeide målrettet med nye initiativ.

“Det er en del av den motivasjonsjobben det å skape forståelse for hvorfor vi gjør det. Fordi i Statnett så har vi jo egentlig gjort dette før.”(P)

Prosessforbedringsinitiativet har denne gang oppstått mer eller mindre fra et bottom-up-perspektiv, der særlig ansatte i prosesslederposisjoner har drevet engasjementet for modelleringsprosessen i organisasjonen.

“Det vi har sett er at prosesslederne hadde mest entusiasme, og så har det spredd seg opp til prosesseierne.” (L)

Dette tyder på at den kulturelle kapasiteten til endring ikke er betydelig skadet av at tidligere initiativ ikke har slått rot. Med mange nyansatte uten dårlige erfaringer med endringsperioder i Statnett følger også en større sannsynlighet for velvillighet ved innføringen av prosesstankegangen i organisasjonen. Sammen med valget av kompetente og erfarne prosesseiere i eierrollen, og engasjerte enkeltpersoner i ledelsen som bidrar til å bygge oppunder engasjementet rundt initiativet, bidrar dette til at også den kulturelle kapasiteten til å få det til er høy.

Oppsummering av prosessledelseskapasitet

Våre funn tyder på at det er god prosessledelseskapasitet i Statnett, med bevisst ledelse, innleid kapasitet, og organisk drive fra prosessledersnivå som i stor grad speiles i konsernledelsen.

4.1.2 Prosessmodenhet

Med en høy prosessledelseskapasitet skal ikke kompetanse og styringsevne være noen hindring for at Statnett kan oppnå en høy prosessmodenhet. Selv om en organisasjon besitter høy prosessledelseskapasitet, er det imidlertid evnen til å omsette dette til faktisk prestasjon som angir dens prosessmodenhet. I analysen av prosessmodenhet studerer vi hvordan prosessledelseskapasiteten benyttes til å utøve prosessledelse i praksis.

Én av indikatorene på prosessmodenhet er hvor langt en organisasjon er kommet i å definere og dokumentere prosessene sine. Prosessmodelleringsfasen står sentralt i dette arbeidet. I løpet av et år er det i Statnett navngitt og beskrevet 43 prosesser, hvor hoveddelen av prosessene befinner seg på modelleringsstadiet i Statnetts egen fremdriftsplan (Figur 10). 89 kjerne-, støtte- og styringsprosesser er totalt identifisert, og det forventes at flertallet er tatt i bruk i løpet av våren 2016.

“Kanskje litt under halvveis med selve modelleringen av prosesser. Vi er definitivt ikke halvveis på implementeringen og på en måte den atferdsendringen vi ser for oss.” (P)

“I møtet vårt nå på fredag må vi snakke om en sånn målsetting frem mot sommeren, spesielt i forhold til de ferdigstilte prosessene, og hvordan vi får de implementert. Noen er jo veldig godt implementert.” (L)

Ved å definere og dokumentere prosessene er ikke arbeidet i Statnett lenger situasjonsavhengig, eller såkalt “ad-hoc”-organisert. Vi kan derfor stadfeste at prosessmodenheten er høyere enn nivå en i CMM-modellen (Figur 2). Det er imidlertid fremdeles divisjonsstrukturene som er ledende i organisasjonen, og flertallet av prosessene er ikke ennå ferdigstilt eller tatt i bruk. Til tross for at det fremdeles er divisjonsstrukturene som definerer organisasjonskartet i Statnett, er det etablert stor bevissthet rundt prosessene, og det eksisterer egne toppkart som tydelig illustrerer arbeidsprosessene på tvers av divisjonene. På operasjonelt nivå rapporteres det om at medarbeiderne ser stor nytte av modelleringsarbeidet, og det forventes at det vil bidra til å klarifisere grensesnittene mellom prosessene.

“Hvordan våre prosesser skal henge sammen med de som skal levere tjenester til oss, det vet jeg ikke ennå. For det blir en forbedring det vi gjør, men det blir ikke godt før den andre siden også har gode prosesser.” (P)

Prosesseierne er svært bevisst sitt prosesseierskap, og rollen utøves i det daglige arbeidet. Rollen ligger imidlertid som ett av flere ansvarsområder for en divisjonsleder, og ikke som en overordnet rolle i seg selv. Det er også linjelederrollen som sitter med ressursansvaret, og prosesseiere må i de tilfeller ressurseierskapet ikke tilhører dem selv henvende seg til andre linjeledere for å innvilge ressursbruk i prosessammenheng.

“Når man bestemmer seg for å opprette et prosessteam, så er det sånn i dag at du er nødt til å gå til en ressurseier, da, til en linjeleder, og si at (...) “Vi trenger en fra din enhet, og vi vil helst ha den personen, går det greit?” og så må man lage en ressursavtale mot den linjelederen.” (P)

I følge CMM-modellen medfører den tydelige forrangen til divisjonsperspektivet at Statnett ikke kan omtales som en prosessledet bedrift i snever betydning, og derfor må ha et modenhetsnivå under nivå 4.

I følge CMM-modellen er en viktig modenhetsindikator hvorvidt prosessledelse gjenspeiles i ledelsens overordnede strategi for organisasjonen, og hvordan prosessmål er sammenstilt med organisasjonens overordnede mål. Ledelsen kommuniserer tydelig hvordan prosessene

er med på å forbedre organisasjonens effektivitet, og linker prosessforbedringsinitiativet til overordnede strategiske retninger, som 15 %-programmet. På toppnivå har konsernstaben utviklet et årshjul, der de overordnede ledelsesprosessene i løpet av en årssyklus defineres og dokumenteres (Statnett, 2015c). Dette arbeidet er heller ikke ferdigstilt, men er en sterk indikasjon på at prosesstankegangen også tas i bruk på toppnivå i Statnett.

I målsettingsarbeidet gjenstår det en del før Statnett tydeligere har integrert både individuelle mål til prosesseierrollen, leveranssmål i prosessene, og mål for det videre kontinuerlig forbedringsarbeidet. Som omtalt i forbindelse med prosessledelseskapasitet er det foreløpig ikke klart hvordan rollene i prosessforbedringsarbeidet skal integreres i Statnetts karriereutviklingsprogram. Dette er et tegn på at en del av prosessledelseskapasiteten ikke ennå er omsatt til prosessmodenhet.

“Vi jobber for å sy det sammen. Nå ser jeg på den karrierbyggingsmodellen, og der har jeg sagt at det er utrolig viktig at når vi ruller den ut, så må vi også se på hvor vi er ferdig med prosessene hen, slik at vi prøver å koble de divisjon for divisjon. Altså; hvilken rolle har du i prosessen, og hvordan kan du utvikle deg?” (L)

Ettersom det er stor variasjon i hvor langt prosessene er kommet i modellerings- og utrullingsarbeidet, er det heller ikke per tid utviklet en standardisert måte å tenke kontinuerlig forbedring på. Selv om enkelte av prosessene har fått tilknyttede KPIer og måles, er det en viss usikkerhet rundt hvordan disse målformuleringene bør være, og sammenhengen mellom leveranssmål for prosessene KPIer for kontinuerlig forbedring er ikke helt definert ennå.

“Ja, i (navngir prosessen, ref.) så er det KPIer som måles” (P)

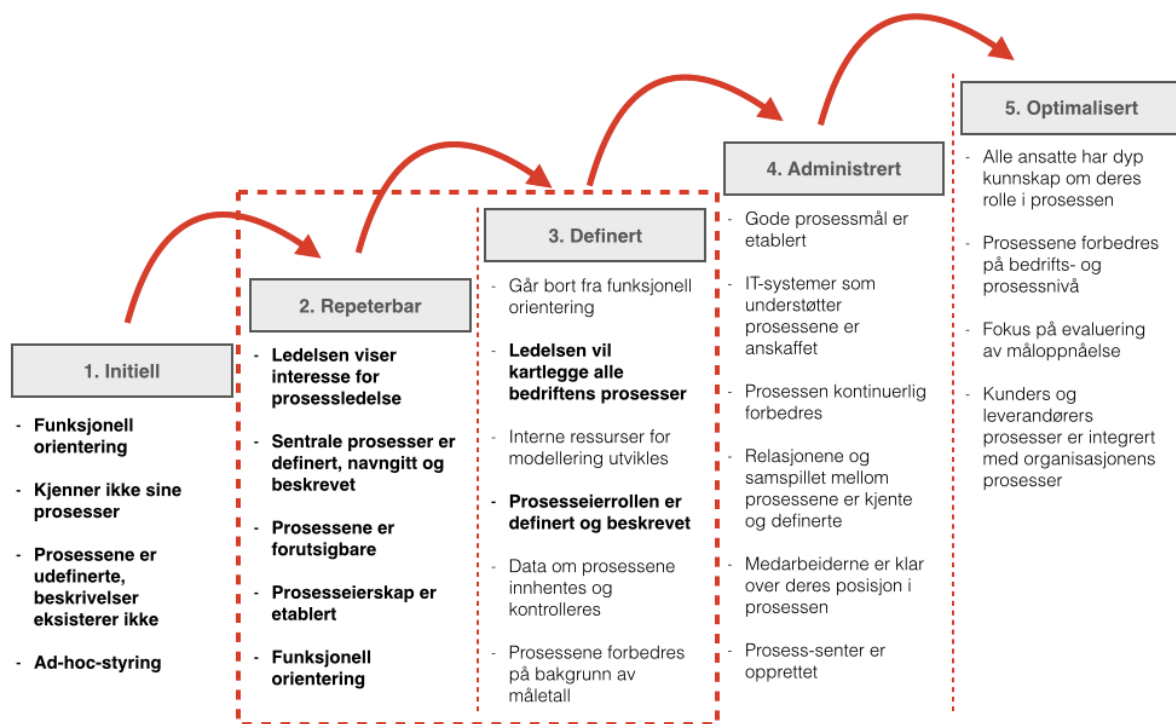
“Bruker dere målingsdataen aktivt i å forbedre prosesser?” (I)

“Ehh, ja... de har jo ikke gått så lenge ennå” (P)

Enkelte ledere mener KPIer ikke bør settes direkte til prosessene, men at prosessene heller bør måles på deres evne til å understøtte mer overordnede målsettinger i Statnett. Det er imidlertid uklart rundt hvilke avgjørelser ledelsen kommer til å lande på i denne sammenheng.

*“Vi har jo hatt diskusjoner på hvordan vi skal måle initiativet, og jeg er under den oppfatningen at det er veldig skummelt å måle et prosessforbedringsinitiativ med andre mekanismer enn bedriftens KPI-oppsett (...) Det skaper en maurtue av prosess-baseline-baserte målinger (...) Jeg synes det er en fantasiverden som jeg ikke kan stå inne for å promotere.”
(L)*

Ettersom det foreløpig ikke gjøres rutinemessige målinger for kontinuerlig forbedring av prosessene, det divisjonelle perspektivet i størst grad dominerer organisasjonen, og ledelsen fremdeles har en vei å gå for å langsiktig integrere prosessforbedringsprogrammet i den overordnede strategien, kan Statnetts prosessmodenhet i følge CMM-modellen defineres som nivå to, Repeterbar (Figur 2). Det er imidlertid også mulig å argumentere for at modenheten kan klassifiseres til nivå tre, Definert, ettersom de er kommet langt i å implementere prosesseierrollen, og det er et tydelig ønske om å gjennomføre prosesskartlegging på en bred skala i organisasjonen (Figur 16).



Figur 16: Statnetts prosessmodenhet, oppfylte kriterier er uthevet.

Disse funnene antyder at Statnetts prosessmodenhet ligger et sted mellom nivå to og tre. Den tydelige bevisstheten om at prosessene henger sammen på tvers av organisasjonen, og fokuset på å klarifisere grensesnittene mellom prosessene, er et argument for at de er i ferd med å bevege seg videre fra nivå to. For å oppnå høyere modenhet bør Statnett i følge modellen blant annet fokusere på å utvikle interne ressurser med kompetanse for modellering

og kontinuerlig forbedring, slik at de i mindre grad behøver å støtte seg på modelleringsstøtte fra eksterne konsulenter. Når modelleringsarbeidet ferdigstilles, og arbeidet med kontinuerlig forbedring og måling igangsettes, samt forankringen i strategien blir gjort tydeligere og formaliseres, vil Statnett kunne klassifiseres på nivå tre i CMM-modellen.

Det er i følge teorien ikke nødvendigvis hensiktsmessig for alle organisasjoner å oppnå høyeste modenhetsnivå, men konserndirektør i konsernstaben Knut Hundhammer uttalte i samtale med oss at det er ambisjoner i Statnett om å kunne kalles en prosessledet organisasjon.

“Livet etter 2018, neste fase (...) det smaker noe i retning av et ord som LEAN. Og det er veldig få selskaper som kanskje egner seg bedre for å få det til enn Statnett (...) Da er det mulig at vi vil kunne bruke et stempel som å være reelt prosessdrevet” (L)

Ettersom Statnetts arbeid i stor grad er langsiktige, tidkrevende prosesser, er det mye som ligger til rette for at prosessledelse i et større omfang passer godt for Statnett. I følge CMM-modellen må fokuset i så fall skiftes fra et divisjonelt organisasjonskart til å gi prosessene status som premissgivende strukturer i organisasjonen. Hit har Statnett et godt stykke igjen for å komme. Arbeidet som Statnett gjør i prosessforbedringsprogrammet er i midlertid langsiktig og godt forankret i organisasjonen, og vil, hvis de gjør de tiltakene de forespeiler, medføre at de oppnår ennå høyere prosessmodenhet i tiden som kommer.

Oppsummering prosessmodenhet

Våre funn tyder på at Statnett befinner seg et sted mellom modenhetsnivå to, repeterbar og tre, definert.

4.2 Motivasjon

Videre presenteres vår analyse av faktorene som viser seg å være av størst betydning for prosesseiernes motivasjon. Vi diskuterer faktorene (Figur 17) ved hjelp av de teoriene vi finner relevante for hver faktor, og oppsummerer til slutt våre teoretiske konklusjoner i 4.3, teori for teori.

Kapittel	Motivasjonsfaktorer
4.2.1	Generelle faktorer
4.2.2	Arbeidet i seg selv
4.2.3	Forventede resultater
4.2.4	Målsetting
4.2.5	Lønn
4.2.6	Forfremmelse
4.2.7	Anerkjennelse
4.2.8	Mestring
4.2.9	Kompetanse og ferdigheter
4.2.10	Vekst
4.2.11	Autonomi og myndighet
4.2.12	Retningslinjer
4.2.13	Tilbakemelding
4.2.14	Veiledning
4.2.15	Konfliktløsning
4.2.16	Medvirkning
4.2.17	Status
4.2.18	Sosiale faktorer

Figur 17: Oversikt over kapitler

4.2.1 Generelle arbeidsforhold

I følge to-faktor-teorien kan fravær av grunnleggende hygienefaktorer som arbeidsforhold og jobbtrygghet være opphav til mistriivsel. På tross av at dette perspektivet er mindre relevant for å si noe om motivasjonen innenfor et spesifikt område som prosesseierskap, vil likevel et fravær av sentrale hygienefaktorer kunne påvirke den generelle motivasjonen til å arbeide i Statnett. Vi finner imidlertid generelt gode arbeidsforhold i Statnett. De ansatte føler seg trygge og opplever at deres fremtid i organisasjonen er sikker.

“Vi kan se det er lange perspektiver på det vi gjør, så vi vet at her er det jobb kjempe lenge. Det er trygt på den måten.” (P)

Flere av prosesseierne har vært i Statnett i så mye som 15-20 år, og til tross for at enkelte kommenterte at oppgavene nok kunne være i endring, så vil behovet for å forvalte Norges strømmnett bestå i overskuelig fremtid.

“Vi gjør det i Norge ikke sant? Vi er ikke i Libya, vi er her. Det er kun det vi driver med, og det er på veldig, veldig lang sikt” (L)

Oppsummering generelle arbeidsforhold

De generelle arbeidsforholdene er tilfredsstillende, og medfører ikke mistriivsel for prosesseierne.

4.2.2 Arbeidet i seg selv

Dersom prosesseierne finner arbeidsoppgavene i seg selv spennende, interessante og varierte, vil disse i følge to-faktorteorien kunne stimulere motivasjonen deres i arbeidshverdagen. Prosesseierne selv uttaler at de opplever prosessarbeidet som spennende og interessant, selv om kartleggings- og modelleringsarbeidet til tider kan være krevende og tungt å jobbe med. Gjennom arbeidet opplever de også å få utnyttet sin evner og kunnskaper til å skape verdi.

“Jeg kan ikke akkurat si at prosessmodelleringen er det helt store, men hvis du føler at du får en enhet til å fungere bedre, så er det jo flott. Det er jo moro, det er jo det du vil” (P)

Organiseringen av samarbeidet mellom prosesseier og prosessleder varierer fra prosess til prosess. Enkelte har kommet langt i å delegere oppgaver til prosesslederne og mottar kun ferdige prosesser til godkjenning, mens andre samarbeider tett med sine prosessledere i det daglige arbeidet. Dette avhenger i følge prosesseierne av hvor langt prosessmodelleringsarbeidet er kommet, og hvor kompetente prosesslederne er til å drive arbeidet fremover på egen hånd.

“Både jeg og hun som er prosessleder, jobber ganske tett.” (P)

“Prosesslederen vil være den som er med prosessmodellerer. Jeg er ikke med å prosessmodellere, men jeg godkjenner jo resultatet som de kommer frem til.” (P)

Rådgivning og oppfølging er en type oppgave som også går igjen i divisjonslederrollen. Til tross for dette skaper prosesseieroppgavene en viss variasjon i arbeidshverdagen ettersom prosesseierrollen i større grad innebærer arbeid på tvers av divisjoner. I følge jobbkarakteristikamodellen vil dette medføre økt motivasjon. Ledelsen presiserer at det er viktig for dem å finne de menneskene som ønsker å jobbe på tvers i organisasjonen, og få de inn i stillingene som er direkte knyttet til prosess.

“Hvis du ikke har mennesker som er glad i å jobb på tvers og forstår at det er “give and take”, så fungerer ikke dette” (L)

I følge jobbkarakteristikamodellen er også opplevelsen av arbeidets identitet avgjørende for motivasjonen. Uavhengig av involveringsgrad sitter prosesseierne med det overordnede ansvaret for prosessenens kvalitet, og godkjenner tilslutt arbeidet. Dette medfører at prosesseierne opplever at de utfører en avgjørende rolle i et komplett arbeid. Til tross for at de ikke nødvendigvis har vært med i all praktisk utforming av modelleringen uttalte prosesseierne at de alltid følger med gjennom hele kartleggingsprosessen, og at ingen forslag til nye prosesser som kommer på deres bord kommer som noen overraskelse.

“Det er når du klikker på knappen og godkjenner prosessen. Det er det du gjør når du er prosesseier, du verifiserer det som prosessleder har. Du sier at det faglige innholdet er her, også setter du det til godkjent i kvalitetssystemet.” (P)

Det at prosesseierne til en hver tid må ha oversikt over prosessens kvalitet tilsier at prosesseieres oppgaver omfatter komplekse beslutninger. I følge kognitiv evalueringsteori vil det i slike tilfeller være lite hensiktsmessig å benytte sterke ytre belønningsmekanismer, da disse vil fortrenge indre motivasjon til å bruke kreativitet i oppgaveløsningen.

“Det er ikke noe venstrehåndsarbeid, og det er ikke noe prosjektarbeid, det er kontinuerlig forbedring, og da er et eierskap ekstremt viktig.” (P)

Etter at modelleringsarbeidet er avsluttet, består prosesseierrollens oppgaver i å sørge for at prosessen fungerer og forbedre den. Enkelte av prosessene i Statnett er i ferd med å bevege seg over i denne fasen.

På dette stadiet er det ulikt hvor mye prosesseierne involverer seg. Noen ser forbedringsarbeidet i hovedsak som prosesslederens ansvar, mens andre er nysgjerrige og involverte i arbeidet. Det er uansett prosesseier som skal godkjenne prosessmodellen når en forbedring er gjort. Prosesseierne gjør således et lite arbeid i et større samleband, men er likefullt ansvarlig for hele samlebandets prestasjon.

“«Dette har jeg ansvaret for». Det er på en måte opp til meg å ta dette videre og utvikle det, og få gode prosesser som til slutt leverer gode produkter.” (P)

Denne helhetstankegangen preger prosesseiernes oppfatning av oppgavens identitet, og er i følge jobbkarakteristikamodellen med på å styrke motivasjonen for å arbeide med prosessen.

Oppsummering arbeidet i seg selv

Prosesseierne opplever at modelleringen i seg selv ikke nødvendigvis er spennende å utføre, og bruker i praksis ikke så mye tid på prosesseierrollen. Styringen av arbeidet er imidlertid kompleks, og krever at prosesseierne benytter kreativitet og ferdigheter. Prosesseierne opplever at de sitter med en avgjørende rolle i et viktig arbeid, og at dette i seg selv er givende og spennende å holde på med.

4.2.3 Forventede resultater

I følge kognitiv forventningsteori vil de subjektive forventningene om hvorvidt innsats medfører resultater være avgjørende for motivasjonskraften. Ledelsen og prosesseierne behøver imidlertid ikke ha samme oppfatning av hva de ønskede resultatene av arbeidet skal være. Dette vil ha implikasjoner for om prosesseierne er motiverte til å yte innsats i den retning ledelsen ønsker. Funnenes viser at lederne ønsker at prosessforbedringsarbeidet skal resultere i effektivisering, tydeliggjøring av ansvarsområder og bedre samarbeid på tvers av organisasjonen:

“I tillegg så er det generell effektivitet. «Hvordan skaper du det?» Jo, det er å ha et bevisst forhold til prosessene, for prosessene i organisasjonen er jo navet uansett om man har modellert dem eller ikke.” (L)

Prosesseierne anser også kostnadseffektivisering for organisasjonen som helhet som et ønskelig resultat. I tillegg ser de at programmet kan ha resultater som er mer relevant for deres egen arbeidshverdag. I praksis forventer prosesseierne at prosessmodelleringen vil forenkle deres mulighet til å utføre lederoppgavene sine, som å holde budsjetter, oppnå lavere enhetskostnader, styre og gi god veiledning til de ansatte i sin divisjon. De ønsker også at prosessforbedringsprogrammet skal bidra til klarere ansvarsforhold, tydeligere rutiner og færre omkamper.

“Det å ivareta de prosessene på en god måte, sørge for at de er effektive, det er viktig for bedriften” (P)

“Det har vært mye mas om det uklare ansvarsforholdet.” (P)

“En del av min motivasjon er å klare å få med meg resten av organisasjonen til å faktisk forstå at “dette her, dette hjelper dere” (P)

Det er altså tydelig at prosesseierne forventer at innsats i forbedringer av prosessen vil lede til resultater både for dem selv, deres medarbeidere og organisasjon som en helhet. Gevinsten av prosessforbedringsprogrammet samsvarer også med resultatmål som divisjonsleder opprinnelig har for sin avdeling.

“Jeg tror nok veldig mange er motivert for å nå målsettingen, det er et veldig stort engasjement, det er i hvert fall hypotesen min (...) De (prosessene, ref.) skal jo inkludere de viktigste oppgavene. Hvis man er leder for en enhet så er man gjerne engasjert i oppgavene og leveransene, og har eierskap til det.”
(L)

En utfordring med nye initiativ er muligheten for at endringsinitiativet ikke får feste og renner ut i sanden. Dersom prosesseierne ikke forventer at innsatsen vil medføre resultat på lang sikt, vil motivasjonen til å arbeide med prosessforbedringsinitiativet i følge kognitiv forventningsteori svekkes. Prosesseiernes erfaringer med tidligere endringsprosjekter i Statnett er av betydning for disse forventningene, og deres tiltro til om ledelsens fokus på prosessforbedring skal vedvare eller ikke. Til tross for at det er bevissthet rundt risikoen for at programmet kun er kortvarig, er det en generell holdning blant prosesseierne om at initiativet er kommet for å bli og skal gjennomføres.

“Til slutt rant det ut i sanden (tidligere prosessinitiativ, ref.). Det er jo selvfølgelig også en fare også nå.” (P)

“Jeg tror jo potensialet er skyhøyt på effektivisering av Statnett. Langt utover 15 %-programmet (...) På en annen side så er det kanskje bare 20 % av de virksomhetene som prøver på dette her som får rot.” (P)

Oppsummering forventede resultater

Ledelsen ønsker at prosessforbedringsinitiativet skal bidra til effektivisering, bedre ressursutnyttelse, tydeligere ansvarsforhold og bedre samarbeid på tvers av organisasjonen. Prosesseierne har den samme oppfatningen og ser at dette kan hjelpe dem med å oppnå en enklere arbeidshverdag. De har tro på at prosessinitiativet vil feste rot og gi vedvarende resultater.

4.2.4 Målsetting

I følge målsettingsteorien påvirker målets innhold og intensitet dets motivasjonskraft, gjennom fire mekanismer: at det er retningsgivende, indikerer nødvendig innsats, stimulerer

utholdenhet og eventuelt oppfordrer til å utnytte spesifikk kunnskap eller kreative oppgavestrategier (Figur 7).

Intervjuene avdekket at det særlig er to tydelige mål som prosesseierne forholder seg til; målet om å oppnå 15 % effektivisering og mål om å ferdigstille modelleringen av prosesser. Disse analyserer vi i henhold til målsettingsteoriens dimensjoner. Deretter diskuteres prosesseierens personlige mål. Til slutt vil vi diskutere arbeidet Statnett gjør med å utarbeide målparametere for prosessene, og hvordan disse oppfattes i organisasjonen Ettersom arbeidet med KPI-målsetting ikke er ferdigstilt, og individuelle mål av personvern hensyn ikke kan oppgis, går vi ikke like dypt i diskusjonen av de to siste målkategoriene.

15 % effektivisering

Målet om å bli 15 % mer effektive innen 2018 (sammenlignet med 2013-budsjettet) er overordnet og konsernovergripende. Fra ledelsens ståsted er en 15 % effektivisering et legitimt mål. I intervjuene snakket alle intervjuobjektene uoppfordret om 15 %-programmet i relasjon til prosessforbedringsprogrammet, og understreket både hvor viktig prosessforbedringen er for effektiviseringsmålsettingen, og hvilken effekt 15 %-programmet har på gjennomføringen av prosessforbedringene:

“Vi har noe som heter 15 % programmet i Statnett, som går ut på at vi skal bli mer effektive og spare penger, og da er dette blitt en viktig del, og blir kommunisert ganske tydelig” (P)

De aller fleste prosesseierne mener at målets innhold, 15 % effektivisering, er nødvendig, og vurderer det som et passelig krevende mål. De anser også prosessmodelleringen som et riktig virkemiddel for å komme dit. Målet har derfor en viss retningsgivende symboleffekt for prosessforbedringsprogrammet. Enkelte mener imidlertid at potensialet for et slikt program er mye høyere.

“15 % (programmet, ref.) vil jeg si er sånn passe ambisiøst.” (P)

“Jeg tror jo potensialet er skyhøyt på effektivisering av Statnett. Langt utover 15 %-programmet. Hvis man får til den effektive organisasjonen som jeg snakker om her, med gode prosesser og en stor andel verdiskapning (...) så er det jo kjempe potensiale” (P)

15 %-målet stimulerer til utholdenhet inntil tidsfristen for måloppnåelse er nådd. Fra dette tidspunktet vil det ikke lenger har motiverende effekt. Dersom organisasjonen har potensiale for å oppnå ennå høyere effektivitet er det usannsynlig at prosesseierne på bakgrunn av 15

%-målet velger å jobbe for å oppnå dette. Det kan på denne måten være uhensiktsmessig lite ambisiøst, dersom potensialet egentlig er høyere.

Videre legger målet til rette for at prosesseierne kan benytte kreative oppgavestrategier, ettersom det er svært åpent hvordan bedre effektivitet kan oppnås. På tross av at prosessforbedringsprogrammet er ment som et arbeid for å støtte opp under arbeidet med å oppnå 15 % bedre effektivitet, kommer det ikke automatisk frem av 15 %-målet at dette skal oppnås ved hjelp av prosessmodellering. Målet er derfor uhensiktsmessig overordnet til å alene motivere til innsats i prosessforbedringsprogrammet.

Til tross for at målets innhold er spesifikt, eksisterer det likevel en viss ambiguitet rundt hva effektivitet er, og hvordan en kan måle om man har oppnådd 15 % bedre effektivitet. Effektivitet kan tolkes ulikt og subjektivt, og innebære ulike ting i ulike enheter i organisasjonen. Dette kan gjøre det vanskelig for den enkelte prosesseier å relatere til målet. 15 %-målet er derfor i liten grad er retningsgivende for det spesifikke arbeidet som skal utføres i divisjonene. Målet er også uklart i forhold til hvor stor innsats den enkelte må yte for å oppnå det.

Fullføre modellering av prosesser

Målet om å ferdigstille modelleringsarbeidet er rettet direkte mot prosesseierne og bygger oppunder 15 % effektiviseringsmålet.

“15 %-initiativet har noen strategiske initiativ. Da er prosessmodelleringen en viktig ting for å få til de strategiske initiativene” (L)

Prosesseierne har konkrete tidsfrister for ferdigstillelse av utvalgte prosesser som bidrar til at målets innhold er klart og tydelig for dem. Prosesseierne opplever at arbeidet med å kartlegge prosessene varierer i vanskelighetsgrad fra prosess til prosess. Følgelig oppleves målsettingen i sammenheng med enkelte prosesser som svært krevende, mens for andre prosesser er den kun moderat krevende, eller enkelte ganger nokså enkel.

“Ja, for prosessene så er vel de målene vi har satt, at vi skal ha de ferdig innen en viss dato. Og så har vi målt på det.” (P)

Målet er retningsgivende for prosesseierne og setter fokus på hvilke oppgaver som skal prioriteres i arbeidshverdagen. Ettersom prosesseierne har flere ansvar utover prosesseierskapet er denne styrende effekten viktig for at prosessforbedringsarbeidet skal

prioriteres i det daglige. Prosesseierne ga inntrykk av at prosessarbeidet ble prioritert, og at de forholdt seg til definerte mål for når modelleringsprosessen skal være ferdig:

“Nå gjøres jobben, det er jo det som tar tid, det er jo de som driver og lager disse prosessene (prosessteam, ref.). Totalt sett så bruker vi en god del tid på det.” (P)

“Ja, det føler jeg (om det er enkelt å prioritere mellom mål, ref.), fordi jeg synes jo kvalitetsarbeid er morsomt.” (P)

På ledelsesnivået er formålet med kartleggingen å ende opp med et fullstendig kart over organisasjonens prosesser. For å engasjere medarbeiderne i dette arbeidet har de konstruert et toppkart, som illustrerer et målbilde for kartleggingsarbeidet. Toppkartet fungerer som en konkretisering av målets innhold for prosesseierne.

“Nå er det en veldig ny giv i Statnett på dette (...) Statnett har jo vokst enormt.” (P)

“Det er klart det at skal vi få med oss folk så må vi presentere dem for sluttbildet. Jeg mener at de her (medarbeidere i divisjonen, ref.), de hadde vi ikke fått med, hvis vi ikke kunne tegnet dette bildet (toppkartet, ref.). Du tar ikke en svær driftsorganisasjon på hundrevis av folk, setter bind for øynene, og sier «vil dere være med på det?» ” (L)

Visualiseringen av toppkartet er med på å forsterke den styrende effekten av målet, og gir prosesseierne mulighet til å se effekten av sitt eget arbeid. Når prosesseierne får en prosess ferdig, og klikker “publiser” i kvalitetsmodelleringsystemet, kan de klart og tydelig se at deres arbeid er med på å ta organisasjonen ett steg nærmere målbildet, illustrert i toppkartet. Fremdriften i modelleringsarbeidet avhenger i stor grad av kompleksiteten til prosessene under hver enkelt prosesseier. Enkelte prosesseiere har kommet langt med arbeidet, mens andre fortalte at arbeidet har tatt lenger tid enn ønsket, særlig på grunn av utfordringer med avklaring av roller og ansvarsområder i prosessene.

Målet stimulerer også til utholdenhet og innsats. Prosesseierne ser nytten i målet og er forpliktet å ferdigstille modelleringen av prosessene. Det bidrar til å øke motivasjonen for å nå målet. Med målet følger en del retningslinjer for hvordan modelleringsarbeidet skal gjøres, men prosesseierne står som nevnt tidligere likevel fritt til å benytte kreativitet i forbindelse med å finne ut hvordan arbeidet mest hensiktsmessig skal organiseres i den enkelte divisjon.

Mål til individet

Gjennom SKUP-samtalen skal det settes mål til den enkelte medarbeider i Statnett. Disse skal settes i samarbeid med nærmeste leder og følges opp en gang i året (Figur 13). I intervjuene fikk vi lite respons på spørsmål om prosesseierne hadde personlige mål, med unntak av enkelttilfeller der SKUP-samtalen indirekte ble nevnt:

“Vi legger en plan to ganger i året, og sier «det her skal vi gjøre neste halvår». Så følges den planen opp.” (P)

SKUP-samtalen skal fungere som et ledd mellom målene til den enkeltes divisjon, slik at hver enkelt skal forstå sitt bidrag. En god løsning på dette ville for eksempel være å integrere de prosessrelaterte målene i den halvårlige SKUP-samtalen med nærmeste leder. Etersom fåtallet av prosesseierne nevnte SKUP-samtalen i relasjon til måloppfølgelse er det mye som tyder på at denne ikke virker styrende i prosesseiernes arbeidshverdag. Det var ingen av prosesseierne som følte at deres rolle var gitt konkrete mål i forbindelse med prosessarbeidet.

“Jeg vil ikke si det er satt eksplisitte mål for meg som prosesseier, nei.” (P)

“Nei, det vil være de samme som for prosessen, tenker jeg (...) Vi har ikke definert noen andre mål, eller mål relatert til den rollen som prosesseier, at jeg må utvikle meg på A, B, C for å bli en bedre prosesseier.” (P)

Dette tyder på at det enten er lite visshet rundt de personlig målene som settes eller at de kun er rettet mot linjearbeid. Våre funn tyder på at begge deler er faktum. Prosesseierne uttalte enten at de ikke har noen personlige mål, eller at slike mål eksisterer, men at de for det første er knyttet til linjelederrollen, og at de for det andre ikke anses som viktige for dem i det daglige arbeidet. Dersom disse målene skal ha noen form for stimulerende effekt i retning av prosessforbedringsarbeidet må dette altså være fordi prosesseierne anser prosessforbedring som et godt verktøy for å oppnå målene satt til seg selv i divisjonslederrollen.

“Det finnes mål på hva jeg skal yte som leder av den enheten jeg er i. Prosessen er jo min måte å nå de målene jeg har som leder” (P)

Måleparametre

Spesifikke mål er lettere å måle, og måling vil i seg selv bidra til å gjøre det lettere å se fremgang og vurdere hvor mye innsats som gjenstår før målet er oppnådd. For motivasjon er det derfor viktig å koble måleparametere til målene. En utfordring med prosessforbedringsinitiativet har vært å integrere prosessstakegangen i den overordnede målstyringen i Statnett. I følge Jeanette Schrøder skal alle divisjoner ha blitt utfordret til å

sikre at de viktigste prosessene i hver enkelt divisjon er representert på Statnetts målkort, med konkrete målsettinger for prosessen. Dette har de i stor grad fått til, men det var kun enkelte prosesseiere som rapporterte at målformuleringene var brukket ned i konkrete KPIer:

“(Målene ref.) er det jo vi som har utviklet selv, da. Vi har satt oss ned og tenkt at «hvis vi skal få til en veldig god prosess, hva er det vi på en måte må ha på plass?»” (P)

“Så må jeg jo selvfølgelig sjekke av målkortet mitt, med min sjef, at han eller hun synes det er en riktig prioritering.” (P)

Det er altså i stor grad opp til ledernivåene å aktualisere prosessene i deres divisjon og sørge for at det blir satt mål til prosessene, og at prosesseierne holdes ansvarlig for å oppnå målene i tide. I følge målsettingsteorien kan det å være med å utvikle målene sørge for en større grad av målforpliktelse, som igjen har styrkende kraft på motivasjonen. Det stiller imidlertid også krav til prosesseierens egen evne til å sette konkrete og spesifikke mål slik at oppfølgingen av målene ikke uteblir. På spørsmål om hvordan prosessene ble målt tolket de fleste prosesseierne dette i retning om at vi ønsket å høre om KPIer. I denne sammenheng ble det, som nevnt i analysen av prosessledelseskapasitet, problematisert at det er vanskelig å knytte KPIer til prosessene.

“Ja, det er alltid litt krevende å lage skarpe KPIer. De blir ofte veldig snevre. Så vet jeg ikke helt, om det, altså noen ting kan du jo måle med KPIer, men ikke alt.” (P)

“Det blir jo satt noen mål og KPIer på prosesser, men det er jo ikke noen tvil om at dette er også en viktig del av forbedringsarbeidet. Å være konkret på levereansmålene i prosessene.” (L)

“En av disse KPIene på Statnetts målkort er jo «hvor mange prosesser er dokumentert?» Det er jo fint det, men hensikten med dette er jo ikke å dokumentere prosessene, men å faktisk få bedre leveranser i den andre enden.” (P)

Prosesseierne opplever altså at det er vanskelig å definere innholdet i KPIene, og de opplever også at det varierer veldig fra prosess til prosess om det er lett å måle dem i det hele tatt.

“Vi skal gå gjennom og se om det er noen KPIer da, som de kan måle på hvordan går prosessen. Det har vi også diskutert litt nå da, at vi er litt redde også for å måle oss i hjel da. Vi må finne et riktig nivå på det der. Noen av prosessene kan være enkle å måle på, du ser at du har forbedring, men veldig mange av disse prosessene understøtter noen hoved-KPIer for Statnett. Som for eksempel at vi sier at vi skal bygge en kraftledning billigere og billigere, og vi har mål på det. Du kan si at de og de prosessene bidrar, men hvor mye de (prosesseierne ref.) bidrar det er helt umulig å si.” (P)

Der prosessene er vanskelig å måle, kan målene blir uklare. Dette kan medføre at målingen i seg selv mister verdi, eller er misvisende i forhold til den faktiske prestasjonen til prosessen. Dersom prosesseierne videre blir målt på hvorvidt deres prosesser leverer godt på KPIene vil dette igjen kunne slå negativt ut for dem.

“Noen av disse prosessene kan være enkle å måle, du ser du har forbedring, men veldig mange av disse prosessene understøtter noen hoved-KPIer for Statnett. Hvor mye enkelte prosesser bidrar er umulig å si, og da må vi bruke andre metoder.” (L)

I følge teorien må målsetting analyseres i sammenheng med situasjonen de anvendes i og individene de berører. Et viktig funn i denne sammenhengen er derfor at i følge flere intervjuobjekter kan det sies å ha eksistert noe som minner om en “anti-målekultur” i Statnett tidligere, noe det nå arbeides for å redusere.

“Det har vi også diskutert, at vi er litt redde også for å måle oss i hjel” (P)

“Det er jo også en sånn historie vi har i Statnett tenker jeg, at vi har ikke vært så fokusert på kanskje å måle, rett og slett. Det er farlig det, å bli målt.” (P)

“Og på en måte faktisk tørre å si «dette skal vi nå», det kan jo oppfattes som litt truende. Hvis du ikke når det, hva skjer da, liksom?” (P)

Til tross for den kulturelle utfordringen er det mye som tyder på at både prosesseiere og ledere er klar over fordelene og nytten med å måle, og nødvendigheten av dette i sammenheng med kontinuerlig forbedring. For å unngå at målingen blir svært ressurskrevende diskuteres det også alternative måter å måle prosesser der numerisk data ikke nødvendigvis er den beste basen å analysere utbyttet av prosessene.

“Jeg liker å bli målt jeg. (..) Det har noe med at det at jeg synes det er morsomt å levere. Det er litt det det går på.” (P)

“Det blir satt noen mål og KPIer på prosesser, det er jo ingen tvil om at dette er en viktig del av forbedringsarbeidet. Å være konkret, det vil si skarp, på leveransemålene i prosessene. Og målene kanskje knyttet til etterlevelse, og sånne ting.” (L)

Oppsummering av mål

15 %-målet er retningsgivende, men litt for overordnet til alene å motivere til innsats i forbindelse med prosessforbedringsprogrammet. Til dette er målet om å ferdigstille prosessmodelleringen mer spesifikk, men virker kun motiverende inntil modelleringen er ferdigstilt. Individuelle mål tilknyttet prosesseierrollen eksisterer, men er lite betydningsfulle for motivasjonen til prosesseierne i det daglige arbeidet. Det er foreløpig uklarerhet rundt hvordan prosessene skal måles.

4.2.5 Lønn

I følge to-faktorteorien er lønn en av de sentrale hygienefaktorene som må være på plass for å unngå mistrivsel på arbeidsplassen. Statnett kompensere sine prosesseiere i form av fastlønn, og lønnsstrukturen blir av prosesseierne omtalt som konkurransedyktig i det norske arbeidsmarkedet. I følge to-faktorteorien vil derfor lønnsforholdene i Statnett ikke være opphav til mistrivsel.

“Det er fastlønn. ikke noe prestisje utover det. Bare ære og berømmelse” (P)

“Lønsmessig så sammenligner vi oss med det private næringsliv.” (P)

I følge likeverdsteorien må en ansatts evaluering av egen ytelse være i balanse med evalueringen av kompensasjonen den ansatte mottar. I denne sammenheng ønsket vi å finne ut om prosesseierne anså prosesseierskapet som ekstra belastende utover den overordnede stillingen deres, for deretter å kunne si noe om de oppfattet lønnen de mottok som tilstrekkelig. I utnevnelsen av prosesseiere sier Statnetts egne prosedyrer følgende:

“I de tilfellene det ikke er en naturlig del av eksisterende stillingsbeskrivelser, skal potensielle prosesseiere før godkjenning være konsultert i forhold til om de aksepterer ansvaret og myndigheten som følger med prosesseierskap”.

Det er altså ingen som pålegges ansvaret uten samtykke. Prosesseierne opplever heller ikke at prosesseierskapet er noen ekstra belastning for dem, men derimot at det er et verktøy som forenkler arbeidshverdagen. Prosesseierne opplever at prosesseierskapet gjør dem i stand til

å utføre lederoppgavene mer effektivt, med et tydelig mandat og mulighet til å delegere de mer arbeidskrevende delene av forbedringsprogrammet til underordnede. Dette gjør ekstra kompensasjon i deres øyne er unødvendig:

“Burde man hatt noen kompensasjon for (prosesseierskapet, ref.)?”

“Nei, det er en del av jobben” (P)

“Nei, dette er inkludert, det er det vi driver med, som jeg sier. Det at vi nå har et sånt verktøy, det gjør jobben min lettere.” (P)

Enkelte prosesseiere mente prosesseierrollen innebærer mindre belastning sammenlignet med tidligere stillinger de har hatt i Statnett. Dette omtales i likeverdsteorien som bruk av referanseobjekter. Prosesseierne mener altså at prosesseierrollen blir mer rettferdig kompensert enn i stillinger i Statnett med større arbeidsbelastning.

“Jeg tror ikke akkurat lønnsnivået for min egen del da (...), det er ikke det som styrer om jeg føler en belastning i arbeidet, for å si det sånn (...) Da jeg var leder for (en stor enhet, ref.), da burde jeg hatt kjempehøy lønn, det var virkelig en stor belastning, da hadde du ansvar for masse prosjekter” (P)

I kognitiv forventningsteori vil lønn representere en belønning for å oppnå ønskede resultater. Funnene viser at lønn hadde en stor verdi for den ansatte, men prosesseierne legger lite vekt på lønnen i det daglige.

“Jeg synes egentlig ikke det der lønnsgreiene er noe, det er ikke noe godt redskap føler jeg for å motivere folk.... (P)

“Jeg tror det er viktigere med stabilt, greit og godt sosialt miljø, det tror jeg er viktigere enn den belønningen egentlig. Enn lønnen.” (P)

Den økonomiske kompensasjonen i Statnett er ikke knyttet til prosesseierstillingen alene. I stedet er den knyttet til den overordnede stillingen, som for de fleste prosesseiere er divisjonsleder. Dette gjør at det ikke er knyttet økonomiske insentiver direkte til prestasjon på hverken prosessrelaterte oppgaver, eller andre oppgaver i divisjonen. Lønn legger derfor ikke styring for hvilke oppgaver som prioriteres i hverdagen.

Ledelsen begrunner valget av å ikke benytte insentivkontrakter med selskapets rolle som forvalter av et samfunnsoppdrag. Insentiver kan være nyttige styringsverktøy for å sammenstille ansattes intensjoner med ledelsens, men det kan også være begrensende for de ansattes mulighet til å ta valg som er det beste for samfunnet som helhet:

“Vi skal jo liksom gjøre det som er best for samfunnet da. og det at jeg skulle fått en bonus for at jeg har valgt en løsning som gjorde at vi ble ferdig et halvt år før, men som egentlig er jævlig dum for samfunnet. Det er vanskelig for en infrastrukturbedrift som vår å være insentivbasert. For du må lage det som er best for samfunnet.” (L)

At lønnen ikke er direkte tilknyttet prosesseierskapet medfører i følge kognitiv forventningsteori at instrumentaliteten til ytelse i prosessrelaterte oppgaver er svak med tanke på å oppnå lønn. Basert på lønssystemet alene er det vilkårlig hvilke oppgaver prosesseieren utøver. Bruken av økonomiske styringsmekanismer i Statnett er altså ikke sentral.

Oppsummering lønn

Lønn er en tilstrekkelig hygienefaktor for prosesseierne i Statnett, men legger hverken styring på prioritering av oppgaver, eller har noen forsterkende effekt på motivasjonen.

4.2.6 Forfremmelse

Der lønn i to-faktorteorien omtales som en hygienefaktor, er muligheten til å oppnå en forfremmelse en faktor som kan stimulere ekstra motivasjon i arbeidshverdagen. Vi ønsket derfor å avdekke hvordan rollen som prosesseier ble sett i sammenheng med forfremmelse. Dette kunne være knyttet til om prosesseierne så det å ta på seg rollen i første omgang som en forfremmelse, eller til om ytelse i prosesseierrollen på noen måte kunne kobles til utsikter om forfremmelse i fremtiden.

Funnene viser at enkelte prosesseiere påtok seg prosesseierrollen i forbindelse med omorganiseringen. Enkelte hadde i denne sammenheng søkt seg til lederstillinger internt, der prosesseierrollen var en del av stillingen. Andre ble forespurt å søke lederstillingen, eller hentet inn fra eksterne selskaper på bakgrunn av deres erfaring med prosessledelse.

“Det var i forbindelse med omorganiseringen, så fikk jeg denne jobben. Som medførte også at jeg ble prosesseier for en del prosesser.” (P)

“Jeg ble vel hentet inn til Statnett for å jobbe med dette her.” (P)

Prosesseierrollen er knyttet til høyere ledernivå, så for å bli prosesseier må du bli leder. Prosesseierrollen vil altså nødvendigvis følge med en forfremmelse til linjeleder, men i seg selv ikke anses som en forfremmelse.

“Hvis du blir prosesseier, det betyr jo at du er blitt en leder av noe slag” (P)

“Prosesseierskapet som sådan, det er ikke noen forfremmelse, det er på en måte integrert i stillingen” (P)

Å arbeide med prosessforbedring i egen divisjon blir heller ansett som et verktøy som gjør det enklere å oppnå de målene som er satt til divisjonslederrollen. På denne måten kan man trekke linken mellom prestasjon på prosessrelaterte oppgaver og potensialet for ytterligere forfremmelse i Statnett. Dersom prosesseieren benytter prosessarbeidet til å oppnå bedre resultater i sin lederrolle kan dette indirekte være med på å hjelpe han eller henne til å nå mål i karriereutviklingsprogrammet som fører til ytterligere forfremmelse.

“Prosesseierrollen er mer et virkemiddel for å kunne innrette arbeidet på en god måte og levere bra produkter” (P)

Med oversikt over prosessene og et mer operativt blikk inn i organisasjonens prosesser, kan prosesseierskapet bidra til at lederne opparbeider seg viktige erfaringer og kunnskap. Dette gjør dem bedre forberedt på å ta steg videre opp i organisasjonen.

“Den erfaringen man får - innsikten, det er jo en personlig verdi som man bygger opp da. Og som gjør at man kanskje kan få nye og større oppgaver ved senere anledninger.” (P)

I lys av kognitiv forventningsteori kan vi si at instrumentaliteten til ytelse i prosesseierrollen er tilstede, men svært svak, med hensyn til muligheten for å oppnå belønning i form av forfremmelse. Denne linken per i dag indirekte, da prosesseierrollen ikke spesifikt er inkludert i karriereutviklingsprogrammet til Statnett. Dette må ses i sammenheng med modenhetsnivået Statnett ligger på per dags dato, og at intensjonen er at dette blir mer inkludert senere.

I følge teorien om styringsmekanismer kan forfremmelse være en faktor som stimulerer motivasjon hos ansatte gjennom alle de tre styringsmekanismene; økonomisk, sosial og autoritær. Ettersom linken mellom forfremmelse og prosesseierrollen per i dag er indirekte, vil forfremmelse kun være styrende i retning av ytelse på prosesseieroppgaver dersom prosesseierne selv opplever disse oppgavene som instrumentelle i retning av forfremmelsen. Dersom denne linken blir borte vil effekten av muligheten forfremmelse også falle bort.

Som nevnt i analysen av prosessmodenhet, har ledelsen i denne sammenheng et ønske om å gjøre det klarere hvilke karriereveier prosessrelatert prestasjon kan lede til. I denne sammenheng snakkes det blant annet om at prosesseierrollen bør kunne være en del av

lederes karrierevei i Statnett, mens prosesselederrollen bør inngå i en potensiell karrierevei for personer med sterk fagkunnskap.

Oppsummering forfremmelse

Prosesseierrollen anses ikke i seg selv som en forfremmelse, og det er foreløpig uklart hvordan den skal knyttes til karriereutvikling i Statnett. Det eksisterer imidlertid en indirekte link mellom ytelse i prosesseierrollen og forfremmelse, da prosesseierne selv ser at oppgavene hjelper dem å nå overordnede mål, og hjelper dem å opparbeide kompetanse som vil gjøre dem bedre rustet til å steg oppad organisasjonen i fremtiden.

4.2.7 Anerkjennelse

I følge to-faktorteorien vil det å se og bli sett kunne bidra til at motivasjon styrkes. Teorien om styringsmekanismer sier også at en utsikt til oppnåelse av personlig anerkjennelse kan være med på å styre adferden i retning av å gjøre de oppgavene som utløser anerkjennelsen. I denne sammenheng var det imidlertid få av prosesseierne som fortalte at de opplevde anerkjennelsen fra ledelsen i forbindelse med prosesseierrollen som svært motiverende.

“Får du noen form for anerkjennelse fra din leder?” (I)

“Nei, ikke annet enn at «det var liksom det vi var enige om»” (P)

Prosesseierne fortalte i stedet at det er leveransene som prosessene leverer de mottar anerkjennes for. Prestasjonene til prosesseierne i kartleggings- og prosessutviklingssammenheng får begrenset med anerkjennelse.

“Jeg tror ikke vi får nødvendigvis for å være prosesseier. Det er ikke sånn «du gjør en kjempebra jobb som prosesseier», det er mer sånn «Det var veldig god analyse», det er litt mer den anerkjennelsen du får.” (P)

I seg selv betyr ikke dette at prosesseierne ikke mottar tilstrekkelig med anerkjennelse totalt sett, ettersom de som sitert over mottar anerkjennelse for andre konkrete oppgaver. For at anerkjennelsen imidlertid skal kunne generere motivasjon spesifikt med hensyn til prosesseieroppgavene bør den i følge kognitiv forventingsteori ha tydeligere tilknytning til selve prosesseierrollen.

Flere prosesseiere uttalte at de kunne ønske at oppmerksomheten fra ledelsen i forbindelse med prosessforbedringsprogrammet var sterkere. Dette ble spesielt relatert til anerkjennelse for måloppnåelse.

“Det er jo et mål som går på prosessforbedring og bedre driften og en del sånne ting, men jeg har aldri følt på at det er noen som puster meg i nakken for å komme videre (...) Jeg synes jo nesten det bare hadde vært morsomt om man ble dratt inn og «hva er status?» For det kan jeg leve med. Da viser det også at det er noe interesse videre oppover.” (P)

Dette tyder på at ledelsen har forbedringspotensialet hva gjelder å tydeliggjøre at de anerkjenner den innsatsen prosesseierne gjør i prosessforbedringsprogrammet. Det vi imidlertid fikk bekreftet gjennom intervjuene, er at resultatene som prosessforbedringsprogrammet genererer medfører en positiv belønning i form av anerkjennelse fra medarbeiderne. Medarbeiderne uttrykker glede over at hverdagen fungerer bedre og at prosessene er nyttige.. Prosesseierne omtaler dette som svært verdifullt og motiverende. I kognitiv forventningsteori vil dette tilsi at anerkjennelse fra medarbeiderne både har høy valensverdi, og at instrumentaliteten forbundet med prestasjon i prosesseierrollen er tydelig og sterk.

“Den anerkjennelsen man får i organisasjonen ved å faktisk utvikle ting til det bedre og levere gode resultater. Det er jo på en måte, det som er belønningen” (P)

“Hovedbelønningen er jo at man, nummer en, den positive erfaringen, med å faktisk få prosessen til å funke og levere bra resultater, ikke sant! Og så er det den anerkjennelsen man får i organisasjonen ved å faktisk utvikle ting til det bedre og levere gode resultater. (...) Pluss det vi snakket om i stad, dette med at alle medarbeiderne får en mer spennende hverdag, fordi man jobber med de riktige tingene i prosessen” (P)

Oppsummering anerkjennelse

Prosesseierne opplever at ledelsen ikke gir tilstrekkelig med anerkjennelse for arbeidet de utfører i prosesseierrollen. De mottar derimot en verdifull og tydelig anerkjennelse fra medarbeiderne tilknyttet prosessene deres, som setter pris på at arbeidet forenkler deres arbeidshverdag.

4.2.8 Mestring

Å oppleve selvtilfredshet på bakgrunn av prestasjon er en viktig motiveringsfaktor i følge to-faktorteorien. I lys av kognitiv forventningsteori ser vi at prosesseierne opplever en tydelig link mellom resultatoppnåelse og belønning i form av mestringsfølelse. De opplever glede og tilfredshet når de lykkes i arbeidet med å effektivisere organisasjonen, og anser prosessforbedringsarbeid som både givende og nyttig. Mestringsfølelsen stammer ikke bare fra å prester innen prosessforbedringsarbeidet. Ettersom det i tillegg gjør det enklere å prestere i divisjonsrelatert arbeid bidrar prosessarbeidet også at de opplever mestring i denne sammenheng.

“Så bidrar det til at man leverer bedre (..) produkter, og det er jo inspirerende. Det er jo derfor man på en måte er her, for å levere bra saker. (...) Få strukturert prosessene bedre, lage bedre prosesser. Vi blir mer strømlinjeformet, og så blir det mindre press på organisasjonen” (P)

Prosesseierne fremhevet mestringsfølelsen som noe spesielt viktig gjennom intervjuene. Dette tyder på at denne belønningen har høy valens for dem.

Spesielt fordi prosessinitiativet er i en tidlig fase er denne mestringsfølelsen viktig for at prosessforbedringsprogrammet skal feste rot i organisasjonen, og prosesseierne skal drive initiativet videre. Anerkjennelse og mestring skaper her en ekstra effekt på motivasjonen gjennom synergieffekter. Følelsen av å lage gode prosesser, som sørger for at medarbeiderne oppnår mindre arbeidspress og skaper bedre effektivitet, trekkes av prosesseierne frem som viktige motivasjonskilder.

“I det man begynner å få ting til å virke på en bedre måte, så gir jo det mestringsfølelse.” (P)

“Hvis de som skal ta den i bruk (prosessen, ref.) føler den som nyttig og kan være en god hjelp i deres hverdag (...) så synes jeg det er kjempe morsomt” (P)

Prosesseierne opplever at medarbeiderne setter pris på arbeidet de gjør, og gir dem anerkjennelse på dette. Anerkjennelse fra resten av organisasjonen om at man har gjort en god jobb er med på å forsterke den personlige vissheten av mestring, og begge disse belønningene er noe prosesseierne verdsetter.

Oppsummering av mestring

Prosesseierne opplever en sterk følelse av mestring i forbindelse med prosessforbedringsarbeidet. Denne er i størst grad knyttet til å oppnå en bedre fungerende organisasjonen, og det å bidra til at deres medarbeidere oppnår et lavere arbeidspress.

4.2.9 Kompetanse og ferdigheter

I følge kognitiv forventningsteori modereres motivasjonseffekten av prosesseiernes kompetanse og evner. Det samme poenget kommer frem av teorien om individuelle forskjeller i forbindelse med jobbkarakteristikamodellene, som hevder at kompetansen prosesseierne besitter vil være avgjørende for om de opplever mestring og finner oppgavene motiverende. Ledelsen har et bevisst forhold til hvilke personer de ansetter i lederroller i Statnett. Der det tidligere var fokus på å forfremme medarbeidere med sterk fagkompetanse, er det nå ansattes lederpotensiale som vektlegges.

“Hvis du var en veldig god fagperson, da ble du leder til slutt (...) nå blir du vurdert ut fra om du har lederegenskaper.” (P)

“Folk må ha litt entusiasme og kompetanse, det er etter mitt skjønn motivasjon.” (L)

Prosesseierskapet medfører at prosesseierne i tillegg til opprinnelige lederoppgaver har prosessfaglige oppgaver som en del av sin arbeidshverdag. For å kunne utøve ansvaret sitt på en god måte innebærer dette at de må opparbeide prosessspesifikk kompetanse, i tillegg til å utnytte generell ledelseskompentanse. Prosesseierrollen medfører på denne måten en større variasjon i arbeidsoppgavene, som krever et bredere spekter av ferdigheter enn den tradisjonelle divisjonslederrollen innebærer.

De fleste prosesseierne har bakgrunn fra prosessledelse i ulik grad, enten internt i Statnett i forbindelse med tidligere initiativer eller eksternt fra tidligere arbeidsgivere. De uttaler at de besitter den nødvendige kompetansen som skal til for å utføre oppgavene sine.

“Jeg har erfaring og har sett dette fungere før. Så rollen, det er en fordel, for du vet at det går an. Hvis det er for upløyd mark, da er det kanskje mer utfordrende å være en prosesseier.” (P)

“Jeg har erfaring, og har sett dette fungere før. Du møter alle mulige sånne motforestillinger, og «kanskje vi skal gjøre det sånn», og «kanskje vi skal gjøre det sånn», så da kan du være ganske rolig på at du vet hva som fungerer.” (P)

Oppsummering kompetanse og ferdigheter

Vi finner at prosesseierne besitter nødvendig kompetanse og ferdigheter til å utføre prosesseierrollen på en god måte. Rollen medfører gode muligheter til å utvikle, og utnytte, variasjon i prosesseiernes personlige ferdigheter.

4.2.10 Vekst

I følge to-faktorteorien kan muligheten til å oppnå vekst gjennom arbeidet være styrkende på motivasjonen. Prosesseierne uttalte at prosesseierrollen gir dem mulighet til vekst og utvikling, spesielt gjennom å supplere de vanlige lederoppgavene med et nytt og spennende initiativ. Som prosesseier opplever de personlig utvikling både i form av opparbeidelse av faglig kompetanse, men også gjennom økt forståelse for virksomheten som en helhet.

“Jaja, helt klart, (...), det er jo noe av det som er gøy med dette her, at man får utvikle seg selv og innsikten i virkeligheten og personlige egenskaper. Så man må utvikle seg for å bli både en bedre prosesseier, og en bedre prosessleder og bidragsyter inn i prosessen. Så det er klart det er kjempe viktig.” (P)

“Det jeg synes er spennende er at jeg ser at det er mulighet til å gjøre ting annerledes og litt bedre hver eneste dag.” (P)

Som nevnt i forbindelse med kompetanse og ferdigheter opplever prosesseiere med erfaring fra lignende prosessinitiativ i andre organisasjoner at det å arbeide med prosessledelse i Statnett gir muligheter for vekst, gjennom det å ta prosessstakegangen inn i en ny kontekst. Etersom hver enkelt organisasjon har ulike karakteristikk, medfører det at oppgaven med å innføre prosessledelse varierer fra gang til gang.

“Det å ta dette inn i en veldig tung prosjekt organisasjon så møter - det har ikke jeg gjort før, og det synes jeg er nytt og spennende!” (P)

Prosesseierne opplever også at de kan utvikle ferdigheter gjennom arbeidet, slik at de over tid kan utføre sine prosesseieroppgaver mer effektivt. I tillegg gis de mulighet til å igangsette kompetansehevingstiltak i forbindelse med prosessinitiativet dersom de finner det nyttig

“Det blir jo sånn at man får lov til å jobbe med det (prosessrelatert kompetansebygging, ref.), men så må jo jeg selvfølgelig sjekke av målkortet mitt da, med min sjef, at hun synes det er en riktig prioritering.” (P)

“Vi bruker jo disse prosessene for å definere hva vi, for eksempel som avdeling, skal bli bedre på (...) Det er ikke bare tilbake på meg, men det er på hele gruppa kan du si (...) Vi jobber med å utvikle egenskaper som gjør at vi skal kunne gjennomføre prosessene på en bedre måte” (P)

Ledelsen vektlegger også at medarbeiderne kontinuerlig utvikler sin kompetanse, og uttaler at investering i kompetanseheving er en god langsiktig investering for Statnett. De ønsker aktivt å bygge opp de ansattes kunnskaper, og jobber med å integrere utvikling av prosessrelatert kompetanse i karriereutviklingsprogrammet.

“Når du begynner som nyansatt medarbeider i Statnett, og nettopp fordi vi vet at vi har så lav turnerover. Vi har jo nok drive med og det er spennende det vi holder på med, når den personen utvikler seg, og får økt kompetanse.” (L)

“Alle ledere i Statnett skal gjennom et lederutviklingsprogram” (L)

“Det er spennende det vi holder på med (om utviklingen av karriereutviklingsprogrammet, ref.), når den personen utvikler seg, og får økt kompetanse, eller når prosessen endrer seg, hvordan skal vi sørge for at (...) dette dynamisk henger sammen da?” (L)

Vi finner altså at prosesseierne opplever personlig vekst gjennom arbeidet med prosessforbedringsprogrammet, og at dette således er en viktig motivasjonsfaktor i prosesseierrollen. Videre sier teorien om individuelle forskjeller at graden av vekstbehov kan virke modererende på motivasjonskraften som følge av dette funnet. Flere prosesseiere trakk frem nettopp vekstmuligheter som en viktig grunn til at de har ønsket å arbeide med prosessforbedringsprogrammet:

“Jaja, helt klart, (...), det er jo noe av det som er gøy med dette her, at man får utvikle seg selv, innsikten i virkeligheten og personlige egenskaper. Man må utvikle seg for å bli både en bedre prosesseier, en bedre prosessleder og bidragsyter inn i prosessen. Så det er klart det er, det er kjempe viktig.” (P)

Vi kan ikke si noe generelt om prosesseierne i Statnett har høyt eller lavt vekstbehov, men i følge teorien om individuelle forskjeller vil personer med et høyt vekstbehov oppleve vekstmulighetene prosesseierne har i prosessarbeidet som ekstra motiverende.

Oppsummering vekst

Prosesseierne opplever personlig vekst gjennom arbeidet med prosessforbedringsprogrammet. Dette stimulerer til motivasjon.

4.2.11 Autonomi og myndighet

Følelsen av autonomi, opplevelse av frihet og kontroll over hvordan arbeidet utføres, kan i følge både to-faktorteorien og jobbkarakteristikamodellen være stimulerende på motivasjon. I følge mandatet til prosesseierne (Figur 12) har de ansvar for å kontinuerlig forbedre og utvikle prosessene, sørge for at de samvirker godt med grenseliggende prosesser, og sørge for at prosessene oppfyller interne og eksterne krav. Flertallet av prosesseierne vi snakket med fortalte at muligheten til å påvirke hvordan ting gjøres i organisasjonen var en viktig grunn til at de trives i prosesseierrollen.

“Du har påvirkning i forhold til hvordan du vil at ting skal løses da. Du har muligheten til å påvirke organisasjonen.” (P)

I følge teori om styringsmekanismer kan kontraktsfesting av beslutningsmyndighet være et verktøy for ledelsen å styre prosesseiernes adferd. Mandatet som eksisterer for prosesseierrollen er imidlertid relativt overordnet, og prosesseierne står fritt til å organisere prosessforbedringsarbeidet i sin divisjon på den måten de finner mest hensiktsmessig. Muligheten til å delegerer prosesseierskapet, som enkelte benytter seg av, er et eksempel på dette. Også graden av involvering, som omtalt i forbindelse med oppgavens identitet, er et annet. Dette er tydelige tegn på at de føler de har tilstrekkelig autonomi, og frihet i arbeidet. Prosesseierne forteller heller ikke at deres autonomi blir begrenset gjennom detaljstyring fra ledelsen.

“Jeg har aldri følt noe på at det er noen som puster meg i nakken for å komme videre.” (P)

I følge jobbkarakteristikamodellen er også følelsen av resultatansvar viktig for motivasjonen. Selv om oppgavene i stor grad settes i verk av prosessledere og prosessteam, er det prosesseierne som har myndighet. De sitter med ansvaret for at arbeidet har god kvalitet, og gjennomføres til tiden. Opplevelsen av at prosesseierne har en viktig rolle i prosessforbedringsarbeidet, og at medarbeiderne er avhengig av deres styring av prosessene for å oppnå en mer effektiv arbeidshverdag, er med på å stadfeste resultatansvaret

prosesseierne har. Prosesseierne forteller at dette ansvaret i seg selv er med på å styrke deres motivasjon i prosesseierrollen.

“Hver eneste dag, og du får innspill fra forskjellige,- ja de som jobber i enheten min, der er småfrustrerte over det ene og det andre. Også sier jeg at «så bra, da kan vi gjøre noe med det» og det gir meg energi da”. (P)

“Man får en bekreftelse på «ja, dette er mitt ansvarsområde - vi er enige i det»” (P)

I følge kognitiv forventningsteori er det viktig at ledelsen sørger for å gi prosesseierne muligheter til å gjennomføre de tiltakene som skal til for å nå de ønskede resultatene. Her spiller også beslutningsansvar og autonomi inn, særlig med tanke på ressurstilgjengelighet. Ved å legge prosesseierrollen innunder divisjonslederrollen innehar prosesseierne i Statnett autoriteten til å ta beslutninger og gjennomføre tiltak uten å gå veien om tunge byråkratiske prosesser. Dette er fordi divisjonslederne i utgangspunktet har myndighet til å ta en del beslutninger selv.

Den samme autoritetsargumentasjonen gjelder i forbindelse med å avklare ressursbruk innen egen divisjon; prosesseierne har ofte personalansvar for ressursene som skal være i prosessteamene, og kan selv dedikere disse til prosessrelatert arbeid. Der ressursbruken går på tvers av divisjoner beskriver prosesseierne avklaringsrutinene mellom prosesseiere som en lite konfliktylt prosess. I tillegg har ledelsen satt inn ekstra ressurser i form av innleid konsulenthjelp for å sørge for at prosesseierne ikke sitter med hele modelleringsarbeidet selv, men kan delegere og sparre med konsulentressurser. Enkelte prosesseiere mente likevel at det ville være fordelaktig om flere interne ressurser ble frigitt for å arbeide med modelleringen, og at de selv gjerne kunne vært mer inkludert i dette arbeidet.

“Jeg har på en måte engasjert meg, men jeg bruker ikke mye tid, bortsett fra delta inn i møtene og litt utenom. (...) Jeg tenker nok at man skulle brukt mer tid, det gjør jeg” (P)

“Alle har sett seg tjent med å kjøre de prosessene de har gjort. Så det har gått ganske fint, men det er klart, jo hardere skvis det blir på ressursene, jo vanskeligere kan det bli (...) En del av de andre som har vært med har kanskje ikke syntes at det har vært like viktig, det kan godt hende, men vi har fått det vi har bedt om.” (P)

Ledelsen ønsker også at prosesseierne skal ta seg tid og prioritere prosessmodelleringen, men er også positive til å opparbeide ressurser internt til den tid hvor de ikke lenger vil ha innleide ressurser å benytte seg av.

“Det er ingen som har tid til det i utgangspunktet, men saken er at så lenge folk ser at dette hjelper dem i jobben sin, hjelper dem å strukturere ting og sånn, ja da...” (L)

“Kanskje noen tror at du kan klare deg uten fasilitatorer senere, det tror jeg er en feilslutning (...) du trenger en god sparringspartner, og en som kan gjøre jobben” (L)

Det er foreløpig usikkerhet rundt hvordan og hvem som skal opparbeide seg denne kompetansen innad i bedriften, og hvordan dette i så fall vil påvirke prosesseierrollen.

Oppsummering autonomi og ansvar

Prosesseierne opplever at ansvarslinjene er tydeligere enn tidligere, og at de sitter med myndighet til å følge opp resultatansvaret for sine prosesser på en god måte. De har frihet til å utøve prosesseierrollen slik de selv opplever hensiktsmessig i de ulike tilfellene, og har i de fleste tilfeller myndighet til å delegerer nødvendige ressurser.

4.2.12 Retningslinjer

Som vist i Figur 12 har ledelsen formulert et mandat som beskriver hvilke ansvar prosesseierrollen innebærer. I følge teorien om styringsmekanismer er dette en måte å styre hvordan prosesseierne skal bruke sin tid, gjennom autoritære mekanismer. Det er også et middel for å tydeliggjøre hvilke rolleforventninger ledelsen har til prosesseierne. Prosessforbedringsprogrammet skulle bidra til klarhet i prosessroller og grensesnitt, men det eksisterer fremdeles en viss usikkerhet rundt hvilke formelle retningslinjer som gjelder for prosesseierrollen. Gjennom intervjuene ble det tydelig at det var begrenset bevissthet, og uklarhet blant prosesseierne rundt innholdet i mandatet. De som uttalte seg om det mener at mandatet er vagt hva gjelder å skille mellom prosesseiers og prosessleders ansvarsområder.

“Jeg har sett noen foiler på det. Jeg tror jeg skjønner hva det skal være, hva det går ut på, ja (...) men det var litt diffust mellom prosesseier og prosessleder, det synes jeg.” (P)

Fraværet av bevissthet rundt retningslinjene gjør at disse har mindre styrende effekt på adferden enn intensjonen til ledelsen kanskje er. I følge to-faktorteorien vil fravær av tydelige retningslinjer i tillegg medføre frustrasjon og redusert motivasjonskraft på grunn av usikkerhet rundt arbeidet. Til tross for dette opplevde vi stor selvtillit blant prosesseierne

angående hvilke ansvar som følger med prosesseierskapet. De fortalte at de er klar over hva det innebærer å være prosesseier.

Det kan argumenteres for at dette i praksis veier opp for fraværet av bevissthet rundt stillingsbeskrivelsene. Ledelsen har i tillegg forsøkt å forsterke forståelsen av mandatet gjennom mer direkte oppfølging av arbeidet. Dette har hatt en klarifiserende effekt for prosesseierne.

“Vi hadde et møte med prosesseierne nå for ikke så lenge siden. Da la vi frem hvordan er strukturen, hva skal prosesseierne gjøre, hva skal prosesslederne gjøre, og litt sånn forskjellig” (L)

“Det er blitt veldig klart nå, i den perioden. Det har vært veldig dårlig forankret tidligere” (P)

I tillegg til å formulere stillingsbeskrivelser for prosesseierne er det i følge teorien om styringsmekanismer viktig at forventningene håndheves. Lederne fortalte at de forsøker å ta grep når de oppdager at de formelle reglene og prosedyrene ikke følges.

“Når vi ser det er ting som oppstår, så kan vi ta et møte. Og så; «Ja, vi har hørt ditt og datt» eller «Nei, vi har hørt sånn og sånn», «Hvordan håndterer dere dette?» Så blir konklusjonen selvfølgelig at de må ha det inn i prosessene.” (L)

Styringen av adferden skjer i denne sammenheng gjennom direkte autoritære mekanismer, men den har også en sosial komponent. Når fortellinger om håndhevelsen spres i organisasjonen medfører dette rykteeffekter som virker styrende for flere enn personen som blir irettesatt. Rykteeffekter er med på å forme rolleforventninger; når prosesseiere ser at de holdes ansvarlig for å følge opp oppgavene de er satt til å gjøre, tydeliggjøres forventningene til dem, og de ønsker å utføre oppgavene i henhold til ledernes preferanser for å sørge for ikke å måtte stå til orde for ikke å ha fulgt prosedyrene. Direkte håndhevelse av mandatoppfølgelsen er dermed også med på å veie opp for lav bevissthet rundt det fysiske dokumentet.

Oppsummering retningslinjer

Retningslinjer for prosesseierne eksisterer, men de er ikke tilstrekkelig klare. De burde vært tydeligere, og bedre kommunisert fra ledelsens side. Prosesseierne på sin side har også et ansvar for å sette seg inn i hva mandatene sier. Per i dag er de bare klar over at de finnes, men forholder seg ikke i stor grad til dem. Det at prosesseierne har tidligere erfaring med

prosessledelse veier opp for dette. Det samme gjør det at ledelsen tar grep når de blir oppmerksom på problemer.

4.2.13 Tilbakemelding

I følge jobbkarakteristikamodellen kan tilbakemelding inndeles i tre kategorier: ros og kritikk, evaluering og at du opplever eller ser at ting fungerer eller ikke. Prosesseiernes opplevelse av ros og kritikk er allerede inngående omtalt i avsnittet om anerkjennelse (Kapittel 4.2.7). Her fant vi at prosesseierne ønsker velkommen både mer ros og mer kritisk oppfølging av måloppnåelse i forbindelse med deres prestasjoner i prosesseierrollen.

“Jeg liker å bli målt jeg. (...). Det har noe med at det at jeg synes det er morsomt å levere. Det er litt det det går på.” (P)

Prosesseierne opplever evaluering både i møte med de eksterne konsulentene, prosessledere og prosesssteam. Innspillene de får fra dem gjør at leveransene av deres arbeid kvalitetssikres.

“Jeg la jo frem disse fem prosessene basert på en del innspill.” (P)

Prosesseierne uttaler at de er godt samsnakkert med sine overordnede om hva deres arbeid med prosessforbedringsprogrammet er ment å oppnå. Det er derimot noe variasjon i hvorvidt prosesseierne opplever tilstrekkelig evaluering av arbeidet fra ledelsens side. Enkelte av prosesslederne sitter i ledergrupper som er direkte relatert til styringen av prosessforbedringsprogrammet, og får dermed god oversikt over ledernes meninger om forbedringsprogrammets retning, og er til og med på å utvikle dette selv. De opplever derfor å få tilbakemelding på arbeidet de gjør i møte med ledergruppen.

“Så følges den planen opp, og det er veldig vanskelig å følge den planen, men det er greit nok i og for seg, det er den vi rapporterer - så for eksempel i dag så rapporterte jeg på den planen til min ledergruppe da. Da kan det være at jeg kanskje kan komme opp i en diskusjon; «du henger etter på den», og da kan noen si at «vet du hva, dette går ikke, (sier sitt eget navn, ref.), nå må du få det i orden - nå må du sette i gang noen tiltak», kanskje jeg må tilbake og finne ut av det. Kanskje jeg må prøve å få litt støtte fra noen av lederne i den ledergruppen.” (P)

Uavhengig av hvor de sitter i organisasjonen opplever prosesseierne tilbakemelding i form av at resultatene blir tydeliggjort for dem. De ser at arbeidet som legges ned medfører

tydelige resultater, og dette fungerer i seg selv som en bekreftende tilbakemelding som styrker motivasjonskraften.

“Du ser du har forbedring”(P)

“Jeg ser at det er mulighet til å gjøre ting annerledes og litt bedre hver eneste dag.” (P)

Oppsummering tilbakemelding

Prosesseierne etterlyser mer ros og kritikk fra lederne sine. Våre funn indikerer at hvorvidt de får tilstrekkelig evaluering av arbeidet avhenger av hvor i organisasjonen prosesseierne sitter. De får tydelig tilbakemelding gjennom at resultatene av prosessforbedringsprogrammet er tydelige for dem.

4.2.14 Veiledning

I tillegg til tilbakemelding på arbeidet det har foretatt, har prosesseierne også behov for veiledning i arbeidet. I følge to-faktorteorien er veiledning en hygienefaktor, som må være på plass for å unngå mistriivsel i organisasjonen.

Konsernstabens kvalitetsenhet har gjort ressurser tilgjengelig både internt og ved hjelp av eksterne konsulenter, for å støtte og veilede arbeidet med prosessmodelleringen. Dette er med på å dekke noe av prosesseiernes behov for veiledning. De fleste prosesseierne har lang erfaring med prosessledelse, og har god innsikt i ledelsesfilosofien. Veiledningen er derfor spesielt knyttet til de prosess tekniske elementene som anvendelse av prosessmodelleringsverktøyet. I tillegg fungerer konsulentene som verdifulle sparringspartnere.

“Du trenger å ha en god sparringspartner og noen som kan jobben. Jeg synes det er pussig om det skulle finnes prosesseiere som ikke ønsker en sånn sparringspartner. Og når du kommer på effektiviseringsmodus og skal tenke effektivisering av prosesser, da er det klart at man trenger en sparringspartner!” (L)

Veiledning kommer ofte også fra de ansattes ledere. Prosesseiernes ledere ønsker imidlertid ikke å monitorere deres arbeid, men at prosesseierne i stedet skal komme til dem. De begrunner dette med at de ønsker å gi prosesseierne autonomi i arbeidet, og heller bistå og hjelpe til dersom det er nødvendig.

“Jeg er veldig glad for at det er de som er prosesseier som har tatt initiativ. Det å gå til dem også si det at “dette her er jo ikke blitt helt riktig, så la oss sette oss ned sammen”, det er mye tyngre enn at de ser det selv. Men når de kommer, så er jo motivasjonen så sterk, ikke sant.” (L)

Oppsummering

Prosesseiernes erfaring med prosessledelse reduserer behovet for veiledning. Våre funn tilsier at ledelsen legger til rette for at prosesseierne skal få prosestetknisk veiledning, men at de selv må oppsøke ledelsen dersom de ønsker ytterligere støtte.

4.2.15 Konfliktløsning

Ettersom behov fra både de vertikale og horisontale strukturene skal møtes i matriseorganisasjoner, er det viktig at prosesseierne, som har en nøkkelrolle i denne strukturen, har en opplevelse av at eventuelle problemer de støter på løses på en god måte. Vi ønsket derfor å undersøke om prosedyrene for konfliktløsning oppleves som klare og gode av prosesseierne. Én prosesseier fortalte om hvilke potensielle konflikter som kan oppstå i prosessarbeidet, og da særlig i relasjon til prosessteamene, som i stor grad sitter med oppgavene å bli enige på tvers av divisjoner og brukergrupper involvert i hver enkelt prosess.

“Det kan være at du ikke får den kapasiteten du hadde forventet (...) da vil nok prosessleder gå til prosesseier, og så vil prosesseier gå til ressurseieren, vil jeg tro. Det kan godt hende prosessleder tar direkte kontakt med ressurseieren, men da blir det jo en diskusjon om den avtalen, og hvordan man skal løse det.” (P)

“En annen konflikt som kan oppstå er uenighet i teamet om løsninger. Det kan være litt kinkig fordi at vi har jo sagt at de som kommer utenfra, de skal være med og bestemme (...) og da må det på en måte skaleres. Da vil først prosesseieren bli involvert, og da kontakte på samme nivået i den andre divisjonen, og diskutere, og hvis de ikke blir enige, og det er viktig, så må du jo bare videre oppover. I verste fall opp til KL (konsernledelsen, ref.).” (P)

De formaliserte ansvarslinjene er her med på å sikre at alle beslutninger som ikke kan fattes på en rettferdig måte innen prosessteamet, kan skaleres til høyere autoritetsnivå og avklares der. Prosesseierne oppfatter ikke at deres rolle er i en vanskelig posisjon i denne sammenhengen, og mener at måten prosessteamene er sammensatt er mye av grunnen til at

beslutninger aksepteres av de involverte. Ved å lage gode prosesssteam blir også arbeidet til prosesseieren enklere.

“Jeg har delegert prosesseierskapet i noen av prosessene (...) til en linjeleder som er under meg igjen (...) så må jeg bare passe på at det blir riktig.” (P)

“De prosesssteamene vi har sier vi at skal bestå av folk som kjenner til prosessen, som har en mening om hvordan dette skal gjøres mest mulig effektivt. Så skal vi også forankre prosessen i det teamet, så vi må ha folk utenfra som kanskje bare er brukere eller blir påvirket av den på en eller annen måte,” (P)

“Prosessbeskrivelsesgruppa, eller hva den kalles? Den er jo tverrfaglig sammensatt. Så du har de tyngste premissgiverne og de som er inne med interesser der, sånn at du får diskutert deg gjennom ting.” (P)

Ledelsen kunne også fortelle om god ivaretagelse av prosedyrerettferdighet i forbindelse med håndhevelsen av prosessstankegangen i det daglige arbeidet. En leder fortalte om situasjoner der det ble oppdaget at enkelte prosesseiere eller prosessledere gikk utenfor prosessprosedyrene, og hvordan de i slike tilfeller går i dialog for å løse situasjonen sammen med prosesseieren:

“Når vi ser det er ting som oppstår, så kan vi ta et møte, og så bare; «vi er kjent med sånn og sånn - hvordan håndterer dere dette?» Så da blir konklusjonen selvfølgelig at de må ha det inn i prosessene” (L)

Oppsummering konfliktløsning

Våre funn indikerer at det er få konflikter i forbindelse med de kryssende autoritetslinjene i Statnett. Der konflikter oppstår blir prosedyrerettferdigheten i stor grad ivarettatt, slik at dette ikke har innvirkning på motivasjonen til prosesseierne.

4.2.16 Medvirkning

I følge teorien om prosedyrerettferdighet er måten beslutninger tas på avgjørende for medarbeideres motivasjon. Dersom prosesseierne opplever medbestemmelse i sin arbeidshverdag, vil dette medføre høyere motivasjon enn dersom de oppfatter beslutningsprosesser som urettferdige. I tråd med dette snakket prosesseierne om at de har et ønske om å bidra til å gjøre organisasjonen bedre. De ønsker å kunne si sin mening, og få en rettferdig behandling av sine forslag og synspunkter.

“Jeg tror at det som motiverer folk i Statnett, det er å få være med og bestemme ting. Det tror jeg er viktig for de. For det vet jeg i hvert fall er veldig demotiverende, å få ting tredd over hodet. Det er nesten samme hvor bra det er, så synes du det er dårlig, fordi du ikke har vært med og bestemme selv.” (P)

I intervjuene la vi vekt på å forstå prosesseiernes opplevelse av prosessen bak omorganiseringen og prosessinitiativet, for å finne ut om de føler at de er blitt pålagt en uønsket endring, eller om de opplever både prosessen og beslutningen om å igangsette prosessforbedringsinitiativet som rettferdig.

Våre funn indikerer at det var enighet og oppslutning rundt endringsbehovet. Der 15 %-målsettingen kom fra ledelsesnivået, oppsto prosessforbedringsinitiativet i stor grad i divisjonene D&M og T&U og B&A. I etterkant av omorganiseringen var det en situasjon i Statnett der nye roller og økende ansettelsestakt bidro til en etterspørsel etter mer formaliserte stillingsbeskrivelser, og klarere defineringsgrad av hvilke ansvarsområder som lå på ulike roller. Dette gjaldt spesielt i grensesnittene mellom avdelinger. Målet for mange av prosesseierne er med andre ord å oppnå tydeligere ansvarslinjer, med færre høringsrunder, omkamper og unøvendige koordineringsprosesser.

“Det vi har jobbet mest med nå, det er å bli enige om «hvordan er det vi faktisk jobber?» og dokumentere det” (P)

“Vi har hatt veldig god backing oppover i systemet på at dette er veldig viktige prosesser for Statnett, så det har vært lett å overbevise folk om at dette må du være med på. Det er på en måte tydelig integrert i målkortene, helt opp på konsernstabens målkort, at vi skal videreutvikle disse prosessene. Da er det jo lettere å få backing for å bruke disse ressursene.” (P)

Ledelsen forankret endringen i ett stort initiativ; konsernsjef Auke Lont avholdt personlige samtaler med alle ledere i Statnett (ca. 150 personer). I tillegg avholder Statnett hvert år en organisasjonsundersøkelse som bidrar til å avdekke forbedringspotensialet. Ved at alle medarbeiderne fikk si sin mening om endringsbehovet i Statnett, sikret ledelsen at de ansatte ikke følte at beslutningen kom som lyn fra klar himmel, men at de i stedet fikk medvirke i beslutningen.

“Vi hadde en organisasjonsundersøkelse som viste at det var ett punkt som virkelig pekte seg ut, og det var at det var for dårlig samhandling på tvers. Det er klart, når vi kun kan lykkes når vi jobber på tvers... Vi kan jo ikke ha det sånn! Derfor omorganiserte vi.” (L)

Vi fant at enkelte prosesseiere mente kommunikasjonen av bakgrunnen for endringsbehovet kunne vært gjort annerledes, men likevel var den generelle oppfatningen at det var store potensialer for forbedring i Statnett.

“Det går noe på at man står på en svær ledersamling og sier at nå skal man spare X antall millioner kroner. Du selger ikke det rette budskapet slik jeg opplever det da.” (P)

“Hvis man får til den effektive organisasjonen som jeg snakker om her, med gode prosesser og en stor andel verdiskapning, så er det jo kjempe potensiale.” (P)

Fra ledelsens side var det viktig å sørge for at endringen fikk tilstrekkelig forankring i organisasjonen også i det videre arbeidet. Som allerede nevnt er flere av prosesseierne vi pratet med hentet inn på bakgrunn av deres lange erfaring med prosessledelse fra andre selskaper. Ved å sette disse “ekspertene” sammen med divisjonsledere med lang fartstid og forståelse for Statnett, klarte ledelsen å sørge for prosedyrerettferdighet gjennom medvirkning, og å sørge for at beslutningene var godt tilpasset Statnett som organisasjon.

“Jeg har mye erfaring fra tidligere jobber, så jeg ble vel hentet inn til Statnett for å jobbe med det her.” (P)

Det at enkelte av prosesseierne var hentet inn med hensikt å ta med prosessledelseskompetanse til Statnett, må nødvendigvis også bære noe av grunnen for at vi fant lite motstand mot omorganiseringen og prosessforbedringsinitiativet. Bruken av eksterne konsulenter i modelleringsarbeidet er også et grep som sørger for at beslutninger i forbindelse med prosessforbedringsinitiativet i mindre grad oppfattes som partisk, da en utenforstående vil ha muligheten til å fungere som “dommer” i eventuelle konflikter relatert til de nye organisasjonsstrukturene.

“Det å fasilitere prosessmodellering, da tar du ikke bare en vilkårlig en i organisasjonen (...) dette er en kompetanse som ikke hvem som helst kan gjøre” (L)

“Da samlet vi oss først, hadde et heldagsmøte hvor vi laget et kart over flyten (...). Da så vi på alle prosessene, og begynte å lage et kart på det. Så begynte vi å diskutere «Ja, hvem er det som er eiere av disse prosessene?» Er vi enige at «dette er mitt ansvar, det er ditt ansvar?» Hvordan flyten går?” (P)

Hva gjelder prosedyrerettferdighet i forbindelse med selve arbeidet, var det én prosesseier som antydte at beslutningen om å kjøre et standardisert modelleringsprogram på tvers av organisasjonen var tatt på dårlig grunnlag. Vedkommende mente at prosessorientering ikke

passet like godt i hans enhet, og at det heller burde vært mulig å tilpasse initiativet til de lokale forholdene.

“Nå er det lagt noen prosesskartlegginger på overordnet nivå som er veldig basert på en prosjektmodell. Det passer dårlig hos oss. For vi jobber i prosjekt vi og, men veldig mange jobber ikke i prosjekt. Og da passer det dårlig.” (P)

Til tross for innvendinger mot standardiseringen var vedkommende klar over at det ikke er mulig å gjøre alle til lags i en stor organisasjon, og aksepterte at det var tatt et valg om å innføre en standardisert tankegang rundt prosessforbedringene.

“Så må jo Statnett også gjøre noen valg, ikke sant. Hvordan bygge opp systemet, du må gjøre et valg, noe passer godt for noen deler av virksomheten, og ikke like godt for en annen.” (P)

Oppsummering medvirkning

Prosesseierne ønsker å medvirke i beslutningene som omhandler deres arbeidshverdag. Prosessforbedringsinitiativet oppsto delvis gjennom en bottom-up-approach, og dette styrker prosesseiernes eierskap til initiativet, og opplevelsen av medbestemmelse. I de tilfeller det oppsto noen form for motstand mot initiativet foreligger det en forståelse for at dette er bra for Statnett som en helhet.

4.2.17 Status

I følge to-faktorteorien kan fravær av følelsen av status medføre mistriivsel på arbeidsplassen. Innføringen av det nye begrepet prosesseier kunne potensielt påvirke tittelinnhavernes status i bedriften. Ettersom Statnett er i en tidlig fase av prosessforbedringsarbeidet sitt ønsket vi derfor å finne ut av hvilken posisjon prosesseierrollen har i organisasjonen, og relatere dette til rollens gjennomslagskraft. Et fravær av status kan medføre at prosesseierne ble mindre motivert, fordi de blir ansett lavt i autoritetshierarkiet.

I følge ledelsen eksisterte det en generell forståelse i Statnett av hvor i organisasjonen prosesseierskapet skulle ligge. Til tross for at divisjonsfokus har vært dominerende i organisasjonen, har det alltid eksistert arbeidsprosesser, og begrepet “fagansvar” har vært et vidt forstått begrep som til en viss grad kan forstås som et synonym til prosesseierskap.

Divisjonsledere med et ekstra ansvar for eksempel HMS-prosedyrer kunne påberope seg tittelen “fagansvarlig for HMS”. Prosesseierskapet ble i forbindelse med omorganiseringen lagt på det ledelsen og prosesseierne oppfatter som naturlige prosesseiere:

“Man kalte det ikke en prosessorganisert organisasjon, men det var jo i virkeligheten det som lå til grunn for omorganiseringen. Da var det i hvert fall åpenbart for meg at prosesseier måtte være der (på divisjonsleder, ref.), og prosessleder. Og hvem skal være prosessleder utenom han som har faktisk fått det som linjeoppgave? Det ble veldig logisk.” (L)

“Sånn har det vært i 30 år. Du er linjeleder, og du er fagansvarlig. Så på en måte bare det å knytte det prosessperspektivet på dette fagperspektivet, så vil det være selvsagt for alle som jobber i Statnett at det er min hele jobb.” (L)

Ledelsen har bevisst valgt å ikke separere prosesseierrollen fra linjerollen. De har heller ikke villet åpne for en diskusjon rundt om den kunne ha ligge et annet sted i organisasjonen. Dette er i følge lederne et verktøy for å sørge for tydelige ansvarsområder i Statnett, og unngå matriseproblematikken med kryssende autoritetslinjer. Det sørger også for at prosesseieren får tilstrekkelig gjennomslagskraft til å utøve prosesseierskapet.

“Jeg har tenkt at det er best å hekte prosesseier så mye på linja som mulig. Sånn som vi har kommunisert prosesseierrollen så langt så har jeg bevisst ikke brukt så mye tid på å problematisere prosesseierrollen. Det er fordi at jeg mener at veldig mange, i hvert fall norske, bedrifter som jeg kjenner har skilt prosesseierrollen for mye fra den tradisjonelle lederrollen” (L)

“Hvis du går for langt i å fundamentere prosesseierrollen som noe annet enn vanlig linjeledelse, så undergraver du linjelederens ansvarsforhold” (L)

For prosesseierne er det også en generell oppfatning om at prosesseierrollen må ligge på allerede eksisterende lederansvar:

“Ja, du er linjeleder, og du har det ansvaret i Statnett og da blir du prosesseier for alle de prosessene innen for dette området.” (P)

“Det er bare den jobben du må forvente å ha. Du må være linjeleder, og du må være prosesseier for noe som er bredere. Om det er fag eller om det er prosess.” (P)

Alle prosesseierne ble spurt om de følte det var prestisjefullt å inneha prosesseierrollen. Her var de alle samstemte i å mene at prosesseierrollen i seg selv ikke hadde noen tilhørende prestisje. Derimot var det flere som mente at lederrollen i Statnett, og det gamle begrepet “fagansvarlig”, var av betydning når det kom til hvem som har høy status i Statnett. Enkelte av lederne vi snakket med mener at det kanskje kunne være fordelaktig å i stedet videreføre

begrepet fagansvarlig, heller enn prosesseier, for å gi prosessforbedringsprogrammet bedre forankring i fagmiljøene i organisasjonen.

“Begrepet fagansvar som kommer fra 30 år tilbake i Statnett, det er det tradisjonelle prosesseierskapet (...) Så vi kunne egentlig bare fortsatt å gjenbruke det begrepet (...) Så ville alle forstå det. Da ville det treffe både prosesseierskapet, men også det som ligger rundt, det å ha meninger om det som ligger utover det som brukes i fundamenteringen av en prosessbeskrivelse.” (L)

“Jeg tror at, det å være leder i Statnett har nok en viss prestisje. Det merket jeg selv også, jeg skvatt jo da jeg ble leder selv. For at du merket at folk forholdt seg annerledes til deg.” (P)

“Jeg tror det er lettere for Statnett å kommunisere stoltheten ved å være fagansvarlig. Det klinger bra i liksom både det tekniske miljøet, og miljøet som jobber med prosesser i regionene” (P)

Oppsummering status

Uavhengig av tittelens ordlyd er det lite som tyder på at prosesseierne føler mangel på status og gjennomslagskraft knyttet til deres stilling. Dette er fordi prosesseierrollen ligger innbakt lederrollen, som har høy status, og ikke fordi prosesseiertittelen i seg selv er prestisjefull.

4.2.18 Sosiale faktorer

I følge to-faktorteorien er relasjoner til medarbeidere, ledere og underordnede viktige hygiene faktorer for å oppnå trivsel på arbeidsplassen. Det generelle sosiale miljøet i Statnett oppleves som godt, og prosesseierne fortalte oss at de har venner i organisasjonen. Vi avdekket at prosesseierne er svært opptatt av hvordan arbeid med prosessforbedringsprogrammet bidrar til å senke den totale arbeidsbelastningen til både medarbeidere tilknyttet egen divisjon, men også de som kun påvirkes gjennom leveransene som passerer fra prosess til prosess.

“Alle medarbeiderne får en mer spennende hverdag, fordi man jobber med de riktige tingene i prosessen, og ikke alt mulig rart som de føler er lite verdiskapende. Og kanskje de får et jevnere arbeidspress.” (P)

“Det er en veldig viktig del av lederansvaret, å passe på medarbeiderne sine, både at de har interessante og utviklende jobber, men også at de har forsvarlig arbeidspress videre” (P)

Det er sannsynlig at prosesseierne ønsker å ta avgjørelser som setter dem i et godt lys blant sine medarbeidere, da de føler en moralsk obligasjon overfor dem. I teori om styringsmekanismer tilsier dette at det er en sterk sosial komponent i beslutningsgrunnlaget. Å gjøre populære valg kan videre også indirekte påvirke karriereveien til prosesseierne, ettersom det er sannsynlig at det å være godt likt i organisasjonen er et av kriteriene for å oppnå høye lederverv i en stor organisasjon.

Ettersom det i prosessforbedringsprogrammet opereres med et proseshierarki, der prosesseier har en prosessleder under seg, som igjen leder et prosessesteam, så vil gode relasjoner internt i hierarkiet være avgjørende for å kunne oppnå de resultatene programmet er forespeilet. Prosesseierne opplever at prosessesteamene fungerer godt.

*“Prosessteamet (...) de har en egen nytte av at prosessen faktisk blir bedre. Så har ikke egentlig trengt å bruke så mye energi på å selge det budskapet”
(P)*

Relasjonen til prosesseiernes overordnede beskrives noe ulikt på tvers av organisasjonen. De fleste prosesseierne uttalte at de er svært samsnakkert med sine ledere, og at de jobber tett med dem i forbindelse med utarbeidelsen av prosessforbedringen. Enkelte ga uttrykk for at de gjerne skulle ha sett at oppmerksomheten fra ledelsen var sterkere. Sett i lys av to-faktorteorien er dette imidlertid mer et tegn på at motivasjonsfaktoren *anerkjennelse* er etterspurt, mer enn at hygienefaktoren *relasjoner til ledere* er fraværende (Figur 4). Våre funn tyder på at det generelt er konstruktive og gode relasjoner mellom prosesseierne og deres ledere.

“Sjefen min er positiv til at vi får det på plass (modelleringen, ref.) (...) vi er godt samsnakkert om hva det vil gi, og at det vil være et godt grunnlag for å jobbe videre.” (P)

På samme måte som at prosesseierne har moralske obligasjoner til sine medarbeidere, kan de i følge teorien om styringsmekanismer velge sin adferd ut fra moralske obligasjoner til sine ledere. Det er tydelig kommunisert fra toppledelsen at prosessforbedringsprogrammet er viktig og høyt prioritert i Statnett. Dette kan i seg selv være styrende på prosesseiernes ønske om å prioritere prosessarbeid, da de opplever at det anses som viktig for deres ledere. Dersom prosesseierne anser sine ledere som kunnskapsrike, dyktige fagpersoner vil de i følge teorien om styringsmekanismer ønske å følge den retningen ledelsen peker ut for dem, fordi de ønsker å identifisere seg med sine overordnede. Vi fant flere uttalelser som tyder på

at prosesseierne er klar over engasjementet i ledergruppene, og gjennom identifikasjonsprosesser og moralske obligasjoner ønsket å støtte oppunder initiativet.

“Nå kjenner du kanskje til det at Auke har sagt at vi skal doble takten til neste år? (...) Det er ganske interessant.” (P)

“Ja, altså det er jo Auke. Han er jo kjempegira på å få til det her.” (P)

Også rykteeffekter kan være med på å forsterke følelsen av at prosessforbedringsprogrammet skal prioriteres. Én prosesseier kunne fortelle om tydelige, korrektive beskjeder direkte fra ledelsen i tilknytning til endringsvillighet i forbindelse med prosessforbedringsprogrammet.

“Ja, det blir de fort (endringsvillige, ref.) (...) Når vi får den type forventninger på oss, så får du relativt klar beskjed hvis du ikke er på hugget.” (P)

Statnetts rolle som forvalter av et samfunnsoppdrag bidrar til at det alltid vil ligge en sosial dimensjon bak motivasjonsbildet til de ansatte i organisasjonen. Dersom Statnett ikke utfører sitt oppdrag skikkelig, vil dette kunne medføre problemer for hele landets befolkning. I følge jobbkarakteristikamodellen gir dette oppgavene betydning.

“Hvis noen strekker dette feil (sentralnettet ref.), så blir det mørkt i Bergen, ikke sant.” (L)

Oppgavene som utføres i Statnett vil dermed generelt være av samfunnsmessig betydning, som i følge jobbkarakteristikamodellen kan bidra til en positiv motiveringskraft på alle Statnetts ansatte. Dette samfunnsansvaret er noe Statnett har hatt i lengere tid, og det har også bidratt til å forme organisasjonskulturen i selskapet. Organisasjonskulturen bygger på sterke fagmiljøer og et fokus på å utføre samfunnsoppdraget på en god måte. I henhold til teorier om styringsmekanismer finner vi altså at det innbakt i det økonomiske beslutningsgrunnlaget ligger en verdibasert tankegang om å være økonomisk fornuftig, og ikke bruke mer ressurser enn nødvendig.

“Jeg tror at kulturen, som jeg har blitt kjent med gjennom de som har jobbet her lengst, at det er en kultur som ønsker å ha en sånn fornuftig kostnadsprofil” (P)

“Vi skal jo gjøre det som er best for samfunnet” (L)

Hvis denne generelle sparsommeligheten gjelder for alle prosesseierne vil det være sannsynlig at de prioriterer å bruke tid på prosessforbedringsprogrammet, ettersom de, har tro på at programmet er velegnet til å bedre kostnadseffektiviteten.

Oppsummering sosiale faktorer

Det er et godt sosialt miljø i Statnett, og prosesseierne motiveres sterkt til å prioritere prosessforbedringsarbeid fordi de ser at dette bidrar til å forbedre medarbeidernes arbeidshverdag. Ønsket forsterkes ytterligere gjennom moralske obligasjoner overfor ledelsen i Statnett. Oppgavens betydning, både for samfunnet som en helhet og for prosesseiernes medarbeidere, bidrar til å skape mening i prosesseiernes arbeid.

4.3 Oppsummering av funn fra teoriene

Videre vil vi konkludere analysen av de overnevnte faktorene i lys av teoriene. Vi presenterer først en oppsummering av Herzbergs to-faktorteori (4.3.1), deretter jobbkarakteristikamodellen (4.3.2) og teori om individuelle forskjeller (4.3.3). Deretter presenteres analysen av kognitiv forventningsteori (4.3.4), målsettingsteorien (4.3.5), kognitiv evalueringsteori (4.3.6), likeverdsteori (4.3.7) og prosedyrerettferdighet (4.3.8). Til sist presenterer vi analysen av bruken av styringsmekanismer, og hvordan dette påvirker prioritering av prosessforbedringsarbeidet (X).

Teori	Hovedfunn
Herzbergs to-faktorteori	<ul style="list-style-type: none"> Uklarhet rundt retningslinjer kunne medført mistriksel. Prosesseiernes kompetanse demmer opp for dette. Følgende faktorer stimulerer til ytelse i prosesseierrollen: <ul style="list-style-type: none"> Vekstmuligheter Jobben i seg selv Ansvar Prestasjonsmuligheter Anerkjennelse fra medarbeidere Sterkere anerkjennelse fra ledere etterspørres.
Jobbkarakteristikamodellen	<ul style="list-style-type: none"> Oppgavens identitet, betydning og variasjon i ferdigheter som kreves for å utføre disse medfører opplevd mening. Autonomi til å styre prosessforbedringsarbeidet medfører styrker opplevelsen av resultatansvar. At resultatene av prosessforbedringsarbeidet blir tydelige for prosesseierne er den sterkeste tilbakemeldingen prosesseierne får av at de når sine resultater. Dette forsterkes av anerkjennelse fra medarbeiderne.
Individuelle forskjeller	<ul style="list-style-type: none"> Autonomien i prosesseierrollen vil medføre økt motivasjon for prosesseiere med høyt vekstbehov Oppgavens vanskelighetsgrad er gunstig for prosesseiernes ferdighetsnivå
Kognitiv forventningsteori	<p>Tydlig link mellom innsats og resultater</p> <ul style="list-style-type: none"> Tilstrekkelige ferdigheter og evner Ledelse og prosesseier har samsvarende rollefortolkninger Tilstrekkelige muligheter til å utføre arbeidet, særlig grunnet ressursansvaret som føler divisjonsrollen <p>Tydlig link mellom resultater og følgende belønninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mestringfølelse Anerkjennelse fra medarbeidere <p>Indirekte link mellom resultater og følgende belønninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> Anerkjennelse fra ledelsen Forfremmelse
Målsettingsteorien	<ul style="list-style-type: none"> 15%-effektiviseringsmålet er overordnet, men retningsgivende og til dels motiverende Målet om å ferdigstille prosessmodelleringen stimulerer til motivasjon Individuelle mål er i liten grad motiverende i det daglige arbeidet Foreløpig uklarhet rundt bruken av KPIer
Kognitiv evalueringsteori	<ul style="list-style-type: none"> Bruken av ytre belønningsmekanismer virker ikke styrende på adferd Prosessarbeid prioriteres med ønske om å oppnå indre belønning i form av mestring og tilfredshet
Likeverdsteorien	<ul style="list-style-type: none"> Prosessforbedringsprogrammet har forbedret ytelses/belønningsratien til prosesseierne. Kompensasjonen oppleves som rettferdig
Teori om prosedyrerettferdighet	<ul style="list-style-type: none"> Prosedyrerettferdigheten ble ivarettatt i forbindelse med initieringen av prosessforbedringsprogrammet Prosedyrerettferdigheten i det daglige arbeidet styrkes av tydelige ansvarslinjer, god organisering og mulighet for skalering av konflikter
Styringsmekanismer	<ul style="list-style-type: none"> Det sosiale beslutningsgrunnlaget er mest betydningsfullt Adferden styres i størst grad av sosiale mekanismer, men også autoritære. Fravær av tydelige økonomiske mekanismer.

Figur 18: Oppsummering av funn i henhold til teorier

4.3.1 Herzbergs to-faktor teori

Ved hjelp av Herzbergs to-faktorteori har vi avdekket hvilke hygienefaktorer som er dekket og hvilke motivasjonsfaktorer som foreligger. Våre funn tilsier at hygienefaktorenes tilstand ikke gir opphav til mistrivsel for prosesseierne i Statnett. Uklarheten rundt prosesseiernes mandat kunne medført frustrasjon og mistrivsel. Dette demmes opp for gjennom prosesseiernes kunnskap og personlige erfaringer med prosessledelse og det at de er generelt godt samsnakkert med lederen om oppgavene de skal utføre.

Faktorer som er mest motiverende for prosesseierne er vekstmuligheter, at jobben i seg selv er givende, at de opplever autonomi og tydelig resultatansvar, at de opplever å mestre og prestere i jobben, og at de mottar anerkjennelse fra medarbeidere for resultatene de oppnår. De etterspør imidlertid en tydeligere anerkjennelse fra sine ledere, som kunne gjort motivasjonen sterkere.

4.3.2 Jobbkarakteristikamodellen

Ved hjelp av Jobbkarakteristikamodellen har vi analysert de grunnleggende dimensjonene som er opphav til gunstige psykologiske tilstander for motivasjon i arbeidet; opplevd mening, opplevd resultatansvar og kunnskap om de faktiske resultatene.

Det at Statnett utøver en samfunnsoppgave medfører at alle oppgaver som utføres i Statnett har en viss samfunnsmessig betydning. Utover dette opplever prosesseierne at prosessforbedringsoppgavene har stor betydning for dem selv, organisasjonen som helhet, men spesielt for medarbeidere. Vi finner også at prosesseierrollen bidrar til å skape variasjon i prosesseierens arbeidsoppgaver, og at det krever et bredere spekter ferdigheter enn den tradisjonelle divisjonslederrollen. Prosesseierrollen gir gode muligheter til å utvikle og utnytte variasjon i prosesseiernes personlige ferdigheter. Basert på disse funnene konkluderer vi med at prosesseierne opplever stor mening i arbeidet.

Til tross for at prosesseierskapet ikke opptar en stor del av deres arbeidshverdag, opplever prosesseierne rollen som avgjørende i et viktig arbeid i Statnett; å forbedre effektiviteten i organisasjonen. Oppgavens identitet anses altså som å utføre et større komplett arbeid.

Videre opplever prosesseierne å ha autonomi og frihet til å organisere prosessforbedringsarbeidet slik de finner det hensiktsmessig. De har også mandat og autoritet til å gjennomføre de tiltak som skal til for å oppnå resultater. Prosesseierne har altså et tydelig resultatansvar for sine prosesser.

Prosesseierne etterspør tydeligere tilbakemeldinger i form av kritikk, ros, og tilbakemelding på måloppnåelse. Vi finner at det er variasjon i om prosesseierne får tilbakemelding i form av evaluering, og at dette kan være knyttet til hvor prosesseierne er plassert i bedriften. Den viktigste tilbakemeldingen prosesseierne opplever er at de ser at det de gjør faktisk fører til forbedringer, og denne forsterkes av anerkjennelsen de mottar fra organisasjonen. Basert på dette konkluderer vi med at prosesseierne i stor grad er klar over hvilke faktiske resultater arbeidet gir.

4.3.3 Oppsummering individuelle forskjeller

I følge teorien om individuelle forskjeller vil motivasjonsaspektet alltid påvirkes av individuelle dimensjoner; grad av vekstbehov, kunnskap og ferdigheter og generell jobbtilfredshet.

Vekstbehov og jobbtilfredshet er personlige faktorer som vi ikke har grunnlag for, eller ønske om, å konkludere noe om på generell basis. Det vi derimot kan konkludere med er at autonomien prosesseierne har i prosesseierrollen vil være spesielt motiverende for individer med høyt vekstbehov. Den generelle motivasjonskraften vil også øke med graden av generell jobbtilfredshet. At de generelle arbeidsforholdene er tilstrekkelig gode, og at det sosiale miljøet i Statnett oppleves som godt og trygt, er tegn på at disse faktorene i det minste ikke virker ødeleggende på jobbtilfredsheten. Videre fant vi at prosesseierrollens persongalleri i Statnett består av høyt kvalifiserte medarbeidere, med enten lang erfaring fra lederroller i Statnett, eller erfaring fra prosessledelse hos tidligere arbeidsgivere. De uttaler at oppgavene i seg selv ikke nødvendigvis er krevende, men at de er spennende å holde på med. Dette tilsier at de ikke opplever arbeidsoppgavene som hverken for enkle eller for krevende, men gunstige for motivasjonen.

4.3.4 Kognitiv forventningsteori

Ved hjelp av kognitiv forventningsteori har vi analysert motivasjonspotensialet til prosesseierne, basert på deres subjektive evalueringer av instrumentalitet og valensen av ulike former for belønning. Prosesseierne opplever at det er en tydelig link mellom deres innsats i prosesseierrollen, og målet om å oppnå en bedre fungerende organisasjon. Den viktigste belønningen de mottar for dette er følelsen av mestring, og anerkjennelsen fra medarbeiderne. Dette stimulerer i stor grad til motivasjon for prosesseierne. Videre fant vi at lønn ikke er instrumentelt linket til prosesseierrollen, og at forfremmelse og anerkjennelse fra ledelsen kun indirekte fremkommer av prestasjon i prosesseierrollen.

Teorien tilsier videre at prosesseierne må besitte tilstrekkelige ferdigheter og evner, klare rollefortolkninger og muligheter for å øke instrumentaliteten i arbeidet. Prosesseierne besitter tilstrekkelig kompetanse, og støttes av konsulenter som hjelper dem å utføre arbeidet i henhold til ledelsens ønsker. Til tross for eventuelle uklarheter rundt retningslinjene fant vi at ledelsen og prosesseierne tolker ansvar og utførelse av prosesseierrollen likt. Det at prosesseierne også ofte er ressurseiere gjør at de i stor grad har mulighet til å utføre de tiltakene de finner nødvendig for å nå de ønskede resultatene. Dette tilsier at de modererende faktorene har positiv innvirkning på motivasjonspotensialet.

4.3.5 Målsettingsteorien

Gjennom målsettingsteorien analyserte vi to hovedmål, 15 % effektivisering og ferdigstilling av modelleringen av enkeltprosesser. 15 %-målet er retningsgivende for organisasjonen, og har symbolverdi for prosesseierne. Det er imidlertid lite spesifikt med tanke på hvilke konkrete arbeidsoppgaver prosesseierne skal kanalisere sin innsats mot for å oppnå det overordnede målet. Her er målet om ferdigstilling av modelleringsarbeidet et mer nærliggende mål, som genererer sterk motivasjonskraft for prosesseierne, da de opplever at resultatet vil gi dem fordeler i form av en mer ryddig, effektiv organisering av arbeidshverdagen.

Videre så vi nærmere på individuelle mål og KPIer. Det er ikke knyttet individuelle mål til prosesseierrollen, og prosesseierne virker lite opptatt av de konkrete målene satt til dem gjennom SKUP-samtalen. Dette tilsier at individuelle mål er lite styrende på adferden til

prosesseierne i det daglige arbeidet. Prosesseierne opplever at det er vanskelig å sette gode KPIer til prosessene, og arbeidet med å utvikle disse er per tid ikke ferdigstilt. Dette gjør at KPIene foreløpig ikke genererer sterk motivasjonskraft.

4.3.6 Kognitiv evalueringsteori

Den kognitive evalueringsteorien tar for seg forholdet mellom ytre og indre motivasjon, og er således dels overlappende med mye av de funnene som allerede er presentert. I analysen har vi fokusert på funn knyttet til samspeillet mellom indre og ytre motivasjon, og hvordan dette påvirker prosesseiernes valg om å utføre de oppgavene de gjør.

Bruk av fastlønn, og fravær av sterke økonomiske styringsmekanismer, tyder på at prosesseierne i liten grad påvirkes av ytre motivasjonsmekanismer. I følge teorien vil et fravær av ytre motivasjonsmekanismer medføre at den indre motivasjonen står sterkest for prosesseierne i Statnett. Dette bekreftes i vår analyse, der det særlig er faktorer som mestringsfølelse og oppgavenes betydning som trekkes frem som motiverende. Prosesseierne bruker tid på prosessoppgavene på bakgrunn av et ønske om å oppnå indre belønning i form av tilfredshet med egen prestasjon.

4.3.7 Likeverdsteori

Ved hjelp av likeverdsteori analyserte vi hvordan rettferdighetsopplevelse i forbindelse med innsats og kompensasjon påvirker motivasjonskraften. I følge teorien evaluerer medarbeidere egen innsats og tilhørende belønning opp mot andre, og retter opp i eventuelle ubalanser gjennom seks strategier (Kapittel 2.2.4).

Til tross for at divisjonslederrollen i utgangspunktet innebærer mye ansvar, oppfatter ikke prosesseierne prosesseieransvaret som en ytterligere belastning. De uttaler i stedet at dette hjelper dem å bli mer effektive. Hvis vi tar dette for gitt, har Statnett gjennom å innføre prosessforbedringsprogrammet sørget for at det totale innsats/ytelses-ratioet til prosesseieren (divisjonslederen) er forbedret. Dette må bety at de enten er i stand til å produsere mer uten å øke innsatsen sammenlignet med tidligere, eller at de kan redusere innsatsen, og likevel produsere det samme som tidligere. Ettersom prosesseierne ikke føler ekstra belastning med

prosesseierskapet er det grunn til å tro at deres ytelse ikke har økt. Vi har ingen grunn til å anta at prosesseierne er mindre hardtarbeidende enn tidligere, og konkluderer derfor med at det ved hjelp av prosessforbedringsprogrammet er mulig for dem å øke produktiviteten i sine prosesser uten å nødvendigvis øke innsatsen. Ettersom prosesseierne etter sigende ikke har endret sin innsats opplever de heller ikke at kompensasjonen de mottar burde vært annerledes enn tidligere.

4.3.8 Prosedyrerettferdighet

Ved hjelp av teorien om prosedyrerettferdighet har vi analysert rettferdighetsopplevelsen i forbindelse med beslutninger relatert til prosessforbedringsprogrammet, og potensielle konfliktsituasjoner. Våre funn tyder på at prosedyrerettferdigheten ble ivaretatt da beslutningen om prosessforbedringsprogrammet ble tatt, og at rettferdighetsopplevelsen til prosesseierne i denne sammenheng ikke i betydelig grad har redusert motivasjonen til å arbeide med prosessforbedringen. Funnene viser videre at prosedyrerettferdighet overholdes i det daglige arbeidet med prosessforbedringsprogrammet. Kontraktsfesting av ressursallokering, bruken av prosessteam, og muligheten til å skalere konflikter hvis det ikke er mulig å løse dem på et gitt nivå, er med på å unngå problemer med prosedyrerettferdighet i oppgavene prosesseieren har ansvar for. Disse funnene tilsier at problemer med prosedyrerettferdighet ikke har negativ effekt på motivasjonen til prosesseierne.

4.3.9 Styringsmekanismer

I følge teorien om styringsmekanismer avhenger hensiktsmessig bruk av styringsmekanismer av hvorvidt beslutningsmakten i selskapet er sentralisert eller delegert. Funnene viser at som resultat av prosessforbedringsprogrammet ble store deler av ansvaret og myndighet til å gjennomføre prosesskartleggingsarbeidet, delegert til prosesseierne. Dette tilsier i følge teorien at det er de økonomiske og sosiale styringsmekanismene som er best skikket til å styre adferden i retning av ledelsens ønsker. Til tross for dette er det likevel en del beslutningsmakt på overordnet nivå som er sentralisert i ledernivåene over prosesseierne; konsernstaben, konsernstabens kvalitetsenhet, og på et enda høyere nivå; konsernledelsen. Dette tilsier at også de autoritære mekanismene vil være hensiktsmessige.

Videre sier teorien at beslutningsgrunnlagets natur vil ha innvirkning på om det er hensiktsmessig å benytte sosial eller økonomisk styring ved delegert beslutningsmyndighet. Våre funn tyder videre på at det i Statnett særlig er de sosiale faktorene som ligger til grunn for beslutninger i prosesseierrollen. Fraværet av bruk av insentivkontrakter, og ytre belønningsmekanismer generelt, legger til rette for dette. Heller ikke personlig anerkjennelse fra ledelsen benyttes i følge prosesseierne i stor grad. Prosesseierne verdsetter de sosiale relasjonene i organisasjonen, og ønsker å gjøre det som er best for Statnett og medarbeiderne.

Våre funn tyder også på at moralske obligasjoner til personlige relasjoner og nettverk ligger til grunn for at prosesseierne velger å prioritere prosessforbedringsarbeidet. Ettersom de ser at prosessforbedringsprogrammet er gunstig for medarbeiderne, styrkes motivasjonen til å arbeide med dette. Dette kan tilsi at styring gjennom kompensasjon og forfremmelsespolitikk også indirekte styrker motivasjonen til å prioritere prosessarbeidet.

Videre ser vi at ledelsen utnytter det sosiale beslutningsgrunnlaget gjennom personlig å tydelig kommunisere prosessforbedringsprogrammets verdi for organisasjonen som helhet. Prosesseierne styres på denne måten gjennom identifikasjonsprosesser, og moralske obligasjoner til ledelsen, til å bruke tid på prosesseierrollen.

Til sist avdekket vi bruk av autoritære mekanismer ved kontraktsfesting av beslutningsmyndighet i form av prosesseiernes mandat, og direkte tilbakemelding gjennom diskusjoner i ledergruppene. I analysen av sosiale faktorer fant vi også tegn til at prosesseierne påvirkes av autoritære rykteeffekter, der personer som ikke ønsker å bidra til å utvikle Statnett får klar beskjed om at dette ikke er noe ledelsen ønsker. Autoritære mekanismer komplementerer de sosiale i å styre prosesseiernes prioriteringer i retning av prosesseierrollen. Vi finner altså at det er de sosiale og autoritære styringsmekanismene som står sterkes hos Statnett. Dette korresponderer i følge teorien godt med at ansvaret for prosessforbedringsprogrammet til dels er delegert til prosesseierne. Analysen av styringsmekanismene har imidlertid en svakhet i at den kun fokuserer på hvordan de eksisterende styringsmekanismene påvirker ytelsen i prosessforbedringsarbeidet, og ikke i hvilken grad de er vektet med hensyn til å stimulere til å prioritere andre ansvar som prosesseieren har.

5. Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres de viktigste elementene og mest interessante funnene i analysen. Hensikten med diskusjonen er å forklare sammenhengene bak funnene, og trekke linjer fra disse til litteraturen.

5.1 Prosessmodenhet

Deler av våre funn bør sees i sammenheng med Statnetts prosessmodenhet. Statnett er i en relativt tidlig fase av prosessforbedringsprogrammet. Dette har implikasjoner for hvilke mål prosesseierne jobber mot, og hvilke oppgaver og ansvarsområder de har. Hvordan prosesseierne jobber med prosessforbedring vil igjen ha implikasjoner for hvilke faktorer som påvirker motivasjonsbildet deres. Som vist i kapittel 4.1.2 vurderte vi Statnetts prosessmodenhet til å befinne seg mellom nivå to og tre i CMM-modellen.

I det videre arbeidet med prosessforbedringsarbeidet bør Statnett i følge CMM-modellen sørge for at kontinuerlig forbedring iverksettes på bakgrunn av innhenting av måletall. Gjennom vår analyse fremkommer det at Statnett er bevisst at dette er et viktig neste steg i prosessen, og de er allerede i gang med å diskutere seg frem til en felles tankegang bak hvordan KPIer og leveranssmål bør defineres. Enkelte ledere i Statnett hevder at de ikke ønsker å knytte KPIer direkte til prosessen, og “måle for målingens skyld”. De er opptatt av at prosessledelse er noe man driver med fordi det er nyttig for den overordnede måloppnåelsen i organisasjonen, og ikke fordi det i seg selv har en verdi. Det fremkommer av analysen at vegringen mot å sette mål til prosessen kan stamme fra kulturell vegring mot å måle generelt. Dersom Statnett skal lykkes med prosessforbedringsinitiativet bør de imidlertid sørge for at denne holdningen blir lagt til side. Et sentralt punkt i prosessledelse er innhenting av måledata, og systematisk forbedring av prosesser basert på avdekking av potensialet for dette. I følge ledere i Statnett jobbes det kontinuerlig med å snu holdningen om at “måling er farlig” til en forståelse av at man ikke kan forbedre seg uten å ha en utgangsverdi å sammenligne seg med. Dersom Statnett lykkes med denne holdningsendringen vil spørsmålet være om Statnett velger å måle prosessforbedringer gjennom detaljerte målerverdier knyttet til hver prosess, mer overordnede leveranssmål, eller en kombinasjon av disse. Valg relatert til måling i den neste fasen av prosessforbedringsprogrammet vil nødvendigvis ha implikasjoner for prosesseierens

motivasjon, men det er vanskelig å si noe håndfast om hvilken retning Statnett kommer til å gå basert på de dataene vi har innhentet gjennom vår studie.

I den neste fasen av forbedringsprogrammet vil prosesseierrollen endres fra å bestå av å styre kartleggingsarbeid og støtte prosesssteamene i kartleggingsarbeidet til å følge opp mer inkrementelle forbedringer i prosessene på lang sikt. For å oppnå nivå fire i CMM-modellen skal interne ressurser for modellering og kontinuerlig forbedring være utviklet. Ledelsen har gitt tydelige indikasjoner på at de ønsker å sørge for at medarbeiderne er rustet til å følge opp arbeidet når den eksterne konsulentstøtten trekker seg ut av programmet. Dette tyder på at Statnett vil være i stand til å styre prosessene godt selv i den neste fasen. For å oppnå ennå høyere modenhet sier CMM-modellen imidlertid at organisasjonen i større grad bør gå over fra et divisjonsdominert organisasjonskart til en funksjonelt orientert organisasjon. Ledelsen uttaler selv at de ønsker å oppnå en prosessledet organisasjon på sikt. I en stor organisasjon som Statnett bør det imidlertid tenkes grundig over hvordan en slik prosessorganisasjon skal være utformet. Ettersom at Statnett allerede har et prosessorientert toppkart, ser vi at de til en viss grad har begynt å prosessorientere organisasjonsstrukturen. De viser imidlertid foreløpig ikke tegn til å ønske å erstatte det divisjonsbaserte organisasjonskartet.

I følge modenhetsteorien er det ikke nødvendigvis i seg selv et mål å oppnå høyeste nivå av prosessmodenhet. Ettersom aktivitetene Statnett utfører varierer i karakter fra divisjon til divisjon, kan det hende det vil være mest hensiktsmessig å beholde en viss autonomi og fleksibilitet for å gjøre prosessledelse på en måte som gir mening innenfor Statnetts ulike fagområder. Dette er en balansegang som er vanskelig å administrere, og det må gjøres avhandlinger mellom standardisering og fleksibilitet hele veien. Mye taler likevel for at Statnett har potensiale for å bli mer prosessorientert enn de er i dag. Med langsiktige operasjoner i et stabilt miljø, hvor aktivitetssekvenser gjentas fra gang til gang innen de sentrale divisjonene, er det etter vårt syn en riktig avgjørelse å innføre prosessledelsesprinsipper som kartlegging, formalisering og standardisering. Den voksende organisasjonen har også behov for tydelige ansvarslinjer, og prosessforbedringsprogrammet bidrar til å få dette på plass. I tillegg er Statnett en kompetansebedrift som er avhengig av at de ulike delene av organisasjonen deler informasjon og innsikt med hverandre, og prosessarbeid vil være med på å legge til rette for at alle medarbeidere oppfatter sin rolle i organisasjonen som en del av en helhet, i større grad enn som en del av en divisjon. Det viktigste for Statnett i det videre arbeidet med prosessforbedringen er å sørge for at gevinstene høstes, uten at fokuset på å bli strømlinjeformet medfører kostnader i form av at

divisjonene må tilpasse seg et uhensiktsmessig standardisert system. Viktigere enn å oppnå modenhetsnivå fire eller fem er altså at Statnett finner en egen form på prosessledelse, og utfører denne på en gjennomført og forpliktende måte.

5.2 Mål

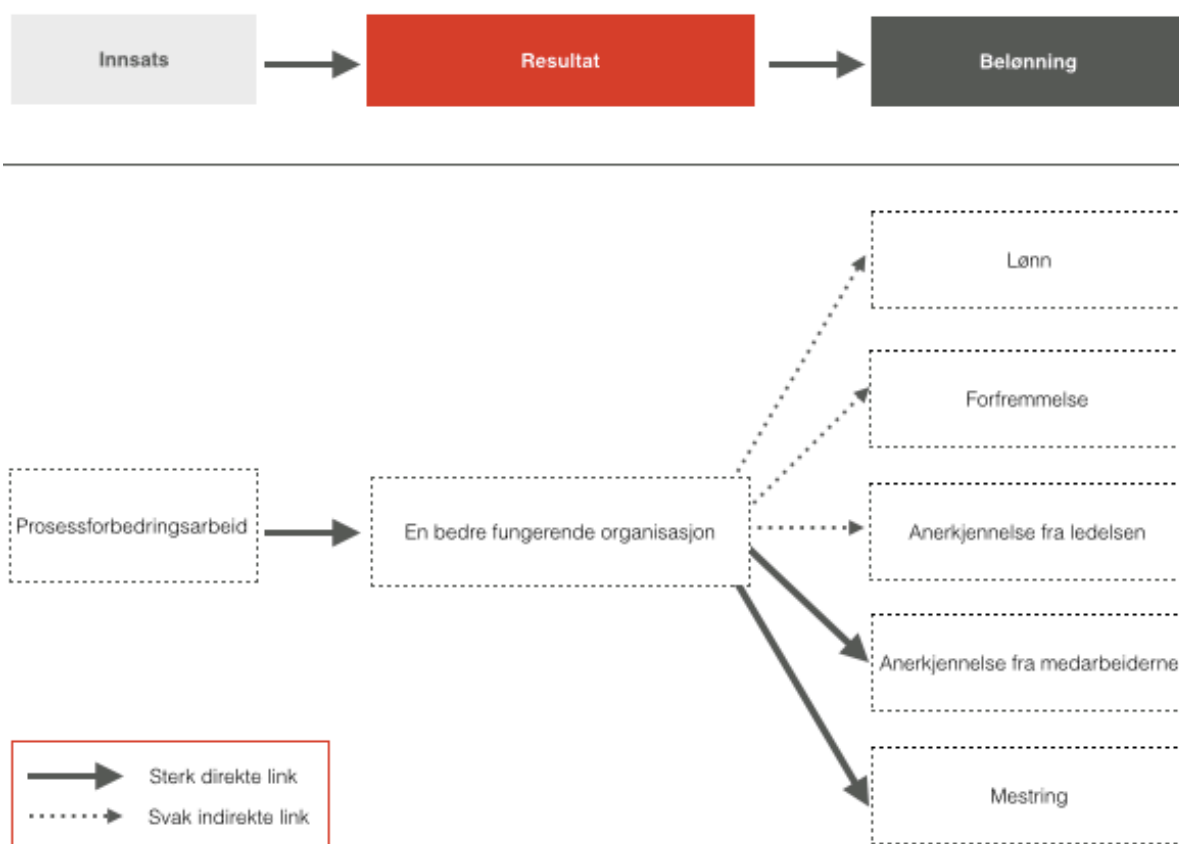
Selv om det overordnede målet for prosessforbedringsarbeidet kan defineres som det å oppnå en bedre fungerende organisasjon, bør det i følge målsettingsteorien brytes ned i spesifikke, motiverende mål for å sørge for at medarbeiderne prioriterer de oppgavene ledelsen ønsker å utføre. I analysen av målsettingsteori fant vi at målet om 15 % effektivitetsforbedring har sterk symboleffekt for prosesseierne og virker retningsgivende for organisasjonen. Målet er imidlertid ikke uten videre direkte tilknytning til prosessforbedringsprogrammet. For å motivere til prioritering av prosessarbeid kreves at prosesseierne selv ser linken mellom innsats på prosessforbedringsarbeid og oppnåelse av delmålene i 15 %-programmet.

Målet om å ferdigstille modelleringsarbeidet innen våren 2016 er i motsetning til 15 %-målet et konkret prosessrelatert mål. I tillegg til at det støtter oppunder det bakenforliggende 15 %-målet, opplever prosesseierne at modelleringsarbeidet er til hjelp deres arbeidshverdag, og hjelper dem å nå målene satt til deres generelle lederrolle på en mer effektiv måte. Vår analyse av kognitiv forventningsteori viste at prosesseierne i stor grad ser at innsats i prosessforbedringsprogramsammenheng vil gi resultater i form av en bedre, mer effektiv arbeidshverdag. Samtidig har de tro på at dette arbeidet også vil hjelpe dem om å støtte opp under 15 %-målet. Ledelsen har altså klart å definere mål som både er relevante på et overordnet nivå, og som evner å sammenstille ledelsens- og prosesseiernes prioriteringer.

Det faktum at lederfigurer i Statnett tydelig kommuniserer viktigheten av 15 %-programmet og prosessforbedringsprogrammet, bidrar til å styrke motivasjonskraften til prosesseierne gjennom sosiale mekanismer; de føler moralsk obligasjon til å følge ledelsens anvisninger, og identifikasjonsprosesser gjør at de føler at målene også er relevante for dem selv. I den neste fasen av prosessforbedringsarbeidet har ledelsen en utfordring i å sørge for at målene for kontinuerlig forbedring også har høy relevans for prosesseierne. At forbedringspotensialene vil være mer inkrementelle i denne fasen vil by på utfordringer i form av å klare å lage det som i målsettingsteorien omtales som intense mål med høy motiveringskraft. Dette arbeidet er Statnett som sagt i diskusjonen av prosessmodenhet i gang med, og arbeider med å finne formen på.

5.3 Prosesseiernes belønningsmekanismer

Fra ledelsens side er programmet ment å bygge oppunder konsernledelsens overordnede mål om 15 % kostnadseffektivisering. Det er også et tiltak for å gjøre organisasjonen bedre med tanke på kommunikasjon på tvers av divisjoner, og å gjøre arbeidshverdagen til medarbeiderne enklere. Det overordnede resultatet programmet er ment å oppnå er altså en bedre fungerende, kostnadseffektiv organisasjon. Fra ledelsens side er det altså ønskelig at prosesseierne yter innsats i prosessforbedringsarbeidet for å få en bedre fungerende organisasjon. I følge kognitiv forventningsteori bør ledelsen knytte belønninger til disse resultatene, for å stimulere motivasjonen. Vi fant at prosesseierne opplever en direkte link mellom innsatsen de legger i prosesseierrollen, og de resultatene de ønsker å oppnå. Det varierte hvorvidt de opplever at resultatoppnåelse utløser ulike typer belønning. Gjennom analysen fant vi at følgende belønningsfaktorer i større eller mindre grad påvirker prosesseiernes motivasjon: Lønn, forfremmelse, anerkjennelse og mestring. Ettersom belønning er en sentral del av motivasjonsteorien diskuterer vi videre hver av belønningenes relevans nærmere.



Figur 18: Diskusjon av belønning

Lønn

I Herzbergs to-faktor-teori fant vi at Statnetts bruk av fastlønn gjør at det grunnleggende behovet for lønn er dekket. Lønn har høy valens for de aller fleste ansatte, ettersom det er en nødvendighet for å dekke grunnleggende behov for mat og tak over hodet. Ønsket om å motta lønn vil derfor alltid ha en viss stimulans på prosesseierens ønske om å gå på jobben. Fastlønn er en insentiveringsmekanisme som ikke i seg selv er tilknyttet spesifikk adferd annet enn at medarbeideren passer jobben sin i henhold til et minimums innsatskrav. Fastlønn legger altså ingen føringer på om prosesseieren skal prioritere divisjons- eller prosessoppgaver. Funnene i analysen av styringsmekanismer støttet oppunder dette. Der konkluderte vi med at de økonomiske styringsmekanismene kun har indirekte effekt på motivasjonen til prosesseierne, og i liten grad virker styrende på prosesseierens adferd. Det vil si at det ikke nødvendigvis er det økonomiske perspektivet som påvirker beslutningene til prosesseierne og da burde heller ikke økonomiske styringsmekanismer styre. Teorien sier at det da er vanlig at beslutninger påvirkes av sosiale verdier og normer og at det burde foreligge sosial koordinering.

Vi fant at det ikke benyttes prestasjonsbasert lønn i Statnett fordi sterk finansiell insentivering i følge ledelsen ikke er forenelig med rollen som forvalter av samfunnsoppdraget. Fra jobbkarakterstikamodellen fant vi at samfunnsoppdraget bidrar til å gi prosesseiernes oppgaver mening. Så lenge det finnes andre faktorer som sørger for at prosesseierne er motivert for å arbeide med prosessforbedringer kan det derfor hende at den svake linken mellom resultat og belønning i form av lønn ikke er gal i Statnetts tilfelle. I følge ledelsen er det ikke ønskelig å insentivere det å nå mål raskest mulig, men heller sørge for at oppgavene utføres på en måte som er hensiktsmessig for samfunnets beste. I følge kognitiv evalueringsteori er en slik tankegang godt forenelig med valget om å strukturere lønnssystemet rundt fastlønn. Å ikke ha sterke økonomiske insentiver knyttet til enkelte oppgaver gjør at medarbeidere selv står friere til å prioritere oppgaver og metoder som de selv finner hensiktsmessig, noe som kanskje kan medføre at det oppdages nye måter å organisere arbeidet på, som er bedre for samfunnet som helhet. I tillegg gjør fraværet av styrende økonomiske insentiver at indre motivasjon til å jobbe med prosessforbedringsarbeid ikke fortrenses.

Forfremmelse

Forfremmelse og karriereutvikling kan fremstå som sterke drivere for motivasjon i arbeidslivet. Prosesseierens innsats i forbindelse med prosessforbedringsprogrammet er imidlertid ikke direkte tilknyttet Statnetts karriereutviklingsprogram, og har derfor i snever forstand ikke betydning for en eventuell forfremmelse. Forfremmelse er i følge kognitiv evalueringsteori en ytre belønningsmekanisme. Hvis den blir tilknyttet spesifikke oppgaver kan den virke styrende på prioritering av oppgaver. Etersom karriereutviklingsprogrammet i størst grad er knyttet til den overordnede divisjonslederstillingen kunne dette potensielt hatt negativ effekt på prioriteringen av prosesseieroppgavene. Prosesseierne kan velge å prioritere andre lederoppgaver, som har en mer direkte link til ønsket om forfremmelse, til fordel for å arbeide med prosessen. Som vi avdekket i analysen av kognitiv forventningsteori ser prosesseierne imidlertid prosessforbedringsarbeidet som et verktøy for å utføre sine andre ansvar på en mer effektiv måte. Så lenge prosesseierne ser den tydelige link mellom innsats i prosessforbedringsprogrammet og prestasjon i de andre oppgavene de har ansvar for, vil forfremmelse også ha en indirekte link til resultatoppnåelse. Dette vil virke positivt på motivasjonen. Det kan imidlertid tenkes at den svake link mellom forfremmelse og prosesseierskapet vil bli ennå svakere når prosessforbedringsprogrammet går over i sin neste fase, kontinuerlig forbedring, ettersom kontinuerlig forbedring ikke nødvendigvis har like stor effekt på prestasjonen på de øvrige oppgavene prosesseieren har. Det vil derfor være viktig å sørge for at prosessorienteringen er godt forankret i selskapet også gjennom å integrere prosesseierrollen i karriereutviklingsprogrammet. Dette vil kunne sikre at prosesseierne prioriterer prosessarbeidet også i neste fase.

Usikkerhet knyttet til hvordan en blir forfremmet til prosesseier og hvor veien går videre fra denne rollen, gjør at verdien av forfremmelse ikke vil få utslag på prosesseierens motivasjon til å yte i prosessforbedringsprogrammet. Forfremmelse blir derfor heller ikke en styringsmekanisme som Statnett lykkes med å utnytte i denne sammenheng. Dersom de ønsker å benytte forfremmelsespolitikk som inngår i alle de ulike styringsmekanismene som en økonomisk faktor, må de få prosesseierrollen inn som en del av karriereutviklingsprogrammet, slik at det blir noe de ansatte ønsker å oppnå og ser hvor de kan gå videre fra i karrieren sin.

Anerkjennelse

Anerkjennelse kan komme fra ulike kilder, og gjennom analysen av Herzbergs to-faktorteori fant vi at prosesseiernes oppfatning rundt hvorvidt de mottar tilstrekkelig tilbakemelding og anerkjennelse for arbeidet de gjør fra ledelsen varierer. Vårt generelle inntrykk var at det eksisterer en etterspørsel etter mer anerkjennelse fra ledelsen for prosesseiernes arbeid, spesielt i forbindelse med at de oppnår de ønskede resultatene. To-faktoranalysen ga på en annen side et svært viktig funn i det at prosesseierne opplever stor belønning i form av anerkjennelse fra sine medarbeidere nedover i organisasjonen. Funnene i analysen av kognitiv evalueringsteori tilsier at noe av det prosesseierne anser som mest meningsfylt med prosessforbedringsarbeidet er at det hjelper medarbeiderne å oppnå en mer effektiv, mindre stressfull arbeidshverdag. Den anerkjennelsen de får fra organisasjonen som opplever at arbeidet fungerer har stor valens for prosesseierne.

Når prosessforbedringsprogrammet går over i neste fase, kontinuerlig forbedring, kan også anerkjennelsen fra medarbeiderne minke, ettersom de radikale og øyeblikkelige effektene ikke blir like gjeldende når det skal bedrives inkrementell forbedring. Derfor bør ledelsen videre sørge for at prosesseierne mottar tilstrekkelig anerkjennelse for prosessarbeidet i neste fase. Anerkjennelse ville vært desto viktigere dersom Statnetts ansatte ikke hadde oppfatningen av at organisasjonen har en betydningsfull posisjon i samfunnet. Dette skaper som nevnt en ekstra indre motivasjon hos Statnetts ansatte, men denne dimensjonen er ikke nødvendigvis tilstede i andre selskaper. I slike tilfeller vil kanskje anerkjennelse være ennå viktigere for å skape mening i arbeidet for prosesseierne.

Mestring

De tre overnevnte belønningene kan ved hjelp av ytre mekanismer stimulere til motivasjon. Følelsen av mestring er derimot av indre karakter, og viser seg å være svært betydningsfull for prosesseierne i Statnett. Gjennom analysen av Herzbergs tofaktor-teori fant vi at prestasjon er en viktig motivasjonsfaktor, og dette skyldes ikke i størst grad at prestasjon genererer anerkjennelse fra eksterne entiteter. Prosesseierne mottar belønning i form av indre mestringsfølelse, det at de ser at prosessene fungerer, og bidrar til at arbeidet i Statnett kan gjøres på en enklere, mer effektiv måte. I jobbkarakteristikamodellen fant vi at det er særlig oppgavens identitet som bidrar til denne mestringsfølelsen; de fleste prosesseierne opplever at arbeidet de gjør kan anses som en betydelig del av et større arbeid, som de ser har betydning ikke bare for seg selv, men for mange medarbeidere i Statnett, og

for samfunnet som helhet. Mestringsfølelsen er nært knyttet til resultatet i denne sammenheng, og kommer automatisk for prosesseierne når de ser at linken mellom innsats og resultat er tydelig (Figur 18). For prosesseierne har mestringsfølelsen høy valensverdi. Mange av prosesseierne sa at hele grunnen til at de ønsket å påta seg prosesseierrollen er muligheten til å påvirke organisasjonen positivt, og vokse og utvikle seg gjennom nye utfordringer.

5.4 Individuelle forskjeller

At prosesseierne opplever oppgavene som betydningsfulle og anser anerkjennelsen fra medarbeiderne som verdifull, kommer i stor grad an på individuelle forskjeller. I kartleggingen av prosessledelseskapasitet fant vi at ledelsen har valgt personer som er genuint opptatt av prosessarbeid til å inneha prosesseierrollen. Som vist i analysen av to-faktorteorien fant vi at prosesseierne er i stor grad selvgående i arbeidet, og enten besitter lang ledererfaring eller erfaring fra prosessledelse hos tidligere arbeidsgivere. De er klar over hva som kreves av dem, til tross for at de ikke bruker tid på å orientere seg i formelle stillingsbeskrivelser, og har tilstrekkelig kompetanse for å gjøre sitt arbeid på en svært effektiv og god måte.

I en kreativ fase av prosessforbedringsarbeidet, som modelleringsarbeidet er, vil slike individer i følge vår analyse av individuelle forskjeller yte svært godt når de får mulighet til å bruke sine kunnskaper og evner. De er også opptatt av at arbeidet gir dem mulighet for vekst. I følge analysen av jobbkaraktistika opplever prosesseierne i stor grad at vekstmulighetene er tilstede i prosesseierrollen. Et spørsmålstegn kan imidlertid være hva som skjer når den kreative modelleringsfasen er over, og arbeidet med kontinuerlig forbedring overtar. Kontinuerlig forbedring omfatter kanskje mindre kreativt arbeid, som kan oppleves som kjedelig arbeid for individer som liker å arbeide med mer overordnede kreative prosesser. For å gjøre opp for dette kan det være nødvendig å knytte tydeligere belønninger til arbeidet med kontinuerlig forbedring, eller delegere ansvaret for kontinuerlig forbedring i større grad til prosesslederne.

5.5 Organisering

Prosessforbedringsprogrammet er drevet i hovedsak av ledelsen, men gjennom analysen fant vi at engasjementet for prosessmodelleringen i stor grad har oppstått i de lavere delene av organisasjonen. Dette samspillet mellom bottom-up entusiasme for programmet og forankring i ledelsen, er et karakteristisk og fordelaktig aspekt ved prosessforbedringsprogrammet i Statnett. Utover belønningsmekanismer og målsetting er rettferdighetsbegrepet en faktor som kan ha stor effekt for motivasjonen på arbeidsplassen. Gjennom vår analyse av prosedyrerettferdighet fant vi at organiseringen av prosessforbedringsprogrammet er gjort på en hensiktsmessig måte, som sørger for at eventuelle konflikter og uenigheter løses i henhold til gode prosedyrer. Motivasjonen til å påta seg prosesseierrollen, og utøve denne, er altså ikke i stor grad truet av dårlig prosedyrerettferdighet.

Som vist i analysen av likeverdsteori oppfattes avgjørelsen å legge prosesseierrollen på divisjonsledernivå som nærmest en selvfølgelighet for både ledere og prosesseiere i Statnett. Det at den er lagt på dette nivået medfører at det oppstår få konflikter på bakgrunn av kryssende autoritetslinjer, da autoriteten innen denne divisjonen horisontalt og diagonalt er smalet hos samme person. Prosesseierrollen er i praksis en videreføring av fagansvarrollen, og den følger naturlig med lederrollen. Prosesseierskapet anses derfor heller ikke som en ekstra belastning for prosesseierne. Analysen indikerer imidlertid at belastningen kanskje oppstår på et lavere nivå i prosesshierarkiet, ettersom det er prosesslederen og prosessesteamet som gjør den innsatskrevende delen av kartleggingsarbeidet.

I en kompetansebedrift som Statnett, der fag har en sterk posisjon, er det sannsynlig at det finnes mange individer med sterk personlig interesse i å arbeide med fagrelaterte prosesser, men prosesseierne har ansvar for å sørge for at de rette ressursene dedikeres til disse funksjonene. Det at prosesseierne enten aktivt har søkt seg til stillingen, eller har blitt konsultert om ønsket om å påta seg rollen, gjør at vi kan anta at prosessarbeid i utgangspunktet er noe de ikke har noe imot å holde på med. I tillegg kunne funn i likeverdsteorianalysen tyde på at prosessmodelleringsarbeidet bidrar til at prosesseierne oppnår en bedre innsats-ytelse-ratio. Dette ble bekreftet i analysen av kognitiv forventningsteori, der prosesseierne opplyste at prosessmodelleringen gjorde at de mer effektivt kan utføre sine lederoppgaver. Dette kan i seg selv være med på å motivere til å arbeide med programmet.

I litteraturen er det ulike perspektiver på hvor i organisasjonen prosesseierrollen bør ligge. Å legge prosesseierrollen på divisjonslederne har i Statnetts tilfelle vært en god beslutning for å få satt fokus på prosessforbedringsprogrammet. Ettersom prosesseierne tydelig ser at prosessforbedringsarbeid har høy relevans for deres øvrige oppgaver, blir prosesseierne i stor grad selvgående og behøver ingen ekstra kompensasjon for arbeidet. Også i kartleggingsfasen har prosesseierne kunnet sitte med et overblikk på modelleringsarbeidet, i stor grad ha ressursansvar og delegere nødvendige ressurser til prosessteamene, og sørge for prosedyrerettferdighet i løsning av konflikter i forbindelse med disse. Dette funnet støtter oppunder perspektiv på om at prosesseierskapet burde ligge på et høyt nivå organisasjonen.

6. Konklusjon

Vår analyse avdekker at Statnett befinner seg mellom nivå to og tre i CMM-modellen. Dette innebærer at prosesseiernes status i organisasjonen til en viss grad er etablert og operasjonalisert, men at det fremdeles er de divisjonelle strukturene som dominerer. At prosesseierne både har divisjonelt lederansvar og prosesseierskap medfører at de både administrerer vertikale og horisontale strukturer i organisasjonen.

Våre funn tyder på at prosesseierne ikke opplever konflikt mellom strukturene, da de ser at arbeid med prosessforbedringsprogrammet gjør dem i stand til å nå mål satt til deres overordnede divisjonslederrolle. Målsetting har derfor en indirekte motivasjonseffekt på prosesseierne, så lenge linken mellom prosessforbedringsarbeid og måloppnåelse er tydelig. I tillegg har Statnett satt prosessrelaterte mål som har forsterkende effekt på motivasjonen til å prioritere prosessarbeidet. Disse målene er imidlertid ikke direkte tilknyttet tradisjonell belønning som lønn eller forfremmelse, og innebærer derfor i seg selv ikke sterk motivasjonskraft for prosesseierne. Indre motivasjon relatert til mestring, og ytre motivasjon i form av anerkjennelse, to sentrale motivasjonskilder.

Bruk av fastlønn, og fravær av sterkt styrende økonomiske styringsmekanismer medfører at den indre motivasjonen står sterkest for prosesseierne i Statnett. Vår analyse viser at det særlig er faktorer som mestringsfølelse og arbeidet i seg selv som trekkes frem som motiverende. Prosesseierne bruker tid på prosessoppgavene på bakgrunn av et ønske om å oppnå indre belønning i form av tilfredshet med egen prestasjon. I tillegg ser prosesseierne at arbeidet medfører at arbeidshverdagen til medarbeiderne blir mer effektiv, og mindre stressende. Moralske obligasjoner overfor medarbeiderne er her med på å styrke motivasjonen til å prioritere prosessarbeidet. Anerkjennelsen de mottar i organisasjonen for dette bidrar ytterligere til at prosesseierne blir motivert i arbeidet.

Autonomien de har til å løse prosesseierrollen uten detaljstyring fra ledelsen bidrar til at prosesseierne får bruke og utvikle kompetanse. Denne muligheten til å oppnå personlig vekst er en viktig motivasjonskilde for prosesseiere i en kompetansebedrift som Statnett er. Enkelte prosesseiere mener imidlertid at autonomien også medfører at oppfølgingen av prosesskartleggingen til nå har vært for svak, og ønsker tettere oppfølging av måloppnåelse, og anerkjennelse fra ledelsen for at resultater blir nådd.

Vi finner at det i fravær av sterke ytre motivasjonsfaktorer i Statnett er indre motivasjonsfaktorer som mestring, mening og vekst som er styrende i prosesseiernes arbeidshverdag.

Implikasjoner

Funnene i analysen må sees i lys av at prosessforbedringsprogrammet kun har pågått en begrenset periode. Statnett er for øyeblikket i gang med å integrere prosessforbedringsrollene tydeligere i deres overordnede styringsprosesser, og arbeider med å utvikle en tankegang rundt hvordan den kontinuerlige målingen av prosessenes prestasjon bør måles. Dette sammenfaller godt med våre anbefalinger for den neste fasen av prosessforbedringsprogrammet.

Våre funn tilsier at så lenge linken mellom prosessforbedringsprogrammet og prestasjon på andre oppgaver er tydelig, er det ikke nødvendig å knytte formelle ytre belønninger til prosessforbedringsarbeidet, da prosesseierne er indre motivert via mestringsfølelse og moralske obligasjoner overfor sine medarbeidere. Vi stiller imidlertid spørsmålsteget ved hvorvidt denne motivasjonen består når prosessforbedringsprogrammet i Statnett går over til å fokusere på kontinuerlig forbedring. Dersom de umiddelbare forbedringsgevinstene bortfaller og fokuset skifter over til inkrementelle forbedringer, vil linken mellom prosessforbedringer og prestasjon bli mindre tydelig.

Dersom den indre motivasjonen faller bort tilsier vår analyse at Statnett bør knytte prosessforbedringsprogrammet tydeligere til Statnetts styringssystem. Å formalisere måloppnåelsen i forbindelse med kontinuerlig forbedring vil øke motivasjonen til prosesseierne til fortsatt å fokusere på prosesseieroppgavene, da målene i så fall vil være tydeligere linket til belønning enn de er i dag.

Videre forskning

Ettersom vår studie er utført i et begrenset omfang, er våre funn kun gyldige innen den begrensede konteksten det er utført i. For å bekrefte for generalisering, eller avdekke motsigende funn i andre prosessorienterte organisasjoner ville det derfor være interessant å gjennomføre lignende studier i andre organisasjoner, basert på de samme motivasjonsteoriene.

Prosesseierne i Statnett opplever ikke prosesseierskapet som en belastende oppgave, men anser ansvaret som en naturlig del av divisjonslederrollen. Det kunne være interessant å

undersøke om denne oppfatningen også gjelder på generell basis blant prosesseiere, eller om dette kun er karakteristisk i Statnett. Her kan det også være interessant å se på hvordan prosesslederne i opplever sin rolle, da de har mye av det operasjonelle ansvaret i prosesshierarkiet.

Prosessforbedringsinitiativet medfører nødvendigvis oppgaver som må utføres utover hva en tradisjonell divisjonsleder utfører i en organisasjon. Ettersom mye av det operasjonelle arbeidet delegeres til prosessledere og prosessteam kan noe tyde på at den eventuelle ekstra belastningen som forbedringsprogrammet medfører er distribuert videre ned i organisasjonen, og derfor ikke påvirker prosesseiernes følelse av belastning. Det kan i denne sammenheng være spennende å utvide studien gjennom å også studere prosesslederens motivasjonsbilde i relasjon til faktorer likeverdsteorien, som i denne oppgaven viste seg å ha lite effekt på motivasjonen til prosesseierne.

7. Litteraturliste

- Björkman, I., Evans, P., Pucik, V., and Minbaeva, D. (2014). Managing Knowledge in Multinational Firms. I Harzing, A.W. & Pinnington, A. (Red.) *International Human Resource Management* (kap. 9). London: SAGE.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- Booz Allen Hamilton Inc. (2003). Process Ownership: The Overlooked Driver of Sustained BPR Success. Hentet 05.12. 2015, fra <http://www.boozallen.com/media/file/138265.pdf>
- Bragelien, I. (2000). *ESSAY 1, Corporate Coordination, Authoritative, economic social mechanisms*. (Doktorgradsavhandling) Institutt for foretaksøkonomi, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2010). Organizational behaviour. *FT Prentice Hall, Harlow Essex, 7(1)*.
- Cappelen, A.W., Tungodden, B.(2012). Insentiver og innsats. *Magma*. Hentet fra 26.08.2015 fra <http://www.magma.no/insentiver-og-innsats>
- Cmmiinstitute.com,. (2015). Process Management | Process Management Improvement | Process Management Tools. Hentet 11.12.2015, fra <http://cmmiinstitute.com/capability-areas/process-management>
- Coase, R.H. (1937). The Nature of The Firm. *Economica*, (November), 390-391. Hentet 14.12.2015, fra <https://msuweb.montclair.edu/~lebelp/CoaseNatFirmEc1937.pdf>
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. I L. W. Porter, G. Bigley, & R. M. Steers (Red.), *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Danilova, K.B. (2015). *Leading Change within BPM – a Review and Synthesis*. Artikkel under arbeid.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation; reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. (2006). A Theory of Unconscious Thought. *Perspect On Psych Science*, 1(2), 95-109. Hentet 14.12.2015, fra <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00007.x>

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-683.

Folkestad, S. (2015), Omorganisering til ingen nytte. *NHH Bulletin*. Hentet fra <http://issuu.com/nhhalumni/docs/x2web-bul-nr2-2015>

Ghauri, P. Grønhaug, K (2010), *Research Methods in Business Studies*. London: FT Pearson.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All*. *Quarterly Journal Of Economics*, 115(3), 791-810. doi:10.1162/003355300554917

Gyurko, C. C. (2011). A synthesis of Vroom's model with other social theories: An Application to nursing education, *Nurse Education Today*, 31(5), 506-510.

Habbestad, P. S. & Midtlid, B. L. (2007). *Kartlegging av lønnsystemer og incentiver i eiendomsmeglerbransjen*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole), Habbestad, P. S. & Midtlid, B. L., Bergen.

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Hammer, M. (2010). *Handbook on Business Process Management, International Handbooks on Information Systems*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*. Hentet 28.08.2015, fra <https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work>

Harmon, P. (2004). Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *BPTrends*. Hentet 24.09.2015, fra <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>

Hartmann, F., & Slapnicar, S., (2012), Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency.

The International Journal of Human Resource Management, 23(20), 4283-4300.

Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations Co-Ordination, Motivation and Strategy*. McGraw-Hill.

Hernaus, T. (2008), Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization, *Working Paper Series*, 8(6)

Hersoug, T. (2015). Myten om det rasjonelle, økonomiske mennesket. *Dyade.no*. Hentet 06.10.2015, fra http://dyade.no/tidsskrift/dyade_2001_02_i_fornuftens_grenseland/myten_om_det_rasjonelle_oeconomiske_me

Herzberg, F. (2008). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review Classics*, 109-120.

Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø., Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Iden, J. (2011a). *Prosessutvikling. Håndbok i modellering og analyse av prosesser*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

Iden, J. (2011b). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse?. *Magma*. Hentet 28.08.2015, fra <http://www.magma.no/forer-investering-i-kvalitetssystem-til-prosessledelse>

Iden, J. (2015). Omorganiserer til ingen nytte. *Paraplyen*. Hentet 28.12.2015, fra <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2015/august/omorganiserer-t/>

Ilie, G., & Ciocoiu, C. (2015). Application of fishbone diagram to determine the risk of an event with multiple causes. *Management research and practice*, 1, 1-20. Hentet 14.12.2015, fra <http://mrp.ase.ro/no21/f1.pdf>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jeston, J. & Nelis, J. (2014). *Business Process Management Practical guidelines to successful implementations*. Oxon: Routledge.

Johanson, D. & Madsen, D.Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - Een kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*. Hentet 04.11.2015, fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282478/3/Magma+1306_18-30.pdf

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkebøen, G. (2014). Skyhøy lønn gir dårligere ledelse. *Aftenposten*. Hentet 14.12.2015, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Skyhoy-lonn-gir-darligere-ledelse-7538609.html>

Kurnik, R. (2015). Process Improvement Teams Power Six Sigma Success. *Six Sigma*. Hentet 01.12.2015, fra <http://www.isixsigma.com/implementation/teams/process-improvement-teams-power-six-sigma-success/>

Kuvaas B. (2005). Når dårlig ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*. Hentet 17.11.2015, fra <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

Kuvaas, B. (2008a). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1108/01425450910916814>

Kuvaas, B. (2008b). Prestasjonslønn betyr trøbbel. *BI Handelshøyskolen*. Hentet 03.09.2015, fra <https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2008/Prestasjonslo-nn-betyr-tro-bbel/>

-
- Kuvaas, B. (2015). Belønning og motivasjon. *BI Handelshøyskolen*. Hentes fra: <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/> (26.08.2015)
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior, *Organisation Behavior and Human Performance*, 9, 482-503
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior And Human Performance*, 3(2), 157-189. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E., & Latham, G. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Magnusson, E., & Marecek, J. (2015). *Doing interview-based qualitative research*. Cambridge: University Press.
- Malmi, T. & D.A. Brown. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organizations design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Montana, P. J., Charnov, B. H., (2008). *Management*. New York: Barron's Educational Series, Inc.
- Nayab, N. (2015). *The Difference Between CMMI vs CMM*. *Brighthub Project Management*. Hentet 25.11.2015, fra http://www.brighthubpm.com/certification/69744-cmmi-vs-cmm-which-is-better/#imgn_0
- Nesheim, T. (2011). Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. *Know. Process Mgmt.*, 18(2), 109-119. doi:10.1002/kpm.377
- Nob-ordbok.uio.no,. (2015). Bokmålsordboka | Nynorskordboka. *Universitetet i Oslo*. Hentet 14.12.2015, fra <http://www.nob->

ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+faktor&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge

Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions?. *The TQM Journal*, 21(2), 203-215

Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple case study. *Business Process Management Journal*, 16(1), 93-113

Porter, M. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*. Hentet 28.08.2015, fra <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Postholm, M. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Rizzo, J. R., House R. J., Litzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163

Robbins, S.P. (1983). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. Hentet fra http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf

Rölinger, M, Pöppelbuss, J., Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 18(2)

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.

Sentanin, F. O., Santos, F. C. A., & Jabbour, C. J. C. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*, 14(4), 483-496.

Stangeland, T. K. (2008). Menneskesyn i moderne organisasjoner. *Human management*. Hentet fra <http://ipo.no/wp-content/uploads/2015/04/Menneskesyn-i-moderne-organisasjoner.pdf>

Statnett. (2015a). Om Statnett. Hentet 12.10.2015, fra <http://statnett.no/Om-Statnett/>

Statnett. (2015b). Annual report 2014. Oslo: Statnett. Hentet fra http://www.statnett.no/Global/Dokumenter/Om%20Statnett/Finans/Årsrapport/ÅRSRAPPORT%202014_ENGELSK.pdf

Statnett. (2015c). Interne dokumenter, hentet gjennom Bettina F. Haug

Tett, G. (2015). *The silo effect*. New York: Simon and Schuster.

Thierry, H., Van Eerde, W. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586

Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Berkeley: Gyldendal Akademisk.

Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management*, 22(11), 1119-1137

Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G. Snoeck, M. (2013). Chosing the right business process maturity model, *Informational & Management*, 50, 466-488

8. Vedlegg

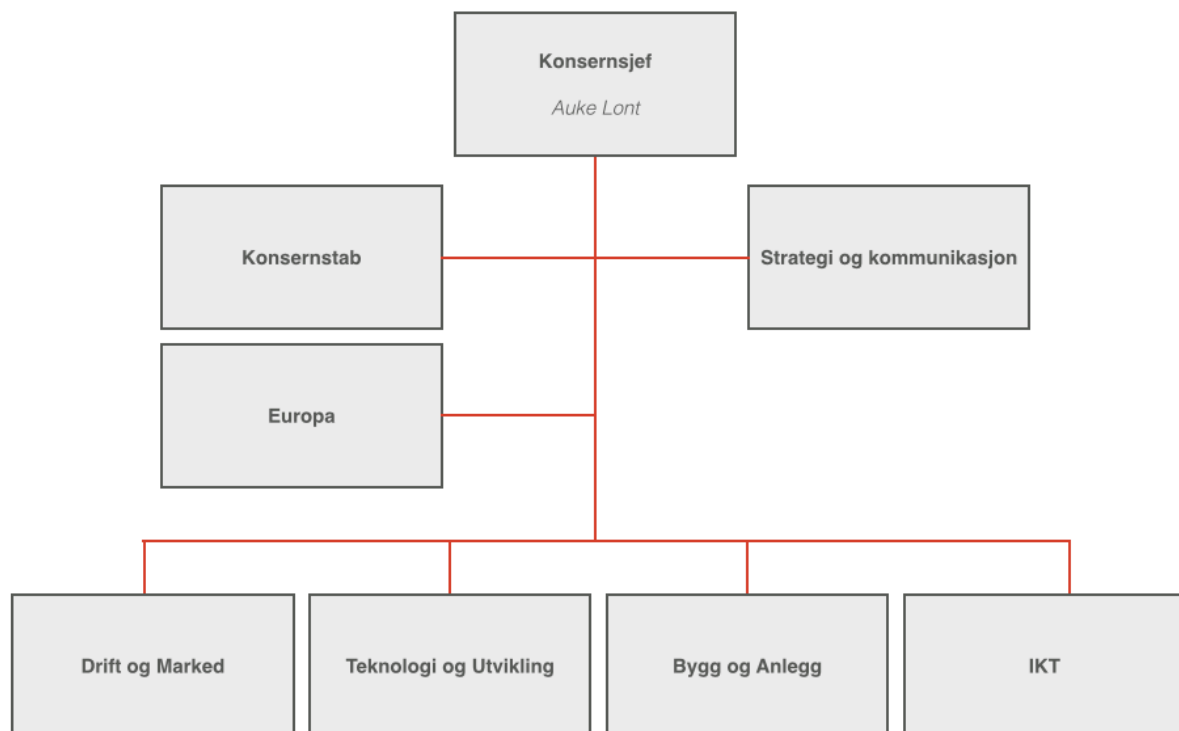
8.1 Vedlegg 1: Sjekkliste for prosessmodenhetsanalyse

Checklist for Evaluating the Maturity of an Organization/Process	
Level	Criteria
Level 1 Initial	Processes are not defined.
Level 2 Repeatable	Some processes are defined. Subprocesses and activities may not be defined. The relationship between specific processes and super-processes and, ultimately, value chains is not well defined. Company owns process modeling tools and is investing in process redesign methodology.
Level 3 Defined	Most processes are defined. Subprocesses and activities are defined. The relationship between specific processes and super-processes and, ultimately, value chains is well defined. Some process measures are defined. Some managers conceptualize their role as being responsible for managing a process. Some resources are defined in terms of processes. Company maintains processes in a repository.
Level 4 Managed	Processes have well defined measures that are vertically integrated. Processes managers conceptualize their role as being responsible for managing processes, and there is an alignment among all the managers responsible for a given value chain. Data from process measures is recorded, analyzed, and consulted in projecting future outcomes. Job descriptions, knowledge management systems, and training are aligned to processes. IT applications are aligned with the processes they support. Company uses SCOR to organize its supply chain process.
Level 5 Optimizing	Company processes are well measured and managed. Process improvement teams exist that constantly work to improve the effectiveness, efficiency, and consistency of existing processes. Company has Six Sigma program and process has trained Green or Black Belt on team.

Table 1. A Checklist for Assigning a Maturity Level to an Organization or Process.

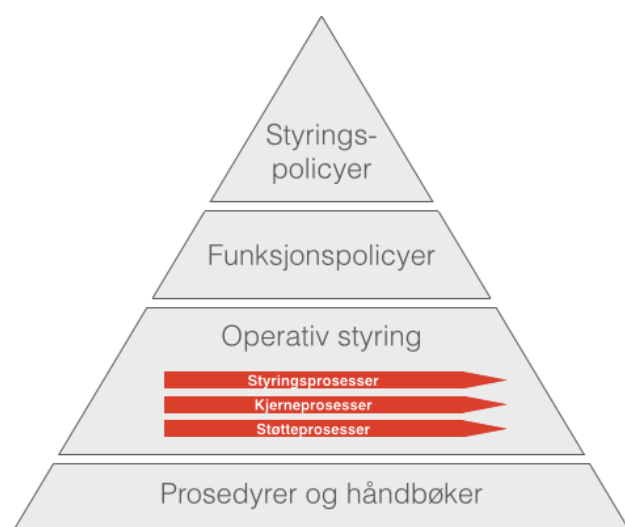
(Harmon 2004, s. 10)

8.2 Vedlegg 2: Organisasjonskart Statnett



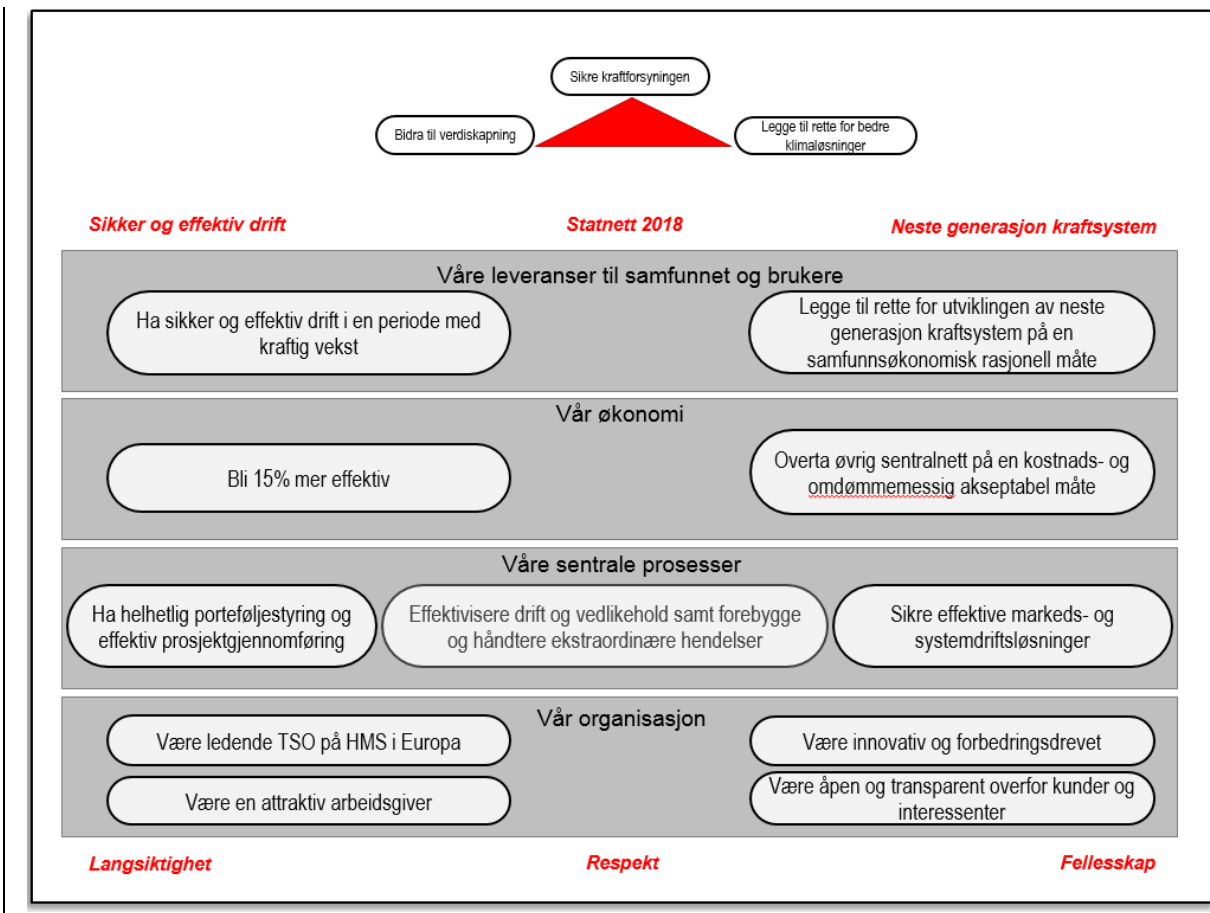
(Statnett, 2015b, s. 9)

8.3 Vedlegg 3: Styringspyramide Statnett



(Statnett, 2015b, s. 40)

8.4 Vedlegg 4: Statnetts målkort



(Statnett, 2015c)

8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide; prosesseiere

Introduksjon (3 min)

- Takk for at du har tatt deg tid til intervjuet
- Formålet med intervjuet - NHH-masteroppgave
- Generell presentasjon av oss og rollene vi har i intervjuet
- Bruk av lydopptak, og hvordan det vil bli brukt, lagret og slettet
- Anonymitet
- Agenda og presisere tidsperspektiv (60 min)
 - Prosesseierens bakgrunn og utnevning
 - Prosesseierrollen i praksis
 - Måling
 - Mening
 - Belønning (NB: Her er vi ikke interessert i vite tall, men hvordan belønningssystemet er strukturert)
- Still gjerne spørsmål ved uklarheter, be oss presisere, avbryt oss
- Kom gjerne med tilleggsinformasjon
- Det er lov å la vær å besvare spørsmål

1. Prosesseierens bakgrunn og utnevning

a. For hvilken prosess er du prosesseier?

- Kan du kort beskrive prosessen?*
- Er du selv involvert i prosessen?*

b. Hvilken posisjon har din prosess i bedriften?

- Hvilke prosesser har den relasjoner til?*
- Styre/støtte/kjerneprosess?*
- Hva er de mest sentrale prosessene i organisasjonen?*

(Prosessmodenhet: prosessbevissthet)

c. Er prosessen nedskrevet og dokumentert?

d. Hvilke andre oppgaver/ansvar/rolle har du i divisjonen/organisasjonen?

(prosessmodenhet)

e. Hvor lenge har du vært i Statnett, og hvilke roller har du hatt i din tid i selskapet

- i. Har du vært prosesseier tidligere?*
- f. Hvordan ble du tildelt rollen som prosesseier?**
 - i. Ble prosesseierrollen utlyst, eller ble du tildelt den/forfremmet, valgt?*
 - ii. Hvorfor tror du du ble valgt til denne rollen?*
(Sosiale teorier: Prosedyrerettferdighet)
- g. Opplever du stillingen som en forfremmelse?**
(Herzberg tofaktorteori: motivasjonsfaktorer, Behovsteori: dekke et behov for vekst, (Kognitiv evalueringsteori: extrinsic motivasjon)
- h. Opplever du prosesseierrollen som en lederrolle?**
 - i. Sammenlignet med andre lederroller i selskapet?*
 - ii. Er det prestisjefullt å inneha prosesseierroller i Statnett?*
- i. Hvor viktig betrakter du dine prosesseieroppgaver er for bedriften som helhet?**
- j. Hvis det skulle være en interessekonflikt mellom divisjon og prosess - hvordan løses denne?**

2. Prosesseierrollen i praksis

- a. Hva innebærer det å være prosesseier for deg?**
 - i. Hva er en god prosesseier?*
 - ii. Hvordan påvirker det hverdagen din?*
- b. Opplever du forventningene til deg i din rolle som klare og tydelige?**
 - i. Hva forventes av deg som prosesseier?*
(Kognitiv forventningsteori: rollefortolkning)
 - ii. Hvordan blir forventningene kommunisert til deg?*
(Prosessmodenhet)
 - iii. Samsvarer de formelle forventningene med hva du opplever i møte med ledere og medarbeidere?*
(Kognitiv forventningsteori: rollefortolkning)
- c. Hvilke konkrete arbeidsoppgaver har du som prosesseier?**
(Prosessmodenhet)
- d. Hvor mye tid bruker du på prosessrelaterte oppgaver?**
 - i. Synes du dette er en hensiktsmessig tidsbruk?*
- e. Opplever du å ha resultatansvar?**
 - i. Har du kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet du utfører?*

ii. *Har du kunnskap om de faktiske endeproduktene til prosessen?*

(Prosessmodenhet: prosessbevissthet)

3. Måling

a. **Er det satt konkrete mål til prosessen?**

(Prosessmodenhet: prosessmåling)

i. *Har du vært med på å utvikle disse målene?*

(Prosessmodenhet)

b. **Hvordan samsvarer prosessens mål med organisasjonens overordnede mål og visjon?**

c. **Hvor krevende anser du at det er å nå disse målene?**

(Målsettingsteori: intensitet)

i. *Sammenlignet med andre mål du skal nå, hvor høyt prioriterer du de prosessrelaterte målene?*

(Målsettingsteori: intensitet)

ii. *I hvilken grad føler du at du forplikter deg til å nå prosessens mål?*

(Målsettingsteori: intensitet)

d. **Hva brukes målingsdataene til?**

i. *Evaluerer dere dataene dere innhenter om prosessens prestasjoner?*

(Prosessmodenhet)

e. **Er det satt konkrete mål til din ytelse i prosesseierrollen?**

(Målsettingsteori: innhold)

i. *Har du vært med på å utvikle disse målene?*

ii. *Hvor krevende anser du at det er å nå disse målene?*

(Målsettingsteori: intensitet)

iii. *I hvilken grad føler du at du forplikter deg til å nå disse målene?*

(Målsettingsteori: intensitet)

f. **Er det satt konkrete mål til din ytelse i dine andre roller i selskapet?**

i. *Hvordan opplever du det å prioritere mellom disse målene og prosesseiermålene i arbeidsdagen?*

ii. *Sammenlignet med andre mål du skal nå, hvor høyt prioriterer du de prosessrelaterte målene?*

(Målsettingsteori: intensitet)

4. Mening

- a. **Hva synes du er positivt med prosesseierstillingen?**
- b. **Hva synes du er mindre positivt med denne stillingen?**
- c. **I hvilken grad er oppgavene som prosesseier meningsfulle for deg?**
(Jobbkarakteristikamodellen: opplevd mening, Kognitiv evalueringsteori: intrinsic motivasjon)
 - i. *Er du interessert i oppgavene?*
 - ii. *I hvilken grad gir oppgavene deg glede/tilfredshet/velbehag?*
(Kognitiv evalueringsteori: intrinsic motivasjon)
- d. **Opplever du personlig utvikling gjennom oppgavene?**
(Behovsteori: dekke et behov for vekst, Herzbergs tofaktorteori: motivasjonsfaktorer)

5. Belønning

NB: Her er vi ikke interessert i vite tall

- a. **Hvordan er din avlønning beregnet?**
(Kognitiv evalueringsteori: extrinsic motivasjon, Kognitiv forventningsteori: instrumentelle overveielser, Herzberg tofaktorteori: hygiene faktorer)
 - i. *Fastlønn/timelønn/prestasjonslønn/overtid/bonus/frynsegoder etc.*
 - ii. *Hva er evt prestasjonslønn/bonus linket til?*
- b. **Mottar du spesifikk lønn for prosesseieraktiviteter?**
(Kognitiv evalueringsteori: extrinsic motivation)
 - i. *Fastlønnspålegg? Bonus? Frynsegoder?*
 - ii. *Er dette en viktig faktor for at du opplever prosesseierrollen/arbeidet på den måten du gjør?*
(Kognitiv forventningsteori: valensvurderinger, Behovsteori: dekke et underskudd)
- c. **Medfører prosesseierrollen ekstra belastning for deg?**
 - i. *Føler du isåfall at du blir tilstrekkelig kompensert for den ekstra belastningen?* (Sosiale teorier: ytelse/belønningsratio, Kognitiv evalueringsteori: instrumentelle overveielser/valensvurderinger)
 - ii. *Føler du at kompensasjonen er rettferdig sammenlignet med andre ledere med tilsvarende ekstrabelastning, i organisasjonen?*
(Sosiale teorier: ytelse/belønningsratio)
 - iii. *Evt. i andre organisasjoner (tidligere arbeidsforhold)?*

8.6 Vedlegg 6: Intervjuguide ledelse

Introduksjon

- Takk for at du har tatt deg tid til intervjuet
- Formålet med intervjuet - NHH-masteroppgave
- Generell presentasjon av oss og rollene vi har i intervjuet
- Bruk av lydopptak, og hvordan det vil bli brukt, lagret og slettet
- Anonymitet - mulighet til å sitere utvalgte quotes (vil isåfall få mulighet til å godkjenne i forkant)
- Agenda og tidsperspektiv (30 min)
 - Prosessforankring
 - Modenhet
 - Prosesseiere
 - Mål
- Still gjerne spørsmål ved uklarheter, be oss presisere, avbryt oss
- Kom gjerne med tilleggsinformasjon
- Det er lov å la vær å besvare spørsmål

1. Prosessforankring - bakgrunn for prosessorienteringen

a. Vi har oppfattet at dere har fokus på prosesser, men kanskje ikke vil omtales som en 100 % prosessledet bedrift - hva innebærer prosessledelse for dere i Statnett?

i. *Hvorfor et valgte dere å styrke fokuset på prosesser?*

(top-down, bottom-up)

ii. *Hva ønsker dere å få ut av prosessfokuset?*

b. Hvordan har dere gått frem for å etablere prosessfokus?

i. *Hvordan er prosessfokuset en del av bedriftens langsiktige og kortsiktige strategi?*

c. Jobber dere aktivt (hvordan) med å fremme en prosesskultur i selskapet?

(Sosiale mekanismer)

d. Hvordan arbeider dere med å opprettholde prosessfokuset?

i. *Hvilke ressurser bruker dere*

(prosessmodenhet)

e. **På hvilke måter påvirker bedriftens prosessfokus din arbeidsdag?**

2. Prosesseiere - dypere informasjon om vårt hovedtema

a. **Hvilke oppgaver har en prosesseier i din bedrift?**

b. **Hvordan utnevner dere prosesseiere?**

i. *Hvor hentes prosesseiere som regel fra? Hvilke stillinger?*

Eksternt/internt?

ii. *Ved utnevning av prosesseiere, anser dere dette som en forfremmelse eller som en tilleggsoppgave?*

iii. *Er prosesseierrollen en integrert del av selskapets HR-strategi?*

c. **Hva forventer dere av prosesseiere?**

i. *Hva er en god (evt. dårlig) prosesseier?*

ii. *Hvordan kommuniseres hva dere forventer av dem?*

(Dokumenter/muntlig)

d. **Hvordan går dere frem for å motivere prosesseiere?**

i. *Hvilke mekanismer?*

ii. *Oppfølging?*

iii. *Hvordan belønnes prosesseierne for arbeidet de gjør?*

e. **Hvilke fullmakter/mandater har prosesseierne?**

(Styringsmekanismer)

f. **Hvis det skulle være en interessekonflikt mellom divisjon og prosess - hvordan løses denne?**

i. *Opplever dere dette (konflikter) ofte?*

3. Modenhet - hva som er gjort i praksis

a. **Hvilke er de mest sentrale prosessene i deres bedrift?**

i. *Hva forventer dere av de mest sentrale prosessenes prestasjoner?*

b. **Dere er organisert i fire divisjoner, hvor i organisasjonsstrukturen går prosessene?**

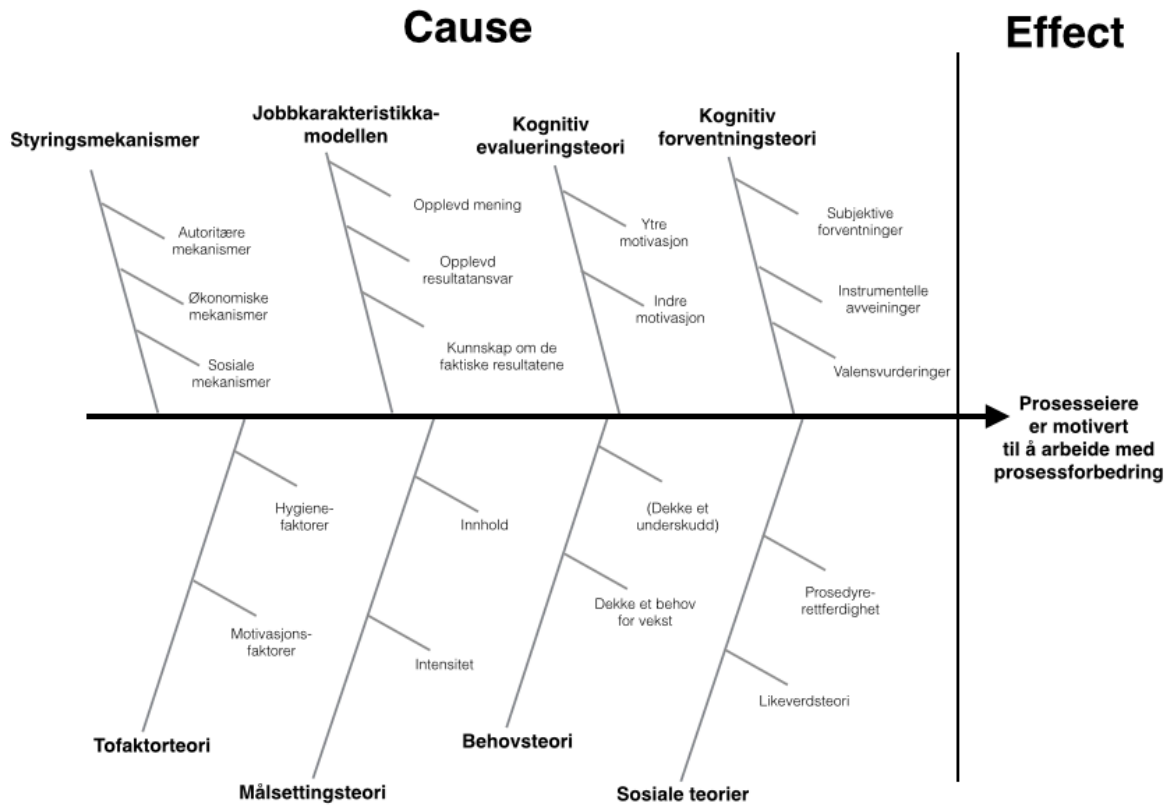
i. *På tvers av hoveddivisjoner? Innad i divisjoner? På tvers av avdelinger?*

- c. Hvordan går dere frem for å identifisere, kartlegge og modellere prosesser?**

4. Mål

- a. Hvilke mål har dere for de mest sentrale prosessene?**
- b. Hvordan er prosessmålene sammenstilt med bedriftens overordnede mål?**
 - i. Jobber dere for å få disse målene sammenstilte?*
- c. Hvordan gjennomføres målingen av prosessenes prestasjoner?**
 - i. Balanced? Produksjonsmål? Kundetilfredshet?*
- d. Hvordan måler dere prosesseiernes prestasjon?**
 - i. Balanced? Produksjonsmål? Kundetilfredshet?*

8.7 Vedlegg 7a: Fishbonediagram



8.8 Vedlegg 7b: Notater til Fisbone

- *variabler vi ønsker å innhente informasjon om, hentet fra teorikapittelet*

Herzbergs to-faktor teori:

- Hygienefaktorer
 - bedriftens retningslinjer og administrasjon
 - veiledning
 - relasjon til veileder
 - arbeidsforhold
 - lønn
 - relasjon til medarbeidere
 - privatliv
 - relasjon til underordnede
 - status
 - jobbtrygghet
- Motivasjonsfaktorer
 - prestasjon
 - anerkjennelse
 - jobben i seg selv
 - ansvar
 - forfremmelse
 - vekst

Jobbkarakteristikamodellen:

- Opplevd mening i arbeidet
- Opplevd resultatansvar

Kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet

Kognitiv forventningsteori:

- Subjektive forventninger: Vil innsats gi resultater?
- Instrumentelle overveielser: Vil resultatet medføre en belønning?
- Valensvurdering: Hvilken verdi har belønningen for medarbeideren?

Målsettingsteori:

- Innhold
 - Hvilke mål settes til prosesseieren? (Hvor spesifikke mål er dette?)
- Intensitet
 - Hvor krevende er det for prosesseieren å nå målene?
 - Hvor høyt prioriterer prosesseieren målene (sammenlignet med andre mål)?
 - Hvor forpliktet er prosesseieren til å oppnå målene?

Kognitiv evalueringsteori:

- Hvorfor utføres oppgavene?
 - Extrinsic motivasjon
 - Lønn
 - Bonus
 - Frynsegoder
 - Forfremmelser
 - Intrinsic motivasjon
 - Tilfredshet
 - Interesse
 - Glede
 - Velbehag

Sosiale teorier:

- Likeverdsteori
 - Ytelse/belønningsratio
 - Er ytelsen jeg yter som prosesseier tilstrekkelig belønnet sammenlignet med hva andre får?
 - Er belønningen verdifull i mine øyne?
 - Prosedyrerettferdighet
 - Hvordan går ledelsen frem for å utnevne prosesseieire, definere oppgaver, følge opp ulike prosesser - oppleves prosessorienteringsaktivitetene til ledelsen som gode og rettferdige?

Styringsmekanismer (autoritær-, økonomisk-, sosial styring):

- Økonomiske faktorer
- Sosiale faktorer
- Individuelle faktorer

8.9 Vedlegg 7c: Begreper fra Fishbone

Begreper fra Fishbone som skal merkes i transkriberingsmaterialet				
Teori	Underkategorier	Begreper	Kategorier	Fargekode
Tofaktorteori	Hygienefaktorer	Belønning/Kultur/ Administrasjon/ Personspesifikk	Belønning	
	Motivasjonsfaktorer	Belønning/Personspesifikt/Mål/ Administrasjon	Administrasjon	
Jobbkarakteristikamodellen	Opplevd mening	Mening	Mål	
	Opplevd resultatansvar	Mål	Kultur	
	Kunnskap om de faktiske resultatene	Prosessbevissthet	Mening	
Målsettingsteori	Intensitet	Mål	Rettferdighet	
	Innhold	Mål	Forventninger	
Behovsteori	(Dekke et underskudd)	-	Prosessbevissthet	
	Dekke et behov for vekst	Personspesifikt	Personspesifikt	
Sosiale teorier	Likeverdsteori	Rettferdighet	Sitat	<i>Firkant et parantes</i>
	Prosedyrerettferdighet	Rettferdighet		
Kognitiv forventningsteori	Subjektive forventninger	Forventninger		

ri				
	Instrumentelle forventninger	Forventninger/Belønning		
	Valensvurderinger	Belønning		
Kognitiv evalueringsteori	Extrinsic motivasjon	Belønning		
	Intrinsic motivasjon	Mening		
Styringsmekanismer	Økonomiske faktorer	Belønning		
	Sosiale faktorer	Kultur		
	Individuelle faktorer	Belønning/Kultur/Personspesifikt		
	Autoritære mekanismer	Administrasjon		
	Økonomiske mekanismer	Belønning		
	Sosiale mekanismer	Kultur		
Prosessmodenhet	Prosessbevissthet	Prosessbevissthet		
	Prosesseierskap	Administrasjon		
	Kontinuerlig forbedring	Mål/Administrasjon		
	Prosessmåling	Mål		

8.10 Vedlegg 8: Informasjonsskriv til intervjuobjekter; Ledere

Informasjonsskriv om deltakelse i studien

”Motivasjonsfaktorer for prosesseierskap”

Oslo, Oktober 2015

Kjære Leder

Tusen takk for at du er villig til å sette av din tid til å bidra til vårt studie av prosesseierrollen.

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave innen strategi og ledelse. Vi har gjennom studien engasjert oss for prosessorientering, og ønsker gjennom masteroppgaven vår å studere hvilke faktorer som motiverer medarbeidere med prosesseieransvar til å utøve prosesseierskap i praksis. Oppgaven representerer 30 studiepoeng av masterstudiet, og gjennomføres høsten 2015. Studien veiledes av doktorgradsstipendiat Kjersti Berg Danilova ved Norges Handelshøyskole.

Bakgrunn og formål

Det er gjort en del forskning på prosesseierskap og motivasjon hver for seg, men foreløpig eksisterer det ingen forskning om krysningspunktet mellom disse to temaene. Vi synes det er spennende å få lov til å belyse et utforsket område gjennom oppgaven vår, og setter stor pris på å få gjøre dette i samarbeid med Statnett. Vi håper arbeidet vil komme til nytte for dere og arbeidet dere gjør med prosessforbedringer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Utvalget av intervjuobjekter i Statnett er gjort strategisk, i samarbeid med Bettina F. Haug i Statnetts konsernstab. Intervjuene avholdes ved Statnetts kontorer i Nydalen i løpet av høsten 2015, og vil vare i ca 30 minutter. Under intervjuene vil begge studentene være tilstede, hvor én leder samtalen og den andre observerer. I intervjuet kommer vi til å stille spørsmål relatert til deres arbeid med prosesser. På forhånd har vi utarbeidet en intervjuguide med sentrale tema vi ønsker å prate om, men vi vil også gjerne at du forteller oss om temaer relatert til disse som du tror det vil være interessant for oss å høre om. Din deltakelse og kunnskap er helt sentral for oppgaven vår, og vi setter pris på at du tar deg tid til å tenke kort gjennom følgende tema før intervjuet:

- Din bakgrunn i selskapet, og hvordan du ble utnevnt til prosesseier
- Hva prosesseierrollen innebærer for deg i praksis

- Hvordan du prioriterer i arbeidshverdagen for å oppnå de målene som er satt for prosessen
- Hva som gir deg glede og mening i arbeidet
- På hvilket grunnlag, og i hvilken form, belønnes du for arbeidet du gjør i prosesseierrollen

Hva skjer med informasjonen du bidrar med?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil benytte oss av lydopptak under intervjuet, for å sikre at vi får med oss all relevant informasjon og for å gjøre det lettere for oss å transkribere intervjuene i etterkant. Det er kun Sophie Grindstad og Maiken Michelsen, eventuelt veileder og/eller eksaminator, som vil ha tilgang til lydopptak og transkriberte intervjuer. Lydopptakene vil kun bli benyttet til dette studiens formål, og slettes etter at sensuren på masteroppgaven er mottatt. Resten av transkriberingsdokumentene vil oppbevares på ekstern disk i 2 år etter studien er avsluttet. I tillegg til intervjuene vil vi innhente Informasjon om stillingsbeskrivelser, belønningssystemer, organisasjonskart, prosesskart og annen relevant organisatorisk informasjon etter samtykke med Bettina F. Haug. Vi vil sørge for at sensitiv informasjon ikke kan spores tilbake til deg i den endelige oppgaven vi leverer.

Frivillig deltakelse

Vedlagt ligger en erklæring som vi ønsker at du undertegner og medbringer på intervjutidspunktet. Denne gir oss rettigheten til å bruke informasjonen du gir oss i vår oppgave. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har kommet med fjernes fra studien.

Dersom du har noen spørsmål angående intervjuprosessen er det bare å ta kontakt med oss.

Vi ser frem til å møte deg.

Med vennlig hilsen,

Sophie Grindstad 0047 97091448 I grindstad.s@gmail.com

Maiken Michelsen 0047 92694026 I maiken.michelsen@gmail.com

Veileder: Kjersti Berg Danilova Kjersti.Danilova@nhh.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.11 Vedlegg 9: Informasjonsskrive til intervjuobjekter; Prosesseiere

Informasjonsskriv om deltakelse i studien

”Motivasjonsfaktorer for prosesseierskap”

Oslo, Oktober 2015

Kjære Prosesseier

Tusen takk for at du er villig til å sette av din tid til å bidra til vårt studie av prosesseierrollen.

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave innen strategi og ledelse. Vi har gjennom studien engasjert oss for prosessorientering, og ønsker gjennom masteroppgaven vår å studere hvilke faktorer som motiverer medarbeidere med prosesseieransvar til å utøve prosesseierskap i praksis. Oppgaven representerer 30 studiepoeng av masterstudiet, og gjennomføres høsten 2015. Studien veiledes av doktorgradsstipendiat Kjersti Berg Danilova ved Norges Handelshøyskole.

Bakgrunn og formål

Det er gjort en del forskning på prosesseierskap og motivasjon hver for seg, men foreløpig eksisterer det ingen forskning om krysningspunktet mellom disse to temaene. Vi synes det er spennende å få lov til å belyse et utforsket område gjennom oppgaven vår, og setter stor pris på å få gjøre dette i samarbeid med Statnett. Vi håper arbeidet vil komme til nytte for dere og arbeidet dere gjør med prosessforbedringer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Utvalget av intervjuobjekter i Statnett er gjort strategisk, i samarbeid med Bettina F. Haug i Statnetts konsernstab. Intervjuene avholdes ved Statnetts kontorer i Nydalen i løpet av høsten 2015, og vil vare i ca 30 minutter. Under intervjuene vil begge studentene være tilstede, hvor én leder samtalen og den andre observerer. I intervjuet kommer vi til å stille spørsmål relatert til deres arbeid med prosesser. På forhånd har vi utarbeidet en intervjuguide med sentrale tema vi ønsker å prate om, men vi vil også gjerne at du forteller oss om temaer relatert til disse som du tror det vil være interessant for oss å høre om. Din deltakelse og kunnskap er helt sentral for oppgaven vår, og vi setter pris på at du tar deg tid til å tenke kort gjennom følgende tema før intervjuet:

- Prosessforankring: Motivasjonen bak fokus på prosesser i Statnett

- Prosessmodenhet: Hva er gjort, og hvordan gjennomføres arbeidet med prosesser i Statnett?
- Prosesseiere: Hva tenker ledelsen rundt prosesseiere?
- Prosessmåling: Hvordan måles prosessenes-, og prosesseiernes prestasjoner?
- Motivasjon: Hva tenker ledelsen rundt motivasjon, styringsmekanismer og belønning?

Hva skjer med informasjonen du bidrar med?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil benytte oss av lydopptak under intervjuet, for å sikre at vi får med oss all relevant informasjon og for å gjøre det lettere for oss å transkribere intervjuene i etterkant. Det er kun Sophie Grindstad og Maiken Michelsen, eventuelt veileder og/eller eksaminator, som vil ha tilgang til lydopptak og transkriberte intervjuer. Lydopptakene vil kun bli benyttet til dette studiens formål, og slettes etter at sensuren på masteroppgaven er mottatt. Resten av transkriberingsdokumentene vil oppbevares på ekstern disk i 2 år etter studien er avsluttet. I tillegg til intervjuene vil vi innhente Informasjon om stillingsbeskrivelser, belønningssystemer, organisasjonskart, prosesskart og annen relevant organisatorisk informasjon etter samtykke med Bettina F. Haug. Vi vil sørge for at sensitiv informasjon ikke kan spores tilbake til deg i den endelige oppgaven vi leverer.

Frivillig deltakelse

Vedlagt ligger en erklæring som vi ønsker at du undertegner og medbringer på intervjutidspunktet. Denne gir oss rettigheten til å bruke informasjonen du gir oss i vår oppgave. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har kommet med fjernes fra studien.

Dersom du har noen spørsmål angående intervjuprosessen er det bare å ta kontakt med oss.

Vi ser frem til å møte deg.

Med vennlig hilsen,

Sophie Grindstad 0047 97091448 I grindstad.s@gmail.com

Maiken Michelsen 0047 92694026 I maiken.michelsen@gmail.com

Veileder: Kjersti Berg Danilova Kjersti.Danilova@nhh.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)