



# Prosesstenkning og prosesseierrollen i digitalisering

*En kvalitativ casestudie av hvordan prosesstenkning bidrar til  
digitalisering og prosesseiers rolle i digitalisering*

**Solveig Ugland og Pernille Amalie Rise Eriksen**

**Veileder: Kjersti Berg Danilova**

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterutredningen i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Masterutredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Oppgaven er skrevet basert på vår felles interesse for digitalisering og prosessledelsesfaget. Det er temaer som vi synes var spennende allerede første gang vi hadde fag om det i utdannelsesløpet. Arbeidet med studien har vært en lærerik og spennende prosess, som har gitt oss mye ny innsikt om både temaene og vår tankemåte. Gjennom studien har vi fått førstehåndserfaring fra ansatte som jobber tett på prosessenkning og digitalisering, og dette er noe vi gleder oss til å ta med oss ut i arbeidslivet.

Vi må for det første rette en stor takk til vår veileder, Kjersti Berg Danilova. Takk for at du har stilt opp og vært tilgjengelig når vi har hatt spørsmål og trengt en sparringspartner med et bredere spekter av kompetanse enn det vi selv har. Vi må også takke for tålmodigheten du har hatt, og at du har disponert mye tid til veiledning. Du har kommet med gode, konstruktive tilbakemeldinger som har gjort at vi har fått økt motivasjon til å gjøre vårt beste og gitt faglig relevans for studien.

For det andre ønsker vi også å takke alle respondentene som stilte seg positive til å bli intervjuet. Deres tillit og åpenhet har bidratt til verdifulle data og god innsikt om temaene studien tar opp. Studien hadde ikke vært til uten dere, og deres synspunkt, erfaringer og kompetanse har vært til stor hjelp for oss. Vi setter stor pris på at dere har satt av tid til å bidra til å være en del av denne studien og bidratt til ny forskning.

Avslutningsvis vil vi takke gode venner og familie som har motivert, inspirert og støttet oss gjennom hele utdanningsløpet. Takk for at dere alltid stiller opp, vi setter stor pris på dere alle.

Bergen, 1.juni 2022

*Pernille Amalie Rise Eriksen*

*Solveig Ugland*

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven har som formål å studere prosesstenkning og prosesseierrollen i digitalisering. Begge sammenhengene finnes det lite empirisk forskning på, og det er der vår studie kommer inn. Datainnsamlingen har foregått gjennom ti dybdeintervjuer i tre norske virksomheter, og virksomhetene er fra ulike bransjer og av ulike størrelser.

Funnene har avdekket at både helhetlig prosesstenkning er viktig for digitalisering og at prosesseieren har en stor strategisk rolle i digitalisering. For det første har studien funnet at helhetsforståelsen for prosesstenkning bidrar til å standardisere arbeidsprosesser, og å lage en felles verktøykasse for de som arbeider med prosessutvikling og digitalisering. For det andre har studien funnet at prosesseierrollen er en sterk strategisk rolle. Rollen har også stor påvirkning på prosessforbedring, og hvordan digitalisering og prosessutvikling

Masteroppgaven vår er et bidrag til forskning på prosesstenkning og prosesseierrollen i digitalisering. Det er temaer som det finnes lite empiri på, og som til dels er utforsket i praksis.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON .....	6
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	7
1.3 STRUKTUR AV OPPGAVEN.....	8
<b>2. LITTERATUR.....</b>	<b>9</b>
2.1 DIGITAL TEKNOLOGI.....	9
2.2 DIGITALISERING .....	10
2.2.1 <i>Digitisering og digitalisering</i> .....	10
2.2.2 <i>Digital innovasjon</i> .....	11
2.2.3 <i>Digital transformasjon</i> .....	11
2.3 PROSESSTENKNING.....	11
2.3.1 <i>Prosess</i> .....	12
2.3.2 <i>Prosessledelse</i> .....	13
2.3.3 <i>En prosessledet virksomhet</i> .....	14
2.3.4 <i>Prosesstenkning, prosessutvikling og digitalisering</i> .....	16
2.4 PROSESSEIER .....	19
2.4.1 <i>Ansvarsområder</i> .....	20
2.4.2 <i>Suksessfaktorer og kapabiliteter ved prosesseierrollen</i> .....	22
2.4.3 <i>Utfordringer med prosesseierrollen</i> .....	23
2.5 OPPSUMMERING .....	24
<b>3. METODE.....</b>	<b>25</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	25
3.2 DATAINNSAMLING.....	26
3.2.1 <i>Bakgrunn</i> .....	26
3.2.2 <i>Casevirksomhetene</i> .....	26
3.2.3 <i>Uvalget</i> .....	27
3.2.4 <i>Semistrukturerte intervju</i> .....	29
3.2.5 <i>Intervjuguide</i> .....	29
3.3 METODE FOR ANALYSEN .....	30
3.3.1 <i>Databehandling</i> .....	30

---

3.3.2	<i>Metode for dataanalyse</i> .....	31
3.4	EVALUERING .....	32
3.4.1	<i>Kredibilitet</i> .....	32
3.4.2	<i>Overførbarhet</i> .....	32
3.4.3	<i>Pålitelighet</i> .....	33
3.4.4	<i>Bekreftbarhet</i> .....	33
3.5	ETIKK .....	34
<b>4.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>36</b>
4.1	DIGITALISERING OG PROSESSTENKNING .....	36
4.1.1	<i>Digitalisering</i> .....	36
4.1.2	<i>Prosesstenkning i digitalisering</i> .....	40
4.2	PROSESSEIERROLLEN.....	49
4.2.1	<i>Organisering</i> .....	49
4.2.2	<i>Prosesseierrollen i praksis</i> .....	53
4.2.3	<i>Prosesseier sine ansvarsområder/rolle i digitalisering</i> .....	56
4.3	OPPSUMMERING .....	61
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>62</b>
5.1	PROSESSTENKNING OG DIGITALISERING .....	62
5.1.1	<i>Helhetlig prosessenkning</i> .....	62
5.1.2	<i>Modenhet</i> .....	64
5.2	PROSESSEIERROLLEN I PRAKSIS .....	65
5.2.1	<i>Prosesseiers rolle</i> .....	65
5.2.2	<i>Strategisk rolle</i> .....	67
5.2.3	<i>Prosessutvikling</i> .....	68
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>69</b>
6.1	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLENE .....	69
6.1.1	<i>Teoretiske og praktiske implikasjoner</i> .....	70
6.2	BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	71
6.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	71
<b>7.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>73</b>

---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

For at virksomheter skal skape konkurransefortrinn og overleve i dagens samfunn er digitalisering viktig. For å holde tritt og være konkurransedyktige gjelder det for virksomheter å tilpasse sine prosesser ved å utnytte ressursene på en bedre og mer effektiv måte. Digitalisering handler om prosessutvikling ved hjelp av digital teknologi (Iden, 2018), og styrker dermed viktigheten av prosesser i virksomheten. Det er en krevende omstilling for mange virksomheter, og det er ikke alle som lykkes med digitaliseringen. Betydningen av prosessledelse øker med digitalisering (Iden, 2018). Likevel viser det seg at bare 1% av prosessledelseskapabiliteter er gode nok for å skape verdi ved digitalisering (Cantara, 2015, referert i Antonucci et al., 2020).

Prosesstenkning handler om å ha fokus på prosesser, og kan ses på som det som «skrur på» verdien for digitalisering (Anand, 2009). Sammenhengen mellom prosesstenkning og digitalisering er likevel relativt lite forsket på. Det er blant annet her vår studie kommer inn. Vår studie ser på hvordan prosesstenkning bidrar til digitalisering, og om dette kan hjelpe virksomhetene for å skape verdi med digitalisering. Vi bidrar til å se om litteratur som gjelder for suksessfaktorer for prosessledelse også gjelder for prosesstenkning, samtidig som vi spesifikt ser på hva hvordan prosesstenkning påvirker digitalisering i praksis.

Både prosesser og digitalisering krever ledelse. Lederen av en prosess med ende-til-ende ansvar kalles prosesseier, og en slik leder er en av de synligste forskjellene på en prosessledet virksomhet kontra en tradisjonelt ledet organisasjon (Hrabal et al., 2020; Hammer & Stanton, 1999). Forskning på prosessledelse og prosessutvikling fremhever rollen til prosesseiere. Det finnes likevel lite forskning på prosesseier sin rolle i digitalisering, og generelt hvordan prosesseieren arbeider i praksis. Siden det er mye endringer med digitalisering er det aktuelt med ny forskning på dette temaet.

Formålet med denne masteroppgaven er derfor å se på *hvordan* både prosesstenkning og prosesseiere bidrar til digitalisering. Da ønsker vi å forstå hvordan virksomheter jobber med prosesstenkning som et ledd i digitalisering, og hvilke ansvarsområder og kapabiliteter ved prosesseierrollen som bidrar til digitalisering. Studien vil være et bidrag til ny kunnskap både

---

for næringslivet, litteratur og på videre forskning om prosesstenkning og prosesseierrollen i digitalisering

## 1.2 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av motivasjonen bak oppgaven har vi dannet følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan bidrar prosesstenkning til digitalisering i norske virksomheter?*
- 2) *Hvordan bidrar prosesseiere til digitalisering i norske virksomheter?*

Det første forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i hvordan virksomhetene har fokus på prosesstenkning og hvordan denne prosesstenkningen påvirker digitalisering. Her er det viktig å forstå hvordan prosessperspektivet og prosesstankegangen fremstår i virksomheter, og hvordan det igjen påvirker hvordan en driver prosessutvikling med hjelp av digital teknologi. Dette forskningsspørsmålet danner grunnlaget for resten av oppgaven. Det andre forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i hvilke ansvarsområder og kompetanse prosesseier har, og hvordan prosesseier sin rolle har innvirkning på digitalisering. Her er det ønskelig å se på hvilken rolle prosesseier har når det kommer til prosessutvikling, og om denne rollen er annerledes i praksis enn det som kommer frem i litteraturen.

I oppgaven vil et eksplorerende design benyttes ettersom det overordnede formålet med denne studien er å tilføre ny kunnskap til et felt med begrenset forskning og empiri (Saunders et al., 2019). Vi har før studien lite kjennskap til hvilke erfaringer respondentene har om fenomenene prosesstenkning og prosesseierrollen i digitalisering. Det finnes begrenset litteratur på betydningen av prosesstenkning generelt, og særlig lite forskning på prosesseierskap sin betydning for digitalisering av virksomheter. På grunn av at vi ønsker å se på sammenhenger som det ikke finnes mye forskning på, er vi åpne for at respondentene kommer med erfaringer det ikke står skrevet om i litteraturen.

Oppgaven gjennomføres som en casestudie med tre virksomheter. Virksomhetene har vært en del av en pågående spørreundersøkelse rundt temaet prosesstenkning og digitalisering, gjennomført av forskere fra NHH, og respondentene har svart at det er greit med et oppfølgingsintervju. Oppgaven vil derfor hente inspirasjon til intervjuguide fra dette pågående forskningsprosjektet.

## 1.3 Struktur av oppgaven

Under følger en gjennomgang av oppgaven sin struktur med hovedinnhold fra hvert kapittel.

**Kapittel 2 – Litteratur:** I litteraturkapittelet presenteres det teoretiske rammeverket sammen med litteratur som anses som relevant for å besvare problemstillingen. Hovedinnholdet omhandler temaene *prosessledelse, prosesseier og digitalisering*.

**Kapittel 3 - Metode:** I dette kapittelet begrunnes valg av metode for å besvare forskningsspørsmålet. Hovedelementer er blant annet *forskningsdesign, utvalg, datainnsamling og evaluering av metoden*.

**Kapittel 4 - Analyse:** I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene fra datainnsamlingen. Resultatet fra transkriberingen av intervjuene legges frem med en inndeling rettet mot de to forskningsspørsmålene.

**Kapittel 5 - Diskusjon:** I denne delen av oppgaven diskuteres funnene fra forrige kapittel, og det dykkes ned i bakgrunnen til hvorfor funnene fremstår som de gjør.

**Kapittel 6 – Konklusjon og implikasjoner:** I det siste kapittelet er det en konklusjon til oppgaven, en beskrivelse av hvilke implikasjoner studien kan ha for næringslivet og forslag til videre forskning.



## 2. Litteratur

I dette kapittelet legger vi frem det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Litteraturen som presenteres anser vi som relevant for å besvare forskningsspørsmålene. Først vil litteratur på digital teknologi legges frem for å danne det teknologiske grunnlaget for oppgaven. Deretter blir det gått dypere inn i hva som ligger i digitalisering. Vi vil videre presentere litteratur om prosess, prosessledelse og prosessutvikling, fulgt av en kobling mellom prosessutvikling og digitalisering. Til slutt vil det være en viktig gjennomgang av prosesseierrollen.

### 2.1 Digital teknologi

Digital teknologi endrer virksomheter, markeder, samfunnet og hverdagslivet til mennesker (Yoo, 2010; Fischer & Reuber, 2011; Fitzgerald, 2014). For å forstå hovedelementene i digitalisering er det viktig å ha en oversikt over hvordan digital teknologi skiller seg fra tidligere teknologi (Yoo et al., 2010). Den digitale teknologien skiller seg fra andre teknologier ved *reprogrammering*, *homogenisering* av data og *selv-referanse* (Yoo, et al., 2010). For det første er en digital enhet reprogrammerende ved at den kan utføre flere ulike oppgaver, slik at for eksempel en smarttelefon både kan sende meldinger, redigere videoer og bruke internett til alle slags formål. For det andre blir dataen omgjort til binære tall, en sammensatt kombinasjon av tallene 0 og 1, og på den måten blir dataene gjort til likt format, homogenisert, for å bli tilgjengelig for digitale enheter. Det vil si at alt innhold, som for eksempel tekst, bilde og lyd, vil kunne lagres, overføres og behandles ved å bruke digitale enheter og kan overføres ved hjelp av nettverk (Yoo, et al., 2010). Et bilde som blir tatt på telefonen kan for eksempel overføres til en datamaskin over nettverket. For det tredje er digital teknologi selv-refererende ved at digitalisering krever bruken av digital teknologi. Dette skaper så positive nettverkseffekter, som gjør at teknologien kan spre seg kjappere enn antallet brukere. Utviklingen i forholdet mellom pris og nytte for datamaskiner og internett har ført til at de digitale enhetene man trenger for digitalisering har blitt betraktelig mye mer tilgjengelig, og digital teknologi har gjort digitalisering tilgjengelig for de fleste (Yoo, et al., 2010). I tillegg til disse tre kriteriene er digital teknologi *generativ*, som vil si at teknologien kan brukes til andre formål enn det som i utgangspunktet var meningen (Yoo, 2013). Vipps er et eksempel på dette, der betalingsløsningene og mobilene allerede fantes, men nye teknologier måtte sys sammen for å lage Vipps. Den kjappe fremveksten og bruken av digital teknologi driver

---

digitalisering (Baier et al., 2022), og digital teknologi er med på å endre rutinene i virksomhetene.

## 2.2 Digitalisering

Ifølge Tihinen et al. (2016) har digitalisering blitt et paraplybegrep der digital teknologi utnyttes for å skape nye forretningsmuligheter. Begrepsbruken rundt digitalisering er ikke entydig (Gbadegeshin, 2019), og det finnes mange ulike definisjoner og forklaringer på hva som ligger i begrepet. Begrepet digitalisering brukes først i litteraturen i 2010, og noe senere i resten av samfunnet (Iden, 2018). Tidligere hyppig brukte begreper som databehandling, informasjonsteknologi og informasjonssystemer ble byttet ut, og begrepet *digitalisering* tok over (Iden, 2018). En systematisk litteraturstudie gjennomført av Osmundsen et al. (2018) skaper større klarhet i begrepene *digitisering*, *digitalisering*, *digital innovasjon* og *digital transformasjon*. Dette er begreper som gjerne brukes om hverandre i dagligtale og i tidligere litteratur, men som ikke betyr det samme. Denne studien tar for seg digitalisering, men vi mener likevel det er hensiktsmessig å forklare andre begreper fordi innholdet fra tidligere litteratur som tar opp digital innovasjon og digital transformasjon, i flere tilfeller overlapper med det som inngår i definisjonen av digitalisering.

### 2.2.1 Digitisering og digitalisering

Digitisering og digitalisering er to begreper som ofte forveksles, men som ikke betyr det samme. Digitisering er den rent tekniske prosessen av å konvertere data og komponenter fra fysisk og analogt format til å bli digitalt format. Digitalisering bygger på digitisering (Osmundsen et al., 2018). Digitalisering kan defineres som «prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer» (Osmundsen et al. 2018, s. 5). Med sosio-tekniske strukturer menes måten digital teknologi er med på å endre sosiale elementer, som *mennesker* og *relasjoner*, og tekniske elementer, som *oppgaver* og *rutiner*, ved strukturen, som *produkter*, *tjenester* og *prosesser*. Digitalisering kan også defineres i lys av prosessledelse som å «benytte digital teknologi til å endre en eller flere av bedriftens prosesser» (Iden, 2018, s. 221). Da blir digitalisering sett på som å bruke digital teknologi til å endre en prosess (Iden, 2018). På grunn av forskningsspørsmålet til denne oppgaven anses denne definisjonen som godt egnet da det er sammenhengen mellom digitalisering og prosess som er aktuell.

---

## 2.2.2 Digital innovasjon

Digital innovasjon defineres av Osmundsen et al. (2018) både som et resultat og som en prosess. Felles for begge retningene er at innovasjonen er basert på digital teknologi og at resultatet oppfattes som noe nytt for markedet (Osmundsen et al., 2018). Definisjonene tar utgangspunkt i at digital innovasjon er for produkter og tjenester, og ikke en arbeidsprosess eller forretningsmodell. Det er viktig å bemerke at digital innovasjon både kan være (1) *resultatet* av innovasjonen av et produkt eller en tjeneste og (2) *prosessen* rundt å innovere et produkt eller en tjeneste. Den sistnevnte er dog ikke det samme som om å utvikle eller endre en arbeidsprosess (Osmundsen et al., 2018). Et eksempel på digital innovasjon som et resultat er det ferdige produktet av appen Vipps, hvor det ferdige resultatet har endret hvordan digital teknologi brukes for å betale andre. Et eksempel på digital innovasjon som en prosess, er å bruke digital teknologi i *hele prosessen* av å skape og utvikle Vipps.

## 2.2.3 Digital transformasjon

Digital transformasjon kan defineres som signifikant transformasjon av en organisasjon eller en industri ved at digitalisering og digital innovasjon brukes over tid for å endre måten man arbeider på (Osmundsen et al., 2018). Både digitalisering og digital innovasjon kan endre arbeidsmåten vesentlig, og dermed føre til digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018). Digital transformasjon er en kompleks prosess, som ikke kun innebærer fokus på teknologi og det kreves investeringer i kompetanse, prosjekter, infrastruktur og ofte endring av datasystemene for å endre måten virksomheten operer på (Davenport & Westerman, 2018). Felles for digital transformasjon er at endringen har omfattende konsekvenser for virksomheten.

## 2.3 Prosesstenkning

Prosesstenkning handler om å ha et fokus på prosessene (Iden, 2018). Mye av litteraturen som eksisterer tar for seg temaene prosess og prosessledelse, hvor prosesstenkning er en del av prosessledelse. Da det ikke er knyttet mye konkret litteratur til begrepet prosesstenkning tas det utgangspunkt i tilstøtende litteratur om prosessledelse i denne studien.

---

### 2.3.1 Prosess

I litteraturen finnes det flere ulike definisjoner på hva en prosess er, og prosess kan forstås ulikt fra person til person. Prosess er i slik måte et rikt fenomen, og kan enkelt bli beskrevet som en sekvens av aktiviteter som produserer et produkt eller en tjeneste (Iden, 2018). Aktivitetene er strukturerte, kan måles og er designet for et spesifikt resultat (Davenport, 1993). Ut over den enkle forståelsen har en prosess personer fra flere enheter som utfører ulike aktiviteter, den har en leder og den har fastsatte mål som den gjennom ressursbruk skal oppnå for å kunne skape verdier for kunder eller andre utenfor selve prosessen (Iden, 2018; Ould, 1995). Sammen fører disse aspektene til følgende definisjon på prosess:

*Det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen, omtaler vi som prosess (Iden, 2018, s. 52).*

Prosesser blir av flere sett på som den mest verdifulle ressursen i en virksomhet, og er et viktig konkurransefortrinn fordi det er vanskeligere å kopiere prosesser enn enkeltstående aktiviteter (Gartner Research, 2006, referert i Seethamraju & Marjanovic, 2009). Det å ha definerte prosesser i organisasjonen er en fin måte å styre virksomheten på for hvert nivå, og til sammen jobbe mot virksomhetens samlede mål (Seethamraju & Marjanovic, 2009).

Prosesser har ulike karakteristika som ut over definisjonen kan bidra til å bedre forstå prosess som et organisatorisk fenomen. For det første så krever prosesser ledelse, og det er mennesker gjennom sine roller og relasjoner som ledes (Iden, 2018). For det andre er prosesser stabile og forutsigbare gjennom at de ses på som en sekvens av personers individuelle vaner som repeteres og blir faste mønstre (Schultz, 2008; Iden, 2018). Det at prosessene er stabile kan gjøre det vanskelig å finne nye løsninger. Likevel vil menneskene også utvikle seg basert på erfaring og læring, og prosessene vil i så måte også utvikle seg (Iden, 2018). For det tredje er prosesser varige gjennom at de er organisasjonens etablerte og lagrede evner, og dermed består selv om en ansatt forlater virksomheten (Hodgson, 2008; Knudsen, 2008). For det fjerde formerer prosesser seg gjennom at de kan overføres fra en bedrift til en annen (Knudsen, 2008). Til slutt inneholder prosesser ferdige løsninger på gjentatte oppgaver og problemer for virksomheter, og gir ved det orden og forutsigbarhet (Knudsen, 2008).

---

Prosesser kan deles opp i ulike typer prosesser slik som kjerneprosesser, støtteprosesser og ledelsesprosesser (Porter, 1985; Ould, 1995; Harmon, 2014). Kjerneprosessene tar for seg de sentrale oppgavene og arbeidet i virksomheten og som er sentrale for at virksomheten skal nå sine mål. Støtteprosesser har som formål å støtte opp under kjerneprosessene slik at de når sine mål og fungerer optimalt (Iden, 2018). Ledelsesprosesser har som formål å styre kjerne- og støtteprosessene ved at de overvåkes, måles og utføres forbedringstiltak på (Harmon, 2014). Prosesser er ofte ulike når det kommer til størrelse og omfang gjennom at det blant annet varierer på antall roller som er involvert i prosessen og på hvor mange saker som behandles, i tillegg til at de varierer på kompleksitet og ressursbruk (Iden, 2018).

### 2.3.2 Prosessledelse

Prosessledelse handler om å lede organisatoriske prosesser, og gjennom prosessledelse settes prosessperspektivet i system (Iden, 2018). Gjennom prosessledelse kan virksomheter oppnå sine overordnede mål for ytelse og resultater, og virksomheter ser verdi av prosessledelse fordi det kan gi økt effektivitet og mer fornøyde ansatte og kunder (Iden, 2018). Prosessledelse kan defineres som *«et integrert helhetlig system for å styre virksomhetens operasjonelle aktiviteter og leveranser ved å lede dens ende-til-ende prosesser»* (Iden, 2018, s. 31). Virksomheter bedrer sin ytelse gjennom å lede og kontinuerlig utvikle sine ende-til-ende prosesser (Hammer, 2010). Prosessledelse er verdiskapende fordi prosesser kan koordineres, ledes og kontrolleres (Iden, 2018). Slik sett er ikke prosessledelse et mål i seg selv, men et middel for å styre og forbedre virksomhetens aktiviteter.

Prosessledelse er et helhetsperspektiv for hvordan virksomheter skal lede og organisere seg selv (Iden, 2018). Prosessledelse fokuserer på prosesser i tillegg til de tradisjonelle linjene og funksjonene i organisasjonen (Iden, 2018; Hammer & Stanton, 1999). Dette synet vil tilrettelegge for samarbeid og verdiskaping mellom avdelingene (Iden, 2018). Prosessperspektivet skiller seg fra det tradisjonelle funksjonelle synet og organiseringen av virksomheter, hvor ansatte deles inn i avdelinger og hierarkiske nivåer. En slik organisering gjør at virksomheten ofte får en introvert forståelse av egen organisasjon som gjør at de ikke fokuserer på eksterne kunder og på å skape verdi for kundene (Hammer & Champy, 1993; Spanyi, 2006). En prosessorientert organisasjon har ofte en matrisestruktur, der prosessene er organisert horisontalt på tvers av de funksjonelle enhetene (Hammer & Stanton, 1999; Iden,

---

2018). Prosessledelse er med på å få virksomheter til å se ut over seg selv ved å fokusere på verdiskapingen i sin helhet og hvilken verdi som det gir til kunden (Iden, 2018).

### 2.3.3 En prosessledet virksomhet

En prosessledet virksomhet kjennetegnes ifølge Iden (2018) ved fire dimensjoner: *prosessbevissthet*, *prosesseierskap*, *prosessmåling* og *kontinuerlig prosessutvikling*, som alle må være til stede for at organisasjonen skal lykkes med prosessledelse. Prosessbevissthet handler om at virksomheten og de ansatte må kjenne prosessene og de må ha en sentral plass i organisasjonens drift. Det må for det andre utpekes en prosesseier som skal lede den enkelte prosess, og som er ansvarlig for dens ytelse og resultater. Prosessmåling tar for seg at det må settes konkrete mål til ytelsen, resultater og relevans til hver prosess. Til slutt må det drives kontinuerlig prosessutvikling og videreutvikling av prosessene på bakgrunn av måloppnåelsen. Det er en klar sammenheng mellom alle fire dimensjonene, men det er spesielt begrepene prosessbevissthet, prosesseierskap og kontinuerlig prosessutvikling som er relevant for denne oppgaven. Videre vil de ulike dimensjonene gjennomgås grundigere, prosesseierskap vies mer oppmerksomhet i kapittel 2.4 *Prosesseier*. I tillegg til de fire dimensjonene ser vi også på prosessledelseskapasitet, da det kan knyttes opp til prosesstenkning og prosessledelse.

#### *Prosessbevissthet*

Et viktig aspekt ved prosessorienterte virksomheter er at de er prosessbevisste gjennom at både ledere og ansatte er kjent med prosessene og at de ser på de som sentrale enheter i organisasjonen (Iden, 2018). Virksomheten og de ansatte er prosessbevisste gjennom å se på deres samlede oppgaver og aktiviteter som en helhet og ved å ha kunnskap om prosessene (Hammer, 2004; Spanyol, 2006). Prosessene må være identifiserte, navngitte og dokumenterte, og mange virksomheter har et prosesskart for å visualisere prosessene. Kunnskap om prosesser, hvordan virksomheten er bygd opp og hvordan prosessene er en del av den er viktig for at de ansatte skal bli mer prosessbevisst (Seethamraju & Marajanovic).

#### *Prosessmåling*

Uten mål for prosessen kan en ikke lede den (Harrington, 1991). En prosessorientert virksomhet må sette konkrete mål til ytelse og resultat for hver prosess, som må overvåkes og følges opp for å sikre prosessens relevans (Iden, 2018). Prosessens relevans kan måles

---

gjennom å innhente informasjon om for eksempel hva konkurrentene gjør, om kundenes fremtidige behov og om det finnes relevante nyvinninger innenfor digital teknologi og digitalisering (Davenport & Beers, 1995). Harrington (1991) fokuserer på tre typer mål og måledata for prosesser: effektivitet, leveranse kvalitet og tilpasningsevne. Effektivitet handler om ressursbruken i prosessen er optimalisert slik at den oppnår ønskede resultater. Leveranse kvalitet handler om prosessens resultater dekker kundens behov. Tilpasningsevne handler om hvor fleksibel prosessen er til å håndtere gjeldende, fremtidige og uventede kundebehov.

Prosesseier er ansvarlig for å sette mål, og kan vurdere prosessens ytelse ut ifra om den møter kundens behov og forventninger og om prosessen er effektiv slik at den bidrar til å sikre resultater for virksomheten (Iden, 2018). Det er ressurskrevende å måle prosessens ytelse slik at mål må prioriteres, i tillegg til at de kan brytes ned i konkrete måleindikatorer. Iden (2018) finner at mange virksomheter har vanskeligheter med å koble prosessens mål og måloppnåelse med virksomhetens overordnede mål.

### *Prosessutvikling*

En prosessledet virksomhet kjennetegnes ved at prosessene på kontinuerlig basis på bakgrunn av innhentet informasjon om måloppnåelse, ytelse og relevans endres og videreutvikles (Iden, 2018). Det er prosesseieren som er ansvarlig for å forbedre en bestemt prosess. For å sette i gang tiltak for forbedring må det samles inn informasjon og ytelse, resultat og relevans (Chión et al., 2018). Informasjonen kan tilsi at det trengs mindre justeringer av eksisterende utforming av prosessen, eller den kan resultere i et eget prosjekt hvor omfattende endringer eller en ny utforming kreves (Iden, 2018). Prosessutvikling kan gjennomføres som mindre inkrementelle justeringer eller større radikale endringer (Seethamraju & Marjanovic, 2009; Hammer & Stanton, 1999). Prosessutvikling innebærer kontinuerlig forbedring av prosesser for å tilpasse seg omgivelser i konstant endring (Hammer, 2007). Gevinstene med prosessutvikling er å forbedre funksjonaliteten, øke kvaliteten, øke fleksibiliteten, redusere tid, redusere kostnader, øke ansattes motivasjon og øke kunders tilfredshet (Bakotic & Krnic, 2017). Prosessutvikling er en tilnærming for å øke effektene og effektiviteten på virksomhetens prosesser, som gir verdi for både interne og eksterne kunder (Harrington, 1991; Zellner, 2011; Bakotic & Krnic, 2017). Det å bygge opp prosesskunnskap hos prosessrollene er også en viktig del av prosessutviklingen, da prosessutvikling er en kompleks og kunnskapsintensiv samarbeidsprosess som består av koordinerte, kontekstuelle og kunnskapsledende prosesser

---

(Seethamraju & Marjanovic, 2009). utfordringer når det kommer til prosessutvikling er mange, men spesielt manglende involvering fra ledelsen, urealistiske forventinger til selve forbedringen og resultatene, motstand mot endring i virksomheten og at endringsledelse er vanskelig er noen av de største utfordringene en prosessorientert virksomhet kan møte når den driver prosessutvikling (Iden, 2018).

### *Prosessledelseskapasitet*

Prosessledelseskapasitet er virksomhetens samlede evne til prosessledelse (Iden, 2018). Prosessledelseskapasitet kan ses i sammenheng med prosessmodenhet, men i stedet for å fokusere på status av hvor moden en prosess eller virksomhet er fokuserer en gjennom prosessledelseskapasitet på forhold som virksomheten kan jobbe med for å øke sin egen evne til prosessledelse (Iden, 2018). Prosessledelseskapasitet kan brukes for å se hvor langt virksomheter har kommet i å prosessorientere seg (Harmon, 2014). Gjennom bevist utviklingsarbeid kan virksomheter forbedre sin prosessledelseskapasitet (Iden, 2018).

Iden (2018) presenterer en modell for prosessledelseskapasitet som er utformet på bakgrunn av tidligere prosessmodenhetsmodeller, og deler modellen opp i to nivåer: Det første nivået er prosessnivået, som inneholder kapasiteter som er nødvendige for ledelse av en prosess. På dette nivået tilhører kapasitetene: *prosessutforming*, *prosessmål*, *prosessroller*, *prosessinfrastruktur* og *prosesseier*. Det andre nivået er bedriftsnivået, som inneholder kapasiteter som er nødvendige for ledelse av virksomhetens samlede prosesser. På dette nivået er kapasitetene: *lederskap*, *kultur*, *styring* og *kompetanse*. De to nivåene er i et avhengighetsforhold, der en virksomhet ikke vil være fullstendig prosessorientert eller prosessledet uten bedriftsnivået.

### **2.3.4 Prosesstenkning, prosessutvikling og digitalisering**

Tidligere forskning viser at virksomheter som driver med prosessutvikling har en signifikant økning i produktivitet og gir en betraktelig kostnadsreduksjon (Bakotic & Krnic, 2017). Likevel feiler mellom 50-70 prosent av organisasjoner med å nå deres strategiske mål. En av utfordringene er at verdiskapingen ved prosessutvikling mangler retningslinjer (Zellner, 2011). Samtidig har mange prosessutviklingstiltak et internt fokus og mangler involvering og fokus på både interne og eksterne kunder (Vanwersch et al. 2015). For å utnytte mulighetene ved digitalisering med tanke på prosessledelse må virksomheter innføre digital teknologi til allerede eksisterende prosesser (Denner et al., 2018). Det finnes litteratur på hvordan



---

digitalisering av prosesser kan identifiseres, men lite litteratur frem til nå på hvordan suksessfull implementering av prosjekter som bruker digital teknologi for å endre prosesser faktisk blir gjennomført (Baier et al., 2022).

### *Suksessfaktorer og kapabiliteter*

Det er mange fordeler om man lykkes med digitalisering, men det er ikke alle som får til implementeringen. En studie av Cantara (2015; referert i Antonucci et al., 2020) fant at bare 1% av virksomheter har gode nok prosessledelseskapabiliteter for å dra nytte av den fulle verdiskapningen ved digitalisering. Kapabiliteter er prosessene og virksomhetens evne, altså samlede ferdigheter, aktiviteter og rutiner, som brukes til å utvikle effekten og ytelsen av en prosess (Antonucci et al., 2020). Kapabiliteter kan skilles mellom ordinære og dynamiske prosessledelseskapabiliteter når det kommer til fordelene ved digitalisering (Antonucci et al., 2020). Ordinære kapabiliteter gjør det mulig for virksomheter å drive effektivt i det daglige, mens dynamiske kapabiliteter gjør det mulig for virksomheter å endre og utvikle deres allerede eksisterende kapabiliteter (Antonucci et al., 2020; Denrell & Powell, 2016). Dynamiske kapabiliteter er viktige for virksomheter for å prestere gjennom stadige endringer i omgivelsens og kan bidra til å skape konkurransefortrinn (Teece et al., 1997; Denrell & Powell, 2016). Det kreves flere nye prosessledelseskapabiliteter i digitalisering, og Kerpedzhiev et al. (2021) fant at 43% av kapabilitetene som trengs ved prosessledelse i digitalisering er nye, og at kapabilitetene endrer seg. Det vil si at det ikke holder å *kun* ta hensyn til eldre prosessledelseskapabiliteter i en digital verden. Digital teknologi er i seg selv en ordinær kapabilitet, gjennom at teknologi i seg selv ikke gir økt ytelse (Rosemann & Vom Brocke, 2010; Antonucci et al., 2020). Prosesstenkning kan ses på som det som «skrur på» verdien for digitalisering, og kontinuerlig prosessforbedringer kan bli sett på som en dynamisk kapabilitet for virksomheten (Anand, 2009).

For at prosessutvikling og digitalisering skal lykkes finnes det en rekke suksessfaktorer, altså forhold, slik som kapabiliteter, som virksomheten må lykkes med dersom prosessutviklingen og digitaliseringen skal lykkes og oppnå ønskede resultater (Sedera et al., 2004). Suksessfaktorer slik som kapabiliteter er i endring i takt med digitaliseringen (Baier et al., 2021). Følgelig vil ulike suksessfaktorer som er viktige for prosessutvikling og digitalisering tas opp og ses nærmere på ut ifra de kapabilitetene som trengs.

En suksessfaktor for prosessutvikling og digitalisering er at prosessen har støtte fra toppledelsen, og at de har et klart uttalt mål med prosessutviklingsarbeidet (Sedera et al., 2004;

---

Pritchard & Armistead, 1999). Prosessarbeidet må være anerkjent av ledelsen gjennom at de utvikler en prosesskultur hvor prosesstenkning er anerkjent, det må få oppmerksomhet og ledelsen må sikre nødvendige ressurser til prosessen (Idem, 2018; Rosemann & Vom Brocke, 2010; Trkman, 2010).

En viktig suksessfaktor for prosessutvikling og digitalisering er å sikre en kobling mellom prosessens mål og virksomhetens overordnede mål og strategi (Idem, 2018; Pritchard & Armistead, 1999; Baier et al., 2022; Trkman, 2010; Antonucci et al., 2020). Baier et al. (2022) trekker frem at det også gjelder for virksomhetens digitaliseringsstrategi og å ha en digital ambisjon i virksomheten hvor en har kontinuerlig fokus på digitalisering og prosessutvikling. En dynamisk kapabilitet for virksomheten er å ha en overordnet plan og tanke ut ifra deres strategi på hvordan de utvikler prosesser, slik at en kan se hvordan utviklingstiltak kan møte virksomhetens overordnede mål (Rosemann & Vom Brocke, 2010). Det må drives prosessmåling av prosessen og prosessutviklingens ytelse og resultater (Trkman, 2010; Rosemann & Vom Brocke, 2010).

En suksessfaktor ved prosessutvikling og digitalisering er å involvere prosessmedarbeiderne (Sedera et al., 2004; Iden, 2018; Pritchard & Armistead, 1999). En viktig del av det å få til prosessutvikling er at virksomheten og alle de ansatte må ha opplæring, kunnskap og en forståelse for prosesstankegangen og være prosessbevisste (Idem, 2018; Pritchard & Armistead, 1999; Rosemann & vom Brocke, 2010). Kerpedzhiev et al. (2021) finner at det trengs nye kapabiliteter i organisasjonskulturen i forbindelse med digitalisering som involverer å ta hensyn til prosessemedarbeiderne og kundene, og at beslutninger må tas på bakgrunn av analytisk innsikt om prosesstenkning og ikke på synsing. For å lykkes med prosessutvikling og digitalisering trengs det ulike mennesker knyttet til prosessen med spesialisering og kunnskap innenfor data, innovasjon, kunder, prosess, teknologi og organisatorisk endring (Kerpedzhiev et al., 2021; Davenport & Westerman, 2018). En studie gjennomført av Kane et al. (2019) finner at en av de viktigste forskjellene ved å jobbe i en digital virksomhet i stedet for en «vanlig» virksomhet er endringen i kulturen.

Å opprette prosesseierskap er viktig for å lykkes med prosessutvikling og digitalisering, gjennom at prosessene og utviklingsarbeidet må ledes og følges opp (Idem, 2018; Trkman, 2010). Kunnskap, erfaringer og ferdigheter for prosesstenkning og prosessledelse, samt kjennskap til metoder for utvikling er viktig for å lykkes (Antonucci et al., 2020; Sedera et al., 2004; Rosemann & vom Brocke, 2010). Prosessendringer og digitalisering må ledes, og

---

prosesseier er en sentral rolle i disse temaene. Likevel har rollen fått lite oppmerksomhet i forskning på digitalisering (Davenport og Redman, 2020).

## 2.4 Prosesseier

Hver prosess skal ha en leder som er ansvarlig for hele prosessen, fra begynnelse til slutt, og på tvers av de organisatoriske enhetene og avdelingene (Spanyi, 2006). Prosesseieren er den som leder prosessen på daglig basis og som forvalter prosessen som den er ansvarlig for (Hammer, 2010). Prosesseier koordinerer ansatte fra ulike funksjonelle enheter som sammen utfører aktivitetene i prosessen, og har på den måten en lederrolle inn i styringen i virksomheten (Danilova, 2019). Ifølge Hammer & Stanton (1999) er prosesseieren den viktigste forskjellen mellom en linjeorganisert organisasjon og en prosessledet organisasjon. Prosesseieren er, etter den øverste ledelsen, den mest sentrale rollen i en prosessledet virksomhet, og anses som avgjørende for å få etablert prosessledelse i virksomheten (Iden, 2018). For en prosessorientert organisasjon er det viktig å etablere prosesseierskap for å få effektive prosesser, sikre etterlevelse av prosessene og prosessutvikling (Danilova, 2019). Gjennom etablert prosesseierskap har organisasjoner større sannsynlighet for å lykkes med prosessledelse både når det kommer til effektivitet, kvalitet og agilitet for prosessene (Danilova, 2019). Likevel viser forskning lite empiri som fokuserer på prosesseiere og hvordan organisasjoner faktisk implementerer, eller burde implementere prosesseierrollen (Danilova, 2019).

Prosessledelse utføres på to ulike nivåer: bedriftsnivået og prosessnivået (Iden, 2018). På bedriftsnivået er det toppledelsen som er ansvarlig for alle prosessene i organisasjonen som en helhet. På prosessnivået er det prosesseieren som er ansvarlig for ledelsen av hver enkelt prosess. De to nivåene er knyttet sammen i prosessenkningen.

For enhver virksomhet er det viktig å definere hva prosesseierrollen skal være for sin virksomhet (Iden, 2018). Definisjonen må være lik og gjelde for alle i hele virksomheten. I definisjonen må virksomheten definere hva rollen skal innebære, hvilket ansvar prosesseieren skal ha og hvilken myndighet og fullmakter rollen skal ha. Prosesseierrollen er en lederfunksjon på linje med andre lederroller i organisasjonen, og det vil være en fordel for prosesseier å ha ledererfaring for å mestre og prestere godt i rollen (Hammer, 2007). Prosesseier har vist seg vanskelig å etablere i mange organisasjoner, og flere virksomheter sliter med å etablere effektivt prosesseierskap (Iden, 2018).

---

Hvor mye tid en prosesseier bruker på rollen varierer mye. Tidsbruken avhenger av hvor omfattende prosessen er, hvilken betydning prosessen har for virksomheten, hvor formalisert og velfungerende den er og hvor mange saker som inngår i behandlingen (Iden, 2018). Prosesseierrollen kan både være fulltids- og deltidsstillinger (Palmborg, 2010; Hrabal et al., 2020; Iden, 2018). En prosesseier i mindre virksomheter kan dermed ofte også være linjeleder eller inneha en annen stilling samtidig. En prosesseier kan også være ansvarlig for flere prosesser samtidig (Harmon, 2014) Med flere roller for samme person øker dog kravet for kompetanse for den personen. Rollen kan også endre seg over tid, og er knyttet til virksomhetens prosessmodenhet og prosessledelseskapasitet (Danilova, 2019).

### 2.4.1 Ansvarsområder

En prosesseier er ansvarlig for alt som inngår i en prosess fra begynnelse til slutt (Iden, 2018). Danilova (2019) har gjennom en litteraturstudie kommet frem til et rammeverk som kategoriserer prosesseieres ansvarsoppgaver inn i fem ulike områder; *planlegging og organisering, styring av prosessytelse, prosessutvikling og innovasjon, teamledelse, og styring av interessenter og påvirkning*. Iden (2018) fremmer de to første gjennom ansvar for prosessens utforming, og prosessens ytelse og resultat, som hovedansvarsområdene. Likevel trekkes også prosesseier frem i forbindelse med å kartlegge og utvikle prosesser, og i lys av forskningsspørsmålet til denne studien er dette området viktig.

#### *Planlegging og organisering*

I forbindelse med et prosessutviklingsprosjekt blir ofte en prosesseier utnevnt for å ha ansvaret for å kartlegge eller forbedre prosessen, og prosesseier får i den forbindelse prosjektlederansvaret (Iden, 2018). Prosesseier bør være en del av den initiale planleggingen og designingen av prosessen, og bør være med på defineringen av prosessens grenser og delprosesser (Danilova, 2019). I en prosessorientert organisasjon er prosesseier en viktig rolle i å institusjonalisere prosessledelse og prosesstenkning (Danilova, 2019). Prosesseier har et ansvar for at arbeidet er koblet til og følger virksomhetens overordnede strategi. Prosesseier bør i lys av sin rolle være med på å påvirke ressursallokeringen i organisasjonen, kontrollere budsjettet til prosessene og definere prosessens strategi. Forskning viser derimot at få prosesseiere har dette ansvaret, og at grunnen muligens er at virksomhetene har lav prosessledelseskapasitet og modenhet (Danilova, 2019; Hammer & Stanton, 1999).

---

### *Styring av prosessytelse*

Prosesseier har et ansvar for å styre prosessens ytelse, og det fremkommer som et av de viktigste ansvarsområdene for en prosesseier (Iden, 2018). Prosesseier bør være delaktig i å definere mål og ytelsesindikatorer for prosessen og å sikre etterlevelse (Danilova, 2019). Ved at kundene er i fokus må deres krav og forventninger være reflektert i målene og ytelsesindikatorene. Prosesseier er ansvarlig for at prosessen oppfyller målene og skaper ønskede resultater, og er dermed ansvarlig for å administrere prosessens ytelse (Iden, 2018).

### *Prosessutvikling og innovasjon*

Prosesseiere har en sentral rolle i utvikling og forbedring av prosesser (Danilova, 2019). For prosesseier er det viktig å følge med på omgivelsene og konkurransen i markedet, endringer i den teknologiske utviklingen og endringer i kundenes behov og krav for slikt å kunne være best mulig rustet for utvikling av prosessen (Danilova, 2019; Iden, 2018). Forslag til endringer kan også komme internt fra organisasjonen. Ut ifra de målene som er satt for prosessen bør prosesseier søke etter å løse problemer og se etter forbedringer gjennom å drive prosessutvikling (Danilova, 2019). Det er en av prosesseiers oppgaver å initiere til prosessendring, og de er ansvarlige for de resultatene som kommer av prosessutviklingen. Prosesseier er viktig for både inkrementell og radikal prosessutvikling (Hammer & Stanton, 1999; Kohlbacher & Reijers, 2013). Spesielt viktig rolle har de innenfor å oppdage og evaluere behov for inkrementell prosessutvikling. Inkrementell prosessutvikling oppstår ofte gjennom en nedenifra og opp tilnærming der problemer og feil i prosessen løses umiddelbart. Prosessen revideres og korrigeres fortløpende. Prosesseiere har generelt en sentral plass i å koordinere og lede prosessutviklingsprosjekter, for så å være ansvarlige for å implementere den redesignede prosessen og å promotere den i organisasjonen (Danilova, 2019). For å lykkes med implementeringen av prosessutviklingstiltak er det viktig at prosesseier og prosessledelsen har god kjennskap til egen virksomhet (Chión et al., 2018).

### *Teamledelse*

Prosesseier vil i lys av sin rolle som leder av prosessen være leder for de medarbeiderne som tilhører prosessen. Dette lederansvaret fungerer på en annen måte enn det de tradisjonelle funksjonelle lederne har, spesielt er forskjellen av at prosesseieren ikke har tilsynsansvar (Danilova, 2019; Iden, 2018). Prosesseieren er ansvarlig for å lede et kryssfunksjonelt prosessteam. Teamet har spesielt i oppgave å bistå og støtte prosesseieren når det kommer til resultatytelse og ved behov for endringer.

---

### *Styring av interessenter og påvirkning*

En viktig del av prosesseieres ansvarsoppgaver er å representere og promotere prosessen både internt og eksternt. En del av det er å skape prosessbevissthet og at prosessmedarbeiderne får eierskap til prosessen (Danilova, 2019). Det er en viktig rolle for at alle skal se det store bildet av prosessarbeidet. Prosesseier samarbeider både med andre prosesseiere, med andre funksjonelle ledere i organisasjonen og med toppledelsen. Gjennom samarbeid sikrer de helhetstankegangen, slik at både behovene til den enkelte prosess og til virksomheten i sin helhet blir møtt (Danilova, 2019).

### **2.4.2 Suksessfaktorer og kapabiliteter ved prosesseierrollen**

Det å få prosesseierskap til å fungere er viktig for virksomheter (Danilova, 2018). Det finnes ulike suksessfaktorer og kapabiliteter som er nødvendig for at prosesseiere skal lykkes, og kapabilitetene kan både være for til *virksomheten* og til *prosseieren i seg selv*.

For det første kreves det noen kapabiliteter *virksomheten* må ha for å lykkes med prosesseierskap. Ifølge en Delphi-studie Danilova (2018) har gjennomført er det spesielt tre kapabiliteter som er viktige. Den første kapabiliteten er at prosesseieren har sterk *støtte fra toppledelsen*, hvorav jobben, ansvaret og myndigheten prosesseier har må være kommunisert fra toppledelsen og nedover i virksomheten. Hun hevder at det er toppledelsen som til syvende og sist er ansvarlig for at prosesseierskap skal fungere. Videre må prosesseieren ha *ende-til-ende myndighet*, slik at prosesseieren kan lede og endre prosessen. For det tredje er det viktig at *organisasjonskulturen* støtter prosessledelse og prosesseierskap.

For det andre kreves det kapabiliteter som direkte går på *prosseierrollen* for å lykkes med prosesseierskap. Den første faktoren er at prosesseieren *forstår kundene* sine behov, krav og forventninger (Danilova, 2018). Det vil si at prosesseier må sette seg inn i kundens perspektiv for å forstå hvordan prosessen kan være effektiv for kunden, og samtidig forstå hvilke måleindikatorer som er relevante. Prosesseieren må også ha *kompetansen* til å sette mål for prosessen, samt utvikle og følge opp måleindikatorne for å se hvor effektiv prosessen er (Danilova, 2018). I den sammenheng er det da også et krav at prosesseier har tilgang til informasjon om prosessen, slik at det er mulig å forstå når endring trengs. Hrabal et al. (2020) fant også at kunnskapen til prosesseieren må korrespondere med det prosessen krever, for eksempel teknologi, finans eller salg. For det fjerde må prosesseieren ha *prosessledelsestankengang*, som er karakterisert av kundeorientering, forbedring og

---

innovasjon, ansvar og teamarbeid (Danilova, 2018). Prosesstankegangen og kundeorienteringen lar prosesseieren fremme samme tankesett i resten av virksomheten, slik at alle har samme forståelse av hva som er viktig i prosessen. Videre må prosesseieren forstå i hvilken grad prosessledelse bidrar til virksomheten, slik at prosesseieren kan planlegge hvordan prosessen skal være, drives, hva prosessen skal inneholde av menneskelige og fysiske ressurser samt hvordan resultatene til prosessen skal måles (Hrabal et al., 2020). Samme studie peker også på at ledelse- og kommunikasjonsferdigheter, systematisk tenking og emosjonell intelligens er viktig kompetanse for prosesseier. Det som er viktig å merke seg er at ekspertene i studien til Danilova (2018) ikke har pekt på teknisk kompetanse som en av de mest kritiske kapabilitetene for prosesseier.

### 2.4.3 utfordringer med prosesseierrollen

Prosesseierrollen i seg selv er ikke uten utfordringer. For det første er mangelen på prosesseierskap en utfordring når det kommer til nye prosessutviklingsprosjekter (Danilova, 2019). Prosesseieren har flere rollemessige utfordringer, men prosesseier må i tillegg takle flere strukturelle utfordringer virksomheten har på grunn av at prosess ofte er et ekstra lag på topp av de organisatoriske enhetene (Danilova 2018). Litteraturstudien til Danilova (2019) skiller mellom to ulike typer utfordringer; den første er utfordringer knyttet til å operere i en *matrisestruktur*, og den andre går på *utilstrekkelig* tid til å fylle rollen, *utilstrekkelig* opplæring og lav prosessbevissthet i virksomheten.

De første problemene er knyttet til matrisestrukturen som ofte blir strukturen i en prosessledet virksomhet. Prosesseier har en rolle som går på å støtte og kontrollere arbeidet som blir gjort i de organisatoriske enhetene (Hammer & Stanton, 1999; Nesheim, 2011). Det blir vanskelig for prosesseier å utøve sine ansvarsoppgaver hvis det oppstår motstand fra lederne av de funksjonelle enhetene, og dårlig kommunikasjon og samarbeid på tvers av enhetene og til prosesseier. I en matrisestruktur kan det være usikkerhet rundt roller og ansvarsområder, og uklarheter og usikkerhet om mål og prioriteringer når det kommer til skiller mellom prosesseier og de funksjonelle lederne. Ifølge Hammer & Stanton (1999) er det ofte slik at makten havner hos de funksjonelle enhetene, noe som skaper en ujevn fordeling av makt for prosesseieren. Det som det dog finnes lite litteratur på er hvordan problemene med denne maktbalansen faktisk løses i virksomheter i dag. Ifølge Nesheim (2011) har prosesseiere og de funksjonelle lederne komplementære roller, men likevel er det de funksjonelle lederne som har siste ordet ved en konflikt.

De andre problemene går på mangelen av tid, trening og lav prosessmodenhet i virksomheten. Iden (2012) finner i en studie av norske virksomheter at flere prosesseiere er prosesseiere i lys av tittelen, men at det ikke er noe oppfølging og dedikasjon hos prosesslederne, at rollen ikke prioriteres av toppledelsen, samt at det er for lite tid for prosesseiere til å gjennomføre de arbeidsoppgaver som er oppsatt. Det betyr at det ofte blir til at prosesseieren prioriterer andre arbeidsoppgaver hvis personen har flere ansvarsområder, eksempelvis flere roller, eller for stor arbeidsmengde. Samtidig er det flere virksomheter som sliter med å definere nødvendige ferdigheter og opplæring for prosesseiere (Danilova, 2019). Flere prosesseiere har for dårlig forståelse av hva arbeidsoppgavene til prosesseieren faktisk innebærer, og kommunikasjonen mellom ulike prosesseierne i virksomheten er ofte dårlig. Dette kan blant annet komme av lav prosessmodenhet og aksept for prosessarbeid i virksomheten.

Samtidig er det flere praktiske utfordringer med prosesseierrollen som kan oppstå. Noen av ekspertene i den empiriske studien til Van Looy (2021) mener at prosesseiere jobber for mye som endringsledere, og at de ofte blir plassert som ansvarlig for de ansatte da det er manko på ressurser. Disse ekstraoppgavene kan da føre til arbeidsoverbelastning. Det kom også frem at prosesseiere ofte er for avhengig av de interne IT-avdelingene, leverandører og konsulenter, og at prosesseiere kan bli frustrert av å ikke ha mulighet til å sette i gang prosessendringen selv. Ansiennitetsproblemer, ved at prosesseierne ofte mangler viktig prosessledererfaring ble også nevnt. Dette er praktiske erfaringer det er spennende å se videre på i denne oppgaven.

## 2.5 Oppsummering

Ovenfor har temaer som digital teknologi, digitalisering, prosesstenkning, prosessledelse og prosesseierrollen blitt gjennomgått. Her har vi sett en rekke prosessledelseskapabiliteter, suksessfaktorer og hvilke ansvarsområder tidligere litteratur mener prosesseier har. Prosesstenkning og digitalisering er to sider av samme sak. Fenomenene har en nær sammenheng, men er likevel et utforsket tema. Prosesseier har en stor rolle inn i prosessarbeid, og det er her vår studie kommer inn.



---

## 3. Metode

I det følgende kapittelet vil vi beskrive hvordan den empiriske studien ble gjennomført. Først vil det begrunnes for valg av forskningsdesign og metode. Deretter kommer det en forklaring av virksomhetene som er med i utvalget. Etterpå vil datainnsamlingen og metoden for analysen av dataene legges frem. Videre vil studiens reliabilitet og validitet bli evaluert, før det til slutt gis en etisk vurdering for forskningsprosjektet.

### 3.1 Forskningsdesign

Ettersom formålet med denne studien er å tilføre ny kunnskap til eksisterende litteratur om prosessledelse og digitalisering hvor det er begrenset tidligere forskning, vil det benyttes eksplorerende forskningsdesign (Saunders et al., 2019). Intervjuobjektene har blitt plukket ut på bakgrunn av at de sitter på førstehånds- og ekspertkunnskap på prosesstenkning, prosesseierrollen og digitalisering, ved at de jobber med dette til daglig, og derfor passer godt inn i et eksplorerende design. Vi mener dette designet faller naturlig til denne studien siden prosesseier sin rolle i praksis er et tema som i relativt liten grad er forsket på, samtidig som det er lite forskning på den aktuelle sammenhengen mellom prosesseier og digitalisering. Det er også dagsaktuelt å se på hvordan prosesstenkning bidrar til digitalisering, da det er begrenset litteratur på prosesstenkning generelt. Et teoretisk rammeverk knyttet til forskningsspørsmålene mangles således, men relevant litteratur for temaene brukes for å gi ny innsikt. Det finnes litteratur på temaene hver for seg, så oppgaven har bakgrunns litteratur som er retningsgivende. Likevel er både sammenhengen mellom prosessutvikling og digitalisering og sammenhengen mellom prosesseierrollen og digitalisering er likevel såpass utforsket at resultatet ikke kan forutsees ut fra litteraturen. Forskningstilnærmingen er dermed hovedsakelig induktiv, som vil si å gå fra empiri til teori (Saunders et al., 2019). Poenget er da å komme opp med ny teori fra den dataen som er samlet inn i intervjuene, og passer godt sammen med et eksplorerende forskningsdesign (Saunders et al., 2019).

Oppgaven vil ha en kvalitativ forskningsmetode, hvor formålet er å gå mer i dybden, i stedet for å gå i bredden (Saunders et al., 2019). Det vil si at oppgaven ønsker svar på *hvordan* prosesstenkning bidrar til digitalisering og *hvordan* prosesseiere kan bidra til digitalisering. Formålet er dermed å få dybdekunnskap og forståelse av fenomenene prosesstenkning, prosesseierrollen og digitalisering, og sammenhengen mellom disse.

---

En forskningsstrategi er den detaljerte planen og praktiske fremgangsmåten som benyttes for å kunne svare på studiens problemstilling (Saunders et al., 2019). En casestudie er en empirisk og dyptgående undersøkelse som studerer et fenomen i en virkelig kontekst og omgivelser (Yin, 2018). For å få en bredere forståelse og innsikt i fenomenene *prosesstenkning i digitalisering* og *prosesseier sin rolle i digitalisering*, vil studien benytte seg av en flercasestudie. En flercasestudie tar for seg flere casestudier og anses dermed som mer robust (Herriott & Firestone, 1983 referert i Yin, 2018). Denne studien vil ta for seg tre ulike virksomheter som utgjør enhetene. Ved å se på flere enheter vil de ulike bidragene være med på å kunne danne et mer helhetlig og generaliserbart overblikk over fenomenene. Dette vil være med på å gi et bredt spekter av erfaringer på tvers av sektorer og bransjer. Gjennom en flercasestudie kan vi undersøke forskjeller og hvordan fenomenene utøves i praksis. Dersom en enkel casestudie hadde vært benyttet kunne en gått dypere inn i den enkelte virksomheten, men det vil begrense muligheten for å kunne generalisere funnene. Generelt vil det være utfordrende for casestudier å kunne generalisere funnene til en populasjon på bakgrunn av enkeltcases. Ved å studere tre virksomheter i en flercasestudie vil vi i noe større grad kunne generalisere til et teoretisk rammeverk (Yin, 2018).

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Bakgrunn

Denne masteroppgaven inngår i et større forskningsprosjekt ved NHH, «Prosessledelse i en digital verden». Prosjektet ble innledet med en kvantitativ spørreundersøkelse i januar 2022, hvor over 100 respondenter fra norske virksomheter deltok – blant annet fra de tre virksomhetene som er med i vår studie, som hadde sagt seg villige til å delta i en oppfølgingsstudie. I arbeidet med vår masteroppgave har vi ikke hatt tilgang til svarene fra undersøkelsen, og disse inngår ikke i vårt datamateriale. I arbeidet med utarbeidelse av intervjuguide har vi samarbeidet med veileder som har hatt tilgang til data fra undersøkelsen og kommet med innspill til aktuelle spørsmål på bakgrunn av disse.

### 3.2.2 Casevirksomhetene

De tre casevirksomhetene har varierende størrelse, arbeider i ulike sektorer og innenfor ulike bransjer. Felles for alle virksomhetene er at de har kjennskap til prosessutvikling og deltatt i den kvantitative undersøkelsen som denne studien er en del av.

---

### *Virksomhet 1*

Den første virksomheten er den største av de vi har pratet med i antall ansatte, og det er også den eneste private virksomheten. Det er et produksjonsselskap med litt under to tusen ansatte som er spredd rundt i Norge på ulike lokasjoner. Virksomheten ble sammenslått av flere virksomheter og etablert i 2016. Alle respondentene vi pratet med i denne virksomheten tilhører vedlikeholdsavdelingen. Virksomheten er avhengig av vedlikehold av større utstyr for å lykkes med produksjonen, og flere tekniske begrep blir derfor brukt i funnene. De har en egen digitaliseringsseksjon som har ansvaret for digitale prosjekter, hvor tverrfunksjonelle team arbeider samlet. De har en plattform for data (datsjø), hvor all informasjon skal være tilgjengelig for godkjente brukere, både interne og eksterne. Denne plattformen organiserer data slik at både algoritmer og personer forstår dataen.

### *Virksomhet 2*

Den andre virksomheten er den nest største i antall ansatte, og er et offentlig forvaltningsorgan. Virksomheten består av litt under tusen ansatte, og er den minste i form av kontorlokasjoner, med bare tre stykk. Dette er en tjenestevirksomhet som ble sammenslått av flere virksomheter og etablert i 2013. De er underlagt politisk styring, som vil si at blant annet lovverk og deres samfunnsoppdrag setter rammene for virksomheten. I disse styringsmekanismene blir det blant annet fastsatt budsjettammer og retningslinjer for å prioriteringer som de må følge. Virksomheten er delt inn i både avdelinger, seksjoner og enheter, hvor avdelingene er de større fagområdene og seksjoner er mindre underavdelinger under avdelingene.

### *Virksomhet 3*

Den tredje virksomheten er den minste i antall ansatte med litt under fem hundre ansatte. Dette er også en offentlig virksomhet. Virksomheten ble etablert i 2016, og de leverer en tjeneste til andre offentlige virksomheter. Virksomheten forvalter innkjøp på vegne av andre virksomheter, slik at de leverer innkjøpstjenester. De er inndelt i underkant av ti divisjoner, og har rundt tjue avdelinger i Norge. Det vil si at de har ansatte spredd over hele landet. Samtidig har de flere støtteavdelinger som jobber på tvers av de geografiske divisjonene.

## **3.2.3 Utvalget**

Det var ikke tilfeldig utvalg av casevirksomheter. Utvalget ble dannet ved å ta kontakt med tre av personene som hadde svart i spørreundersøkelsen at de stilte seg positive til et oppfølgingsintervju. Disse tre personen var fra ulike virksomheter, i ulike sektorer, og svarte

i undersøkelsen at den virksomheten de representerte var *en prosessledet virksomhet*. Disse personene takket så ja til intervjuet, og kom med kontaktinformasjon til et par personer de mente var aktuelle for å stille til intervju. I forespørselen ble de spurt om å stille med prosesseiere, personer som jobbet med prosessarbeid og personer med ansvar for digitalisering i virksomheten. Vi tok så videre kontakt med de personene vi fikk foreslått. Alle respondentene takket ja til å være med, utenom en person – så den høye positive svarprosenten gjorde arbeidet med å finne informanter enklere enn først antatt. Til slutt endte vi så opp med ti personer som respondenter, hvor det var tre stykker fra den første og den andre virksomheten, og fire fra den fjerde virksomheten, se oversikt i tabell 1. De personene det var aktuelt å snakke med måtte ha en viss kjennskap til prosessledelse, prosesseierrollen eller digitalisering, og havnet fort innenfor rollebeskrivelser som «prosesseier», «prosessansvarlig», «digitaliseringsansvarlig», «divisjonsdirektør» og lignende roller.

<b>Virksomhet 1</b>	<b>Virksomhet 2</b>	<b>Virksomhet 3</b>
Respondent 1	Respondent 4	Respondent 7
Respondent 2	Respondent 5	Respondent 8
Respondent 3	Respondent 6	Respondent 9
		Respondent 10

Tabell 1: Oversikt over respondent og tilhørende virksomhet

Studien vår har tre til fire intervjuobjekter i hver virksomhet. På denne måten har vi hatt mulighet til å sammenlikne dataen innad i virksomhetene, slik at vi i større grad kan kryssjekke den innsamlede dataen, og ikke stole blindt på det en person sier. Dette viste seg å være veldig nyttig for arbeidet med analysen. Det ble snakket med prosesseier og prosessansvarlig i alle tre virksomhetene, men utenom det var det litt forskjellig om det var en digitaliseringsdirektør eller prosessmedarbeider som det ble snakket med, da det ut fra rollebeskrivelsen ikke alltid var like enkelt å forstå hvilke arbeidsoppgaver respondentene egentlig hadde. Et par respondenter antok vi på forhånd hadde mye kunnskap om digitalisering på grunn av deres stillingstittel, men som viste seg å ikke være fullt så erfaren på dette området. Det samme gjaldt motsatt vei, hvor det var noen som hadde en stillingstittel som omhandlet prosess og samtidig hadde veldig god kunnskap om digitalisering. Kunnskapen til respondentene var også

---

varierende når det kom til hvilket ansvar prosesseier hadde, og i hvilken grad de forsto begrepet digitalisering.

### 3.2.4 Semistrukturerte intervju

Primærdataen for studien ble innhentet ved hjelp av ti semistrukturerte intervju. Det var faste temaer som ble gjennomgått, og det var satt opp spørsmål på forhånd i intervjuguiden, men det var likevel rom for å stille oppfølgingsspørsmål og endre på rekkefølgen der det passet seg i intervjuet. De faste temaene som ble gjennomgått var *digitalisering og prosessledelse*, *prosseieiers rolle i digitalisering* og *strukturer og samarbeid*. Det å ha disse faste temaene gjorde at vi kunne sammenlikne respondentene sine svar på hvert tema for å se de samlet opp mot forskningsspørsmålene. Ifølge Saunders et al. (2019) passer semistrukturert intervju også naturlig sammen med induktiv tilnærming og et eksplorerende forskningsdesign.

For hvert intervju var vi begge to til stede. Alle intervjuene ble holdt digitalt på grunn av at respondentene satt på lokasjoner rundt om i hele Norge, og at tidsrammen ikke gjorde det mulig å få besøkt alle på den tiden som ble satt av til intervjuer. Vi byttet på å holde intervjuene, og mens den ene da stilte spørsmål så observerte den andre kroppsspråk og talemåte, og tenkte på om det var noen av svarene som burde utdypes litt mer. Den som ikke holdt selve intervjuet kom da med spørsmål underveis hvis det var noe som trengte umiddelbar klarhet, eller til slutt i intervjuet hvis det var spørsmål som var mer omfattende. Det ble informert om, både på skriv sendt ut i forkant på mail, og i starten av hvert intervju at vi tok lydopptak av intervjuet, slik at vi fikk transkribert det de sa på en korrekt måte uten å miste innholdet.

### 3.2.5 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet i samsvar med en av ansvarspersonene for det større forskningsprosjektet som denne studien er en del av. De innsamlede dataene fra den kvantitative spørreundersøkelsen ble brukt som et grunnlag for noen av spørsmålene. Vi sa blant annet i intervjuene: *«fra undersøkelsen oppfatter vi at prosesstenkning anses som viktig»*, også bygde vi videre på dette ved å spørre om den personen delte den meningen eller ikke.

Hovedfokuset i intervjuguiden var å få svar på forskningsspørsmålene, som både omhandler prosessutvikling, prosesseierrollen og digitalisering. For prosessutvikling ble det blant annet stilt spørsmål om hvorfor prosesstenkning ansees som viktig og hvordan de jobber med

---

prosessendring i virksomheten. På prosesseierrollen ble det stilt en del spørsmål som omhandlet hvilken rolle prosesseier stiller i en rekke kategorier – som for eksempel å holde seg oppdatert om digital teknologi, kartlegge prosesser, utforme ny prosess, og mye mer. På digitalisering ble det stilt en del spørsmål som gikk på om de kan utdype den digitale utviklingen som har vært i bransjen, i hvilken grad de opplever å ha lyktes med digitalisering, og hvem som arbeider med digitaliseringsarbeidet.

Intervjuguiden ble først testet ut på en person som har kjennskap til prosessledelsesfaget og kunnskap om prosesseierrollen og digitalisering. Denne personen kom med tilbakemeldinger på hvilke spørsmål som fungerte bra slik de ble spurt, og hvilke som burde bli stilt på en annen måte. Det ga oss også et visst innblikk i hvor mange spørsmål vi kom til å få tid til å spørre. Etter dette omrokkerte vi litt på temaene, slik at vi fikk de viktigste temaene, og påfølgende spørsmål, i en naturlig rekkefølge i intervjuet. Vi så at vi som regel på hvert intervju brukte den ene timen som var oppsatt, men vi rakk likevel i alle intervjuene å få svar på alle spørsmålene vi lurte på.

## 3.3 Metode for analysen

### 3.3.1 Databehandling

Alle intervjuene ble tatt opp på taleopptak hos begge respondentene for å sikre at vi ikke skulle miste lydopptaket. Neste steg var å transkribere intervjuene i Microsoft Word, noe som innebar å reprodusere intervjuet fra taleform til tekstform (Saunders et al., 2019). Under intervjuene var vi både opptatt av det personene sa, men også å ta notater av hvordan de uttrykte seg. Vi prøvde å transkribere intervjuene rett etter at de var holdt. Dette gikk i starten, men vi erfarte utover at vi hadde intervjuene såpass tett at vi ikke rakk å transkribere alle intervjuene før vi begynte på neste. Vi skrev ned i transkriberingen det vi la merke til av endring i toneleie og bruk av pauser. Denne kontekstuelle informasjonen sørget for at viktige hendelser som kunne påvirke betydningen av dataen ikke ble borte (Saunders et al., 2019), og var viktig for å avdekke ironi og sarkasme. Det reduserte også egen tolkning av det respondentene sa. Vi transkriberte halvparten av intervjuene hver på grunn av tidsrammen, men begge lyttet over den andre sine intervjuer, leste transkriberingen og fylte inn der den andre hadde markert at det var vanskelig å lytte på opptaket – eller dialekten. Alt dette for å kvalitetssikre arbeidet.

---

### 3.3.2 Metode for dataanalyse

Neste steg var å kode de transkriberte intervjuene. For å sikre at vi ikke mistet viktig materiale i kodingen valgte vi å kode alle de transkriberte intervjuene hver for oss, for så å sammenlikne kodingen. Dette var mer jobb, men vi erfarte at det sikret bedre forståelse for hele oppgaven, og vi fikk med punkt som kunne blitt glemt hvis vi ikke hadde diskutert oss gjennom kodingen. For fremgangsmåten på selve kodingen laget vi oss en felles mal i Excel, hvor vi opprettet en tabell for å gjøre arbeidet med å manøvrere oss gjennom kodingen enklere. Vi la alt fra transkriberingene inn i Excel-malen i ulike rader, ga de koder og la til skrift eller bakgrunnsfarge som matchet de overordnede temaene. Vi endte da opp med mange hundrede rader med tekst som var kodet etter fargen for temaene vi valgte. Vi brukte begge samme Excel-mal, og det gjorde at arbeidet med å sammenlikne kodingene våre opp mot hverandre var enkelt, og vi ble kjapt enige om hva som inngikk i hvilke koder.

I oppgaven brukte vi tematisk analyse for å analysere dataene. Ifølge Saunders et al. (2019) er hovedoppgaven i denne analysemetoden å se etter tema og mønster som går igjen i datamaterialet. Fremgangsmåten består av fire trinn: Det første trinnet er å få dypere innsikt i innholdet i intervjuene, ved å studere transkriberingen, og få frem det som fremstår som spesielt viktig i hvert intervju. Her leste vi over alle transkriberingene på nytt, og noterte det som fremstod som nytt eller overraskende. Neste steg er å kode dataene etter tema. Da la vi alt fra transkriberingene inn i Excel-malen i ulike rader, ga de koder og la til skrift- eller bakgrunnsfarge som matchet de overordnede kodene. Vi tok for eksempel utgangspunkt i rammeverket til Iden (2018) for en prosessledet bedrift, slik at vi fikk temaene prosessbevissthet, prosessmåling, prosessforbedring og prosesseierrollen. For prosesseierrollen hadde vi flere undertemaer, som gikk på om rollen var anerkjent, mandat, hvilke egenskaper som trengtes og lignende. Vi hadde også et eget tema for digitaliseringsarbeid og for andre roller i prosessarbeidet. På grunn av den løpende tabellen i Excel var det også i dette trinnet lett å både sammenstille og sammenlikne dataene fra de ulike respondentene innad i hver bedrift. Da brukte vi «rullgardinen» i tabellen for å enten sortere på hvilke respondenter vi ønsket å se nærmere på, for eksempel de tre respondentene i virksomhet 1, eller sortere etter fargekode, altså temaene. I det tredje trinnet sammenstilte vi dataene på tvers av de tre virksomhetene, og lette etter sammenhenger innad i hver av temaene. Også i dette trinnet var det svært nyttig å bruke «rullgardinen» i tabellen i Excel for å for eksempel se hvordan alle respondentene svarte på et tema. Her prøvde vi å finne ut av om, og

---

på hvilke områder, funnene fra virksomhetene var like eller ulike. I det siste trinnet sammenfattet vi dataene fra de ulike temaene, og så det opp mot forskningsspørsmålene. I dette trinnet var det spesielt viktig å skille hvilke data som var bakgrunnskunnskap for å besvare forskningsspørsmålene, og hva som var de viktige funnene for denne studien.

## 3.4 Evaluering

Kvalitativ og kvantitativ vurderes ofte ut fra faktorene *validitet* og *reliabilitet* (Saunders et al., 2019). Likevel er det for vurdering av kvalitativ forskning andre begreper som kan være bedre egnet. Ifølge Lincoln & Guba (1985) er det spesielt fire faktorer som utmerker seg som egnet: *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet*.

### 3.4.1 Kredibilitet

En kvalitativ studie med semistrukturert intervju kan oppnå høy troverdighet hvis en rekke tiltak blir sikret (Saunders et.al., 2019). Vurdering av forskningen gjøres gjerne ved intern validitet, som tar for seg om funnene ved studien stammer fra intervensjon og ikke feil i forskningsdesignet (Yin, 2018). Intern validitet kan også omtales som *kredibilitet* for kvalitative studier, og kredibilitet er viktig for å sikre troverdighet til forskningsprosjektet (Shenton, 2004). Det er viktig å være sikker på at studien måler det den er ment å måle for å sikre troverdighet til studien. Kredibiliteten har blitt sikret gjennom utarbeidelsen av en semistrukturert intervjuguide for hver av virksomhetene, hvor det ble satt opp forslag til temaer og konkrete spørsmål som ble brukt. Dette bidrar til å redusere biases hos intervjuer og ledende spørsmål. I starten av intervjuene ble det også brukt tid på å bygge en relasjon med respondenten, ved å ikke starte rett på spørsmålene for å bygge tillit.

### 3.4.2 Overførbarhet

*Overførbarhet* referer til hvilken grad våre funn kan overføres til andre situasjoner eller populasjoner enn de vi har sett på i studien (Saunders et al., 2019; Yin, 2018). Ifølge Saunders et al. (2019) kan overførbarheten i en kvalitativ studie bestående av ett eller få case være lav. Det er verdt å merke at en kvalitativ studie med semistrukturert intervju ikke kan bli brukt for å lage statistiske generaliseringer av en hel populasjon (Saunders et al., 2019). Våre funn kan derfor ikke være med å statistisk generalisere for en hel populasjon, da vi ser på et relativt lite utvalg med bare tre virksomheter. Likevel er utvalget av intervjuobjekter variert og gjør det



---

mulig å få informasjon fra flere ulike perspektiver, på tvers av flere ulike bransjer. Studien har også tatt for seg å utforske prosessenrolle, prosesseierrollen og digitalisering i en norsk kontekst og kan slikt sett bidra til å styrke overførbarheten. Overførbarheten til denne studien blir også styrket ved at vi i metodekapittelet gir en detaljert forklaring av forskningsdesignet, beskrivelse av casevirksomhetene, hvordan vi har behandlet dataene og hvordan vi har gått frem for å analysere dataene. Dermed er det enklere for leseren å trekke egne konklusjoner for om funnene er overførbare til en annen setting leseren ønsker å utforske (Saunders et al., 2019)

### 3.4.3 Pålitelighet

I kvalitativ forskning brukes ofte begrepet *pålitelighet* i stedet for reliabilitet, hvor det handler om at en annen studie kan oppnå lignende resultater hvis de hadde fulgt samme fremgangsmåte, respondenter og metode som det vi har i denne studien (Shenton, 2004). En av styrkene ved bruk av semistrukturerte intervjuer er muligheten til å utforske i dybden gjennom en fleksibilitet i forskningsdesignet (Saunders et al., 2019). Denne fleksibiliteten som semistrukturerte intervjuer gir vil derfor være en svekkelse av reliabiliteten. Samtidig viser semistrukturerte intervju kun et øyeblikksbilde av situasjonen, og vil derfor være vanskelig å gjenskape. Derfor har vi vært nøye på å begrunne valget av strategi, metode og datainnsamling slik at andre kan forstå hvorfor valg er tatt slik de er tatt. For å sikre pålitelighet er det også viktig å ta hensyn til respondentfeil. Respondentfeil tar for seg ulike faktorer som kan påvirke hvordan respondenten svarer på spørsmål og opptrer under intervjuet (Saunders et al., 2019). Respondentene fikk i forkant av intervjuet utdelt et informasjonsskriv som tok for seg rammene rundt intervjuet. De fikk også velge tidspunkt for intervjuet som passet for de, slik at de kunne dedikere tiden til intervjuet. Respondentbias tar for seg ulike faktorer som kan få respondenten til å avgi falske eller feilaktige svar (Saunders et al., 2019). En trussel mot studien er om respondentene svarer noe annet gjennom ved at de for eksempel svarer det de tror at vi vil høre i stedet for det de faktisk tenker. For å minimere denne feilen ble respondenten sikret full anonymitet.

### 3.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om hvorvidt intervjueren har vektlagt eget verdisyn i forskningsprosessen. For å sikre at studiens funn er resultatet av respondentene sine erfaringer i stedet for preferansene til forskeren så må noen tiltak iverksettes (Shenton, 2004). Forskerfeil tar for seg ulike faktorer som kan påvirke hvordan forskeren opptrer (Saunders et al., 2019). I

---

forkant av intervjuene ble det gjort grundige forberedelser, og intervjuet ble testet slik at eventuelle feil kunne rettes opp i forkant. Vi var også som intervjuere svært bevisst vår fremtoning under intervjuet. Forskerbias tar for seg ulike faktorer som kan påvirke hvordan forskeren oppfatter og tolker respondentens svar (Saunders et al., 2019). Det var alltid to til stede under intervjuene slik at vi var flere som kunne tolke og observere det som skjedde. Vi passet også på å stille oppfølgingsspørsmål der vi var usikre slik at vi kunne tolke svarene rett. Etter intervjuene diskuterte og reflekterte vi sammen om hva vi hadde hørt og sett. Vi gikk også over transkriberingsnotatene sammen slik at vi det ikke kun var en intervjuer sin tolkning som ble gjeldende.

### 3.5 Etikk

Det etiske perspektivet kan påvirke kvaliteten til forskningen, og forskningsetikk er derfor viktig å hensynta i hele forskningsprosessen (Saunders et al., 2019). Siden vår studie er en del av et større forskningsprosjekt er det spesielt viktig at vårt etiske perspektiv for eksempel ikke påvirker transkriberingen, siden den kan brukes direkte inn i det større forskningsprosjektet. Studien er godkjent av *Norsk senter for forskningsdata (NSD)*.

For det første er det viktig med samtykkeerklæring. *Fritt informert samtykke* er et helt sentralt krav ved forskning på mennesker (Fossheim, 2015). Det vil si at samtykket skal gis *frivillig* uten å være under noen form for press, og at samtykket blir gitt på grunnlag av at respondentene er *informert* om studien som gjennomføres. Det ble derfor sendt ut et skriv til alle respondentene som inneholdt informasjon rundt studiens formål, at deltakelse er frivillig, at de når som helst kan trekke seg fra deltakelse, at intervjuene blir tatt opp på taleopptak, og at dataene vi samler inn også kommer til å bli brukt i det større forskningsprosjektet vi er en del av. I skrivet var det også en samtykkeerklæring, hvor de godkjente samtykket ved å fortsette prosessen. Før intervjuet startet spurte vi også om de fremdeles delte samtykket til at de ønsket å være en del av studien og at det ble gjort taleopptak. Vi spurte også om at vi antok intervjuet kom til å ta en time, og at det kom til å bli tatt notater underveis. Til slutt spurte vi også om respondentene hadde noe spørsmål om forskningsprosjektet før vi begynte intervjuet.

For det andre opprettholder vi personvernsopplysningsloven. Vi tok begge taleopptak av intervjuene på hver vår enhet for å sikre at vi ikke skulle miste lydopptaket. Lydopptakene ble lagret på pc med tilhørende nummer på respondenten, og ikke med navn for å sikre anonymitet - hvis noen mot formodning skulle stjålet pc-en. Lydopptaket ble ikke lagret på mobilen, da

vi anså det som enklere å bli frastjålet eller miste mobilen enn pc-en. Lydopptakene ble heller ikke sendt på noe digital plattform eller på mail, for at det ikke skulle legges igjen digitale spor. Alle transkriberingene ble også lagret med tilhørende respondentnummer, og ikke navn, for å sikre anonymitet. I selve oppgaven har vi også valgt å bruke *hen* for å ikke vise kjønnet på respondenten. Alle sitater og henvisninger til respondentene har blitt anonymisert ved å vise til nummeret de har fått, eksempel *Respondent 1*. Selve virksomhetene har også blitt anonymisert, men tabellen som viser de ulike respondentene gir likevel en oversikt over hvilken bedrift de ulike respondentene tilhører.

---

## 4. Analyse

I denne delen presenteres funn fra de innsamlede intervjuene. Første del av dette kapittelet vil omhandle prosesstenkning og digitalisering, og neste del tar for seg prosesseierrollen sitt bidrag til digitalisering.

### 4.1 Digitalisering og prosesstenkning

Vi starter med å presentere et bakteppe for forskningsspørsmålene i første delkapittel, *4.1.1 digitalisering*. Der ser vi på hvordan digitalisering påvirker virksomhetene og hvorfor digitalisering er viktig for virksomhetene. I neste delkapittel, *4.1.2 prosesstenkning i digitalisering* legger vi frem funnene for hvordan prosesstenkning bidrar til digitalisering.

#### 4.1.1 Digitalisering

##### *Virksomhet 1*

Denne virksomheten er et produksjonsselskap som blant annet er avhengig av vedlikehold av større utstyr for å lykkes med produksjonen. De har i dag et kalenderbasert system for vedlikehold, hvor vedlikeholdet på produktene gjennomføres når en viss periode er gått, og ikke ved at maskinen selv sier ifra når den trenger vedlikehold. Vedlikeholdet er også manuelt utført, og det skaper en utfordring ved at menneskelige feil kan oppstå. De har en plattform av data (datsjø), hvor all informasjon om industrielle data skal være tilgjengelig for godkjente brukere. Denne plattformen organiserer data slik at både algoritmer og personer forstår dataen. Når dataen er samlet i datsjøen er tanken at virksomheten skal kunne utvikle apper, analyser og modeller ut fra den dataen som er hentet inn fra sensorer, diagrammer og digitale sjekklister.

Vår analyse viser at de har hyppige organisasjonsendringer, og at det er litt tilfeldig hvordan organisasjonen, prosessledelsen og styringen blir seende ut etter disse endringene.

*(...) nesten sånn en gang annethvert år eller nesten én gang i året tidvis, så bare hiver de alle kortene opp i luften, også får de falle der de faller. (Respondent 1)*

Digitalisering er et satsningsområde som vurderes som uunngåelig for at denne virksomheten skal bli det ledende produksjonsselskapet innenfor sin sektor. En respondent sier blant annet, «hvis vi skal overleve i bransjen, og hvis vi skal bli ledende innen bransjen, så er digitalisering

---

*helt avgjørende for å få det til.»* (Respondent 2), slik at digitalisering her blir sett på som noe som *må* være til stede hos dem for å drive lønnsomt i dagens samfunn. Digitalisering er viktig for å redusere kostnader og øke effektiviteten i virksomheten ved at ressursene brukes på andre, mer effektive måter. «*[..]bruke ressursene på andre måter der de får ferdigtygde data presentert heller enn å måtte bruke masse tid på å lete etter data».* (Respondent 2).

Vår analyse viser at jo sikrere systemene er desto mer kan de stole på systemene i stedet for manuell kraft. I virksomheten har de mye dobbelrapportering og flere retningslinjer er utdatert. En respondent bemerker at det «*hele veien er et enormt behov for manuelle operasjoner»* (Respondent 1), og flere eldre systemer og Excel brukes fremdeles. Digitalisering er da en viktig driver for å få automatisert en del av disse manuelle aktivitetene. Derfor skal de gå over fra kalenderbasert til mer algorit mestyrt og prediktivt vedlikehold, hvor utstyret selv sier ifra når det trenger vedlikehold. Dette underbygges blant annet ved at:

*Det viser seg at det ofte er når vi er og reparerer utstyr at det går feil da. Så jo mer vi kan la det være i fred og stole på for eksempel prediktivt vedlikehold, jo mindre feil blir det, og vi får økt pålitelighet på utstyret. Det er jo en ønsket situasjon selvfølgelig.*  
(Respondent 3)

Dette viser at risikoen er høyere og at de er mer utsatt for menneskelige feil om de ikke lener seg på den teknologien som er tilgjengelig. De jobber derfor med å få ubemannede installasjoner, og da er de totalt avhengige av digitalisering for å få det til.

Vår analyse viste også at det for virksomheten er et mål å bli mer Lean i måten de arbeider på, slik at de kan drifte med mindre folk, men fremdeles ha økt opetid. En respondent bemerker at de ikke kan «*stå med plastikkperm og tenke - nå skal jeg ut og sjekke av i listen min»* (Respondent 3). Digitalisering har gjort at de ikke kan eksistere i et vakuum, og de ser avhengighetene til andre i større grad enn man gjorde før.

Denne virksomheten har en ren avdeling som jobber med å bedre datakvaliteten, og som bestemmer hvor ressursene for digitaliseringen skal brukes. Digitalisering kan bli veldig vellykket hvis dataen og kvaliteten på absolutt alt i grunn er bra. En grunn til at de ikke har lykket i større grad med digitalisering er at de sliter med datakvaliteten. En respondent bemerker likevel at de har blitt mye flinkere på å forstå hva som må til for at de skal kunne bruke data. Likevel synes noen at det er risikabelt med digitalisering, i den forstand at de

---

prøver å gjøre noe som er så tøft at de glemmer datakvaliteten – og datakvaliteten er helt nødvendig for å lykkes med digitalisering.

*Hvis alt fungerer, hvis dataen og kvaliteten på absolutt alt i grunn er bra, så kan det [digitalisering] bli fantastisk. Men jeg sitter og kjenner på en liten sånn risiko for at vi prøver å gjøre så sexy og kule ting, at vi glemmer på en måte datakvaliteten, som er helt nødvendig for å lykkes med det [digitalisering]. (Respondent 1)*

Denne virksomheten er den eneste som har en digitaldirektør, altså en lederrolle som setter de digitale rammene, og som har ansvaret for det overordnede digitale programmet.

### *Virksomhet 2*

Etter at virksomheten ble sammenslått og stiftet i 2013 har virksomhetene arbeidet mer tverrfaglig med digitaliseringen. Virksomheten reguleres av offentlig lover og regler, og dette påvirker måten de jobber på. De har en egen digitaliseringsseksjon som har ansvaret for digital utvikling.

Før var digitalisering bare et «buzzword» i virksomheten, men nå spenner det over hele virksomheten. Digitalisering ikke er et lokalt fenomen lenger, men et krav til arbeidsmåten ved at de nå ser på standardisering av prosesser som alle må følge. Den ene avdelingen har et elektronisk søknadssenter, hvor flere tusen vedtak fattes i år, og ifølge respondentene ser de på det som en form for å lykkes med digitalisering.

Selv om de har digitalisert lenge, så jobber de nå mer tverrfaglig med digitaliseringen enn tidligere. Funnene viser at digitalisering har gjort at de kan samhandle med andre på en annen måte. Det at de nå er flere virksomheter under ett har gjort at de har et felles samhandlingsverktøy. Da spiller ikke arbeidslokasjon inn, og de har samtidig et digitalt målbilde, slik at alle skal jobbe i samme retning. Funnene viser at virksomheten er ekstremt avhengig av godt samarbeid med andre virksomheter siden dataene de bruker innhentes både av virksomheten selv, men også av andre. Standarder for hvordan data for eksempel skal utveksles mellom virksomhetene og hvordan de skal kunne samhandle påpekes av flere som viktig. Det å se nytten av digitalisering henger nært sammen med et felles verktøy mellom virksomhetene, og at hvor godt de lykkes med digitalisering ikke bare er opp til dem alene:

*Enkelte ting går fremdeles på papir, altså fysiske papir med stempel på, fordi man har ikke et elektronisk virkemiddel sammen med andre virksomheter. Så selv om vi skulle*

---

*utvikle oss digitalt og heller utstede en QR kode, så har ikke de nødvendigvis et verktøy for å lese av den koden, så det er der vi må utvikle oss sammen og ikke bare hver for oss. Vi kan gjøre en del internt og hver for oss med å forbedre oss, men hvis ting kommer inn i papirform, så er det vanskelig å se den digitaliseringsreisen veldig effektivt. (Respondent 4)*

Respondentene informerer også om at de har opprettet en datasjø som gjør at de får samlet dataen de har, og at de da ikke har små, lokale databaser lenger. Dette er en driver i å dele mer data mellom avdelingene, men likevel har de litt å gå på når det gjelder å utnytte data de allerede har for å automatisere interne prosesser.

### *Virksomhet 3*

Denne virksomheten er også en offentlig virksomhet, som har avdelinger spredt over hele Norge. De leverer innkjøpstjenester, hvor deres prosesser bare er en delprosess av andre virksomheter sine prosesser. Da de ble sammenslått i 2016 var det personer fra mange lokasjoner og med ulik bakgrunn som skulle jobbe sammen, på samme måte. Noen avdelinger hadde sterkere fokus på digitalisering før sammenslåingen, enn andre.

Helhetsinntrykket av denne virksomheten er at de ikke får utnyttet all verdi av digitaliseringen. Det er et veldig bredt spekter av svar når det kommer til i hvilken grad de har lyktes med digitalisering og forståelsen av begrepene. Det virker til at to av respondentene har veldig god kontroll på digitalisering, mens en annen respondent sier rett ut «*Jeg må bare si at jeg skjønner ikke helt hva som menes med digitalisering*» (Respondent 10), og legger til at begrepet er vagt, men vises likevel at forståelsen for digitalisering likevel ligger der.

De fleste er likevel enige i at de så langt ikke har lyktes så veldig med digitaliseringen. En av respondentene begrunner dette i at de med styringssystemet i 2020 fikk like prosesser, men fremdeles nå i 2022, mangler en felles verktøykasse mellom avdelingene. Dette får respondenten til å si at hen føler de har mislykkes, ved at de ikke har klart å komme lenger med digitaliseringen på de seks årene virksomheten har vært sammenslått. En annen respondent legger også til at de har arvet mange systemer fra de ulike avdelingene fra før de ble slått sammen, og at det fremdeles er for mye manuell håndtering av data:

*For noen av de så er det manuelle håndtering av dataene, nærsagt, fra et system til et annet - det høres jo helt forferdelig ut, og det er det jo - men det viser bare at, iallfall for oss, har det vært et ganske omfattende løp å heldigitalisere». (Respondent 9)*

---

Funnene viser at de stadig blir overrasket over hva de kan få til digitalt for å forbedre eller forenkle prosessene sine, hvorav det å gå fra avanserte regneark og modeller, til å bruke intelligens og rå datakraft har forenklet arbeidet deres.

Vi vil også bemerke at denne virksomheten er den eneste av de tre som ikke har en digitaliseringsavdeling som jobber konkret med å endre prosesser ved digitale verktøy. De har en ren IT-avdeling, som tar for seg produktutvikling, og en forretningsutviklingsavdeling som prosesseier og prosessansvarlig for kjerneprosessen er organisert i. Når vi stiller spørsmål som omhandler hvem som da har ansvaret for digitaliseringen, så er det usikkerhet om hvem som har dette ansvaret, og at det ansvaret ikke har blitt formelt utdelt. Det som kommer frem fra andre respondenter er at prosesseier på kjerneprosessene skal ha dette ansvaret, uten at prosesseier selv nevner dette som et eget ansvarsområde. Prosesseier sier selv at

*Noen ganger så er jo grenseflatene litt utydelige, mellom IKT-avdelingen vår og prosessstrukturen vår. Så det er ting vi nå jobber med for å på en måte forbedre og finne mer ut av, for det oppleves enda som, ja iallfall delvis uavklart, en del av de grenseflatene. (Respondent 9)*

Så selv denne personen som ifølge flere av de andre har ansvaret for digitaliseringen, virker usikker på hvor grenseflatene mellom prosessstrukturen og IKT-avdelingen er.

#### **4.1.2 Prosesstenkning i digitalisering**

I denne delen tar vi utgangspunkt i Iden (2018) sitt rammeverk av de fire dimensjonene som kjennetegner en prosessledet virksomhet: *prosessbevissthet, prosessmåling, kontinuerlig prosessforbedring og prosesseierskap*. De tre første faktorene vil bli gjennomgått i dette kapittelet. Den siste faktoren, prosesseierskap, anser vi som svært viktig og vil derfor bli gjennomgått i sin helhet i neste kapittel.

##### *Prosessbevissthet*

Det er ulik erfaring på hvor lenge virksomhetene har hatt prosesstenkning. I den første virksomheten har ledelsen virkelig pushet frem prosesstenkning fra de ble sammenslått, og funnene viser at respondentene har god helhetsforståelse for prosess. I den andre og den tredje virksomheten er det mer spredt hvor langt de har kommet i prosesstankegangen. I den andre virksomheten er de nettopp ferdig å tegne alle prosesskartene, og de begynte å kartlegge prosesser i 2019. I den tredje virksomheten er det svært ulik kompetanse på prosessarbeid. En



---

ledergruppe ble opprettet med flere som satt på prosesskompetanse fra før da de ble sammenslått i 2016. Noen av avdelingene som ble sammenslått tenkte prosessbasert fra før av, mens resten ikke gjorde det, slik at avdelingene har ulik erfaring med prosesstenkning. Det har gjort det vanskeligere å få en felles verktøykasse på tvers, når prosessforståelsen kanskje ikke er der i bunn. De innførte kartlagte kjerneprosesser i 2020, og funnene viser at de ikke har klart å få alle til å tenke prosessbasert frem til i dag. Det prosessbaserte styringssystemet ble også innført i koronapandemien, og en respondent mener det har påvirket i negativ retning ved at man ble sittende alene og at det har gjort det vanskeligere å få inn prosesstankegangen.

For det første viser analysen vår at det er en viktig forutsetning å ha helhetstenkning på prosesser for å forstå digitalisering.

*Så har vi jo nettopp fått nytt BMS-system her så, og da tar vi det enda lenger og prøver å få til en sånn ende-til-ende tenkning - at vi ikke sitter i siloer, men at helt ifra vi bygger et produkt, til vi tar det over i drift, til vi skraper det, så skal vi ha ende-til-ende tenkning. Og prosessene skal henge sammen naturlig i et prosesslandskap da (...). Så der følger jeg at vi er ganske langt framme, og det er ganske viktig forutsetning å ha den, det landskapet på plass for å forstå digitalisering. (Respondent 3)*

Dette viser at ende-til-ende prosesstenkning og et helhetlig prosesslandskap er avgjørende for å se verdien av digitalisering. Viktigheten av helhetstenkningen på prosesser fremstår som et satsningsområde i flere av virksomhetene. Funnene viser at helhetstenkningen er med på å fjerne den tidligere «silo-tenkningen», og spesielt i den første virksomheten har helhetstenkningen blitt forsterket med det nye styringsverktøyet. Prosesstenkning er viktig for å forstå hensikten med prosessen, og hvilke konsekvenser endring har for andre ledd i prosessen. Prosesstenkning er også viktig for at datakvaliteten skal være god.

*Prosesstenkning er viktig for å forstå input og output, og forstå hva hensikten med det du gjør i den prosessen og hvilke konsekvenser det gir for neste ledd igjen. Hvis du ikke gjør det, så vil ikke dataene kunne flyte sømløst igjennom, og da blir det kluss i datakvalitet, og så kan du ikke stole på dataene dine lenger. (Respondent 3)*

Dette viser at prosesstenkning er viktig for det helhetlige prosessperspektivet, og at dette prosessperspektivet er viktig for å bevare og bygge god datakvalitet.

Respondentene informerer også at koordineringsbehovet øker hvis man trer ut av sin egen silo, og at folk da gjerne kan bli litt maktesløse, og heller holder seg innenfor sine egne enheter. En

---

respondent i den andre virksomheten påpeker da at det er en vei å gå når det kommer til brukergrensesnitt, der en person trenger to tjenester fra to ulike avdelinger samtidig, og at prosessen går litt lite på tvers av siloene, og fremdeles er litt innenfor et fagområde. Dette understøttes av at:

*Kanskje man burde sett på en måte tjenestene eller produktene som vi tilbyr mer i sammenheng. For i dag så ser vi det mer innenfor et fagområde, som er på en måte innrettet mer til vårt behov da enn den eksterne brukeren, så der mener jeg at vi har litt å gå på. (Respondent 6)*

Dette viser også at de har prosesser som er utformet for å passe deres fagområder, i stedet for å rette seg til kunden. Det viser at kundefokuset ikke er ivaretatt, og at dette er med på å skape problemer. Flere respondenter gjentar at de har gode intensjoner for å styrke samarbeid på tvers, men at det er vanskelig å gjennomføre i en kompleks organisasjon.

Funnene viser generelt at når virksomhetene diskuterer digitalisering, så gjør de det med utgangspunkt i prosessene, og hva som trengs for å forbedre prosessene. En respondent sier «vi digitaliserer jo ikke for å digitalisere. Det er jo for å utvikle god støtte til å gjennomføre en prosess» (Respondent 6). Digitaliseringsdiskusjonen er med utspring i de prosessene som er etablert. Prosessen tegnes så først ut, også snakkes det om hvilke løsninger som trengs for å understøtte de ulike delene av prosessen. Flere respondenter har en intensjon om at prosessutvikling og digitalisering skal bli en sånn «symbiose», hvor de ikke er to forskjellige ting, men utfyller og bygger på hverandre. Selv om flere respondenter understreker at prosessene ligger til grunn for digitaliseringsarbeidet er likevel prosessbevisstheten lav hos flere av respondentene. En respondent i den andre virksomheten påpeker at virksomheten har for lite forståelse for at det å kartlegge prosesser er utgangspunktet for å kunne jobbe med prosessforbedringer. Personen mener derfor at det blir tungt for de personene som har prosesstankegang å jobbe med de som ikke tenker prosess.

*Vi må starte helt fra scratch. Nesten egentlig begynner å forklare litt hvorfor prosesskartlegging er viktig, hvorfor det er er/bør være et kontinuerlig fokus på å forbedre prosessene - fordi det handler om å få mest mulig ut av forretningsmodellen. Altså, det blir litt tungt altså, rett og slett. (Respondent 6)*

---

Selv om flere av virksomhetene har kommet langt på den digitale utviklingen, så er den tredje virksomheten fremdeles i lærefasen for hvordan digitalisering og prosesstenkning kobles sammen. Den ene respondenten bemerker dette

*Den digitale utvikling som er forventet vist eller som vi egentlig står midt oppi - fordi den har ikke helt vært - og det var derfor jeg tenker at vi kan få noe ut av denne undersøkelsen deres også, fordi at vi kan lære litt om hva er eventuelt et godt samarbeid mellom den tekniske siden, altså IKT-siden, og prosesseiersiden i forhold til å få en god understøttelse av de prosessene vi har da. (Respondent 8)*

Dette viser at de er i et tidlig steg av den digitale utviklingen, og at de ønsker å lære hva et godt samarbeid mellom den tekniske avdelingen og prosesseiersiden innebærer. De forstår dermed at det er viktig med et godt samarbeid mellom den tekniske siden i virksomheten og den prosessbaserte, men at de ikke er der helt enda. Det er også noen utfordringer knyttet til at hvis de endrer for raskt og for mye så henger ikke folk med, de får ikke lært de opp og får ikke organisasjonen med seg, slik at det hele tiden er en vurdering der hvor store jafs de kan ta av digitaliseringseplet.

### **Prosessbasert styringssystem**

Den første og den tredje virksomheten har et klart prosessbasert styringssystem som respondentene hyppig viser til. Der alt fra arbeidsprosessene til strategi er forankret i systemet, og forklares ved:

*Der arbeidsprosessene våre er på en måte godt forankret, eller egentlig alt hvordan vi styrer både policy og strategi og, men og da arbeidsprosessene som gjerne har den dag til dag utførelsen av hvordan vi jobber er forankret i styringssystemet. (Respondent 2)*

Styringssystemet i begge disse virksomhetene er lagt opp slik at hvem som helst kan melde inn prosessforbedringsforslag i systemet, og at det vil danne grunnlaget for hvordan man jobber videre med forbedringsforslagene. Samtidig er det etterlevelsen av prosessene som skaper konkurransefortrinn. En respondent i den første virksomheten, som har hatt prosesstenkning lenge sier:

*Det å etterleve de [prosessene] er jo det som skal skille oss da fra andre. Så uten en sentral styring og gode prosesser, og uten etterlevelse av prosesser, så har vi ikke*

---

*sjanse til å bli ledende. Da kan vi ha sånn som jeg snakket om i stad, verdens beste Software, og ingen styring, ingenting som tar oss mot en felles bruk av den, en fast praksis. Prosessen er viktig for å styre oss i riktig retning, rett og slett. (Respondent 2)*

Det prosessbaserte styringssystemet er derfor med på å standardisere, og lage en fast praksis, for prosessene. I funnene for den andre virksomheten fremkommer det ikke at de har et klart prosessbasert styringssystem, men en styringsmodell som beskriver ulike ansvar IT-avdelingen og fagavdelingene har, for eksempel når det skal lages digitale løsninger. De utvikler i disse tider et kvalitetssystem, og en respondent legger da til at hen tror prosesseier sin rolle skal bli forankret i et mandat i det nye kvalitetssystemet.

### **Prosessmodning**

Generelt viser respondentene til at overgangen til en helhetlig prosesstankegang er en stor modningsprosess, og respondentene refererer ofte til *prosessmodenhet* når de snakker om prosesstankegang eller digitalisering. Dette kommer blant annet frem:

*Jeg tror det er mye lettere at hvis du er mottagelig for en prosesstankegang, så opplever jeg at du er mye mer åpen for endring og en klarer å sette endringene litt mer i system når man får den prosessen i tillegg. Men det som vi opplever da er jo at det er veldig stor forskjell i forhold til divisjoner da i modenhet i forhold til den prosesstankegangen da. (Respondent 7)*

Dette viser at det er stor forskjell i prosessmodenheten innad i virksomheten. Flere respondenter legger også til at de ikke har lykkes så veldig med digitaliseringen fordi de er litt umodne med å tenke prosesser. En respondent legger til:

*Vi er litt umodne, tror jeg. Vi tenker lite på prosesstenking, for eksempel. Noen skjønner det veldig godt, det er gjerne organisasjonsavdelingen. Vi snakker jo om det kvalitetssystemprosjektet at litt sånn umoden organisasjon med å tenke prosesskartlegging da, som jo jeg tenker er nyttig i digitaliseringstenkning. (Respondent 5)*

Dette viser at prosessmodenheten i virksomheten er for lav til at de får fullt utnytte av digitaliseringsarbeidet. Samtidig fremstår de i den første virksomheten som prosessmodne, men at prosessmodenheten er lavere enn ønsket. Likevel har prosessmodenheten økt de siste årene:

---

*Jeg tror at modenheten i selskapet, litt sånn generelt, er lavere enn ved skulle ønsket oss. Vi har veldig gode intensjoner, vi har gode arbeidsprosesser som sier gode ting om hvordan ting skal utøves, men, det er manglende forståelse for hvorfor standardisering er viktig. Og jeg tror prosessen modenheten har økt betraktelig de siste årene, men det er så stort antall mennesker som skal være med på reisen, på et vis. Og da er det kanskje litt lettere å se de som henger litt etter en å være glad for de som har adoptert «gospellet». (Respondent 1)*

Dette sitatet viser at det kan være enklere å legge merke til de som henger litt etter på prosessstansgangen enn de som er lenger fremme i prosessstansgangen. Samtidig viser det at det er forståelsen for at standardisering er viktig som trekker ned prosessmodenheten. I funnene fremstår den første virksomheten som mer samlet i prosessstansgangen og at den generelle modenheten derfor er høyere enn for de andre virksomhetene, selv om respondentene selv sier modenheten fremdeles er lav.

Analysen viser at de som svarer at de har høy grad av prosessstansking, svarer at de har lykket i liten grad med digitalisering. Funnene viser at disse personene sitter med en bedre forståelse av digitalisering, og at de kanskje legger et større press på hvor grensa for å lykkes går, enn for de som ikke helt forstår kompleksiteten av digitalisering. Det vil også si at funnene viser at de som fremstår til å ikke ha fullt så fokus på prosessstansking kan svare at de har en høyere grad av digitalisering, ved at det kanskje tenkes på innføring av digitale verktøy som digitalisering.

### *Prosessmåling*

Selv om flere av virksomhetene har gode systemer for å bruke og lagre dataene, er det problemer med at måleparameterne ofte blir forskjellige. Dette kommer fram ved:

*Der noen aktiviteter blir dømt etter nye funn eller oppetid i forbindelse med en operasjon - så er det veldig fort at det blir timer og materiell en vurderer det ut ifra på vedlikehold, noe som vil utgjøre et mye mindre beløp. (Respondent 2)*

Dette viser at input og output blir målt i ulike faktorer, og at sammenlikningsgrunnlaget ikke blir likt – det er altså mangel på standardisering. Mangelen på standardisering vises også med:

*Vi har nettopp avdekket at vi har en glitch i overleveringen i fra de lager sånn ID nummer på utstyret vårt til vi tar deg imot i drift, så er det mangel på en prosess da.*

---

*Så vi har ikke god nok styring og så feiler det totalt. Så mister vi datakvaliteten der, for vi har ikke noe kontroll på det. (Respondent 3)*

I sitatet kommer det frem at det er mangel på en prosess, og at datakvaliteten derfor ikke blir ivaretatt. For å forstå dataflyten er det derfor en forutsetning å ha prosesslandskapet på plass. I den første virksomheten kommer det frem at det er en hovedprioritet å styrke datakvaliteten ved å bruke målstyrt forbedring. Det er for å øke kvaliteten på alt i fra hvordan de identifiserer feil til hvor hvordan de rapporterer, for å finne ut hvor de er gode og hvor de er mindre gode.

### *Prosessutvikling*

Generelt for alle virksomhetene kommer de ansatte med forbedringsforslag på prosessutvikling, noe som danner grunnlaget for hvordan de jobber videre med forbedringsforslagene. Det er spesielt den første virksomheten som utpeker seg som spesielt erfarne på prosesstenkning, og de har nå oppdatert styringssystemet slik at de ansatte kan lage forbedringsforslag på en hel prosess, en aktivitet eller et dokument. Tidsløpet for forbedringsforslagene fungerer blant annet i den første virksomheten ved at det starter med et behov for forbedring, så ser de på arbeidsprosessene som skal til for å møte behovet, og da er det en systematisk prosess for å skissere arbeidsprosess og skissere gapet mot dagens situasjon, som fører til en «funksjonell sprekke», som blir til et digitalt produkt, som igjen må knyttes til databehov.

Vår analyse viste at utviklingen av digitale verktøy normalt baseres på prosesskartleggingen og prosessforbedring, og beskrives som at «vi digitaliserer jo ikke for å digitalisere. Det er jo for å utvikle god støtte til å gjennomføre en prosess» (Respondent 6). Når virksomhetene er prosessbaserte og har definerte prosesser, ser de at digital teknologi også gjør at de må endre prosessene, slik at de ikke sitter fast og heller får utnyttet potensialet som ligger i en endring som digitalisering kan medføre.

*Hvis man skal digitalisere og få en forbedring av det, så må jo prosessen òg henge i sammen med det. Det er ikke vits i å få et nytt system hvis man henger igjen på gamle prosesser og skal gjøre ting på gamle måter. (Respondent 7)*

Dette viser at det er viktig at prosessen henger sammen med digitaliseringen. Det er et ønske i virksomhetene at arbeidsprosess skal stå sentralt, men de opplever også en push utenfra for at de må holde seg oppdatert på digitale løsninger. Det vil si at hvis de får til noe veldig smart

---

digitalt må de også være fleksible og snu om på sånn de jobber for å få et produkt til å fungere optimalt. Prosessendring påvirker hvilke digitale verktøy som trengs, men digitale verktøy påvirker derfor også forbedringen av prosessene.

Funnene viser at det er et kontinuerlig fokus på prosessforbedring og digitalisering i virksomhetene. Det er enklere å følge prosessen der det er mindre, inkrementelle endringer, mens med transformatoriske tanker er det mer armer og ben. De fleste omtaler arbeidet prosesseier og de i nivåene under gjør som kontinuerlig prosessendring, og at det er det som er hovedfokuset, mens de radikale endringene ofte hører mer til en digitaliseringsseksjon eller et større ledelsesprosjekt. Funnene viser at blant annet den første virksomheten ofte feiler på radikale endringer, og må ta et par skritt tilbake før de finner riktig vei. En respondent i den første virksomheten forklarer at de feiler mer med større endringer fordi de er fryktelig krevende og arbeidet med å opprette algoritmer som er mer avansert enn å «sjekke to parametere» krever tid. En respondent underbygger dette ved å si

*De små [endringene] ser du gjerne hele veien. Du vet gjerne hva du ønsker. Du vet hvorfor du ønsker det, og du vet akkurat hva som skal til for å løse det. Så du ser på en måte hele reisen relativt tidlig. Det gjør vi ikke på de store transformatoriske, men vi har et ønske eller en hypotese. Underveis så kan du likevel se reisen, men det kan være du feiler på en del av det. Så jeg tror jo det er store tanker, det er jo veldig spennende, men de kollapser nok lettere enn sånne inkrementelle endringer. (Respondent 2)*

Den første virksomheten har også en annen måte å jobbe med forbedringsforslag på enn de andre virksomhetene. Tidligere fikk de forbedringsforslag i veldig spredte perioder, så nå har de begynt å ha sprinter, hvor de går inn og ser hvor de har mest problemer der og da, eksempel med å validere arbeidsprosessen, og så har så en periode med intensiv sprint-jobbing på det spesifikke problemet. Da involverer de alle stakeholdere og får den prosessen slik de ønsker før de går videre. Funnene viser også at de har ulik lengde på sprintene, noen sier de har årlige sprinter, mens andre sier de har to ukers sprinter, men felles er at de jobber aktivt med et problem i denne perioden, for så å ta et retroperspektiv før de starter på neste sprint.

En av respondentene trekker også frem at det er veldig personavhengig hvor gode lederne faktisk er på å tenke prosess i arbeidet, og at det også påvirker hvordan de legger opp arbeidet med sprinter og digitalisering. Det er ulik kompetanse blant de ansatte på prosesstenkning. En respondent sier at de har gode intensjoner med styringen, men litt manglende bruk. Funnene

---

viser eksempler på at ledere tar ansvar for å hjelpe de ansatte til å endre, og ikke gir opp før de ansatte har begynt å jobbe på ny måte, men de har også eksempler på at ledere ikke følger opp. En respondent trekker blant annet frem «*Ja, men det ble jo publisert på Workplace. Er ikke det fikset?*» (Respondent 1), som et eksempel på at etterlevelsen ikke er til stede. Det viser at det er vanskelig å generalisere både rollen til prosesseier inn i digitalisering og generelt hvordan forbedringsforslag blir etterlevd siden det, spesielt i den første virksomheten, er hyppig utskifting av ledere og så mange ulike ledere.

Det stilles også nye krav til kunnskapen til de ansatte. Digital teknologi krever ifølge funnene at de som er gode på fag trenger mer kunnskaper om teknologi, og de som er gode på digital teknologi trenger mer kunnskap om fag. Tidligere var det behov for kunnskap rundt utstyr og hvordan dokumenter og lignende ble brukt, mens det nå trengs mer analytiske kunnskaper om bakgrunnen for de digitale verktøyene. Dette begrunnes av en respondent:

*Vi trenger folk som forstår algoritmer rett og slett. Det er ikke lengre godt nok å kun forstå utstyret du skal vedlikeholde. Du må og forstå algoritmene som sier deg noe om hvor tid skal dette utstyret bli vedlikeholdt, og det stiller jo helt andre krav da til våre vedlikeholdsressurser enn det vi hadde før. (Respondent 2)*

Flere av virksomhetene nevner også at de ser etter folk som forstår data på en dypere måte når de skal ansette folk, slik at kompetansespekteret utvides betraktelig. Samtidig må alle ansatte i den første virksomheten gjennom et kurs for å få digital grunnforståelse, og den forståelsen er viktig for å se forbedringsmulighetene som er ved en prosess. «for hvis du ikke har forståelse for den digitale agenda eller hvordan du kan digitalisere, så vil du heller aldri se muligheter for det» (Respondent 3).

Respondentene informerer om at flere ulike digitale verktøy blir brukt for å finne nye måter å jobbe på: «både bruk av hardware og teknologi, og software og mer algoritmer og maskinlæring for eksempel – vi må finne andre måter å jobbe på for å overleve» (respondent 2). Begge de to første virksomhetene har også innført en *datasjø*, hvor det er kontekstualisering av data ved hjelp av ulike systemer. En respondent i den første virksomheten bemerker at noen deler av virksomheten fremdeles mangler en del data i systemet, men det er noe de jobber med å konkretisere og tette. Tanken er at framtidens systemer skal bygges på toppen av denne datasjøen, som en ny generasjon ekspertsystemer når det kommer til Software.



---

## 4.2 Prosesseierrollen

I dette delkapittelet legger vi frem funn om prosesseierrollen. I *4.2.1 organisering* presenterer vi hvordan prosesseierrollen er etablert i de ulike virksomhetene. Dette innebærer blant annet hvor lenge de har hatt prosesseiere, hvem som innehar rollen og om rollefordeling til andre roller tilknyttet prosesseier, og danner bakteppet for de neste delkapitlene. Videre, i *4.2.2 prosesseierrollen i praksis*, legger vi frem hvordan rollen er i praksis, som vil si hva slags mandat og ansvar som tillegges rollen, samt i hvilken grad rollen er anerkjent. Til slutt tar vi for oss koblingen av prosesseierrollen opp mot digitalisering i *4.2.3 Prosesseier sine ansvarsområder og rolle i digitalisering*. Her knyttes funnene om prosesseier og digitalisering sammen og danner grunnlaget for det andre forskningsspørsmålet.

### 4.2.1 Organisering

#### *Virksomhet 1*

Virksomhet 1 har hatt prosesseiere siden selskapet ble etablert i 2016. Virksomheten har også etablert prosesseiere for alle prosesser de har. En prosesseier er som regel ansvarlig for alle arbeidsprosessene innenfor et spesifikt arbeidsområde. Likevel virker en respondent å mene at de har prosesseier for alle enkelte prosesser, men at de mangler et noe større overordnet ende-til-ende perspektiv over alle prosessene og prosesseierskapet i sin helhet i virksomheten.

*Ja, mh, ja, men da er det prosesseiere innforbi nok enkelte avdelinger, så vi er ikke der hvor vi har type ende-til-ende ansvar for prosesser, hvor noen da er ansvarlige for hele flyten. Det er sånn at du har ansvar for «vedlikeholdsprosessene», for eksempel som prosesseier for vedlikehold. Men da har du overhodet ikke noe ansvar for innkjøpsprosessen som ligger utenfor eller faktura prosessen som ligger utenfor. Ja, nei vi har prosesseier på alle prosessene. (Respondent 1)*

I organisasjonshierarkiet fremkommer det at det er sentrale funksjoner og ledere som er eiere av sentrale prosesser, altså de prosessene som er overordnet for virksomheten. Linjeledere og avdelingsledere er prosesseiere for de resterende prosessene, og anses som funksjonelle ledere. Om denne strukturen og rollefordelingen er bevisst eller tilfeldig kommer ikke tydelig frem gjennom funnene.

---

*Jo, veldig ofte, så er jo de prosesseierne disse avdelingslederne eller funksjonelle lederne. Om det er gjennomtenkt at det er fordi de er prosessledere, eller fordi de er avdelingsledere; det vet jeg ikke. Men man setter jo prosesseierskapet basert på da den linjeledelsesstrukturen». (Respondent 1)*

Det kommer frem at det i tillegg til prosesseierrollen eksisterer en prosessansvarlig for alle prosessene. En av respondentene kaller denne rollen også for en prosesskoordinator. Prosesseier er den som har det overordnede ansvaret og som styrer prosessene, men prosessansvarlig har en mer aktiv og utøvende rolle. Prosessansvarlig jobber kontinuerlig med prosessene. Forholdet mellom de to rollene kategoriseres av en respondent som «*Jeg [prosseieier] har godkjenning og står som ansvarlig, eller må svare til det, mens de [prosessansvarlig] har gjennomføring og foreslår*» (Respondent 2). Prosessansvarlig er også ansvarlig for å gjøre en selvverifikasjon på både eksisterende og nye prosesser. Selve rollen har ikke eksistert like lenge som prosesseierrollen, og ble tydeligere definert og fikk i tillegg mer ansvar delegert til seg når virksomheten tok i bruk et nytt BMS-system for rundt et år siden. Prosessansvarlig skal etter innføringen av det nye systemet jobbe dedikert med prosessforbedring fordi prosesseierne ofte er ledere som sitter såpass langt unna der ting faktisk skjer, og at prosessforbedringen til tider ikke fikk nok oppmerksomhet eller tid. Det at prosesseier og prosessansvarliges rolle og rollefordeling er tydeliggjort, konkretisert og formalisert ses av respondentene på som en stor forbedring.

Alle tre respondentene fra virksomheten trekker frem at det finnes ulike lederforumer hvor prosesseiere kan møtes, men det fremstår som at dette er forumer mer generelt for ledere enn for de å møte som prosesseiere. Likevel trekkes prosessene, digitaliseringen og kundefokuset inn i lederforumet. I virksomheten finnes det flere ulike forumer eller råd hvor en kan ta opp utfordringer eller ta opp ting for å diskutere på tvers av enheter og avdelinger.

*Nei det er jo altså, prosessene skal jo henge sammen og. Så selv om vi har mange arbeidsprosesser, så har du gjerne, der våre prosesser har link til xxx sine, for eksempel. Så skal jo de arbeidsprosessene funke begge veier. Så det å synliggjøre hva vi jobber med, sørger for en sånn type samhandling, er jo primær oppgaven til et sånt forum. (Respondent 2)*

---

En annen rolle i virksomheten er at det eksisterer egne team som hjelper til med prosesskartlegging og forbedring. Virksomheten har et eget Lean-team som prosesseier eller prosessansvarlig kan få hjelp fra til å kartlegge egen prosess.

### *Virksomhet 2*

Virksomheten kartla egne prosesser i 2019. Tidspunktet for når prosesseierrollen ble etablert virker respondentene å ha noe ulike oppfatninger om. En respondent mener det kom som en del av prosesskartleggingen i 2019, og er en rolle som er godt under etablering fortsatt. En annen respondent mener at rollen ble etablert for 1,5 år siden. En tredje respondent mener at de nå holder på å etablere rollen og at den derfor ikke er godt nok implementert og at det heller ikke er godt nok definert hva rollen innebærer. Samme respondent synliggjør usikkerheten rundt rollen og oppfattelsen den har i organisasjonen:

*Men litt avhengig av hvem du spør da i virksomheten, så vil noen si at «ja, nei, det har jeg vist så lenge jeg har jobbet her» mens andre vil si at «ååå har jeg prosesseier, det visste jeg ikke», så litt sånn ulik [oppfatning] da egentlig. (Respondent 6)*

Det virker som at rollen som prosesseier ikke er fullt ut etablert og forankret i virksomheten. Det fremkommer noe usikkerhet rundt formaliseringen av rollen i tillegg til når den kom til virksomheten.

Selv om ikke prosesseierrollen er fullt ut forankret er alle enige om at det er seksjonsledere eller avdelingsledere som er prosesseiere i virksomheten. Seksjonslederne er prosesseier for arbeidsprosessene, mens avdelingsdirektøren vil være prosesseier for kjerneprosessene som går over flere enheter. To av respondentene sier at de har prosesseiere for alle prosesser i virksomheten. Respondenten som selv er en prosesseier, sier at de kun har prosesseier for utvalgte kjerneprosesser. I tillegg til rollen som prosesseier har de også rollen som prosessansvarlig. Denne rollen er en mer utøvende rolle, som gjennomfører endringer og selve arbeidet med prosessene. Prosesseierne har et eget forum, men dette virker mer som et forum for seksjonsledere som tilfeldigvis også er prosesseiere.

### *Virksomhet 3*

Respondentene uttrykker usikkerhet rundt når prosesseierrollen ble etablert. Respondent 7 mener at de har hatt prosesseiere siden de ble slått sammen og etablert som selskap i 2016. I tillegg hadde enkelte av avdelingene prosesseiere og prosesstankegangen etablert før

---

sammenslåingen. En respondent mener derimot at prosesseierskapet kom for tre år siden, og en annen at det kom for to år siden i forbindelse med lanseringen av kvalitetssystemet til virksomheten. Denne siste respondenten synes å mene at rollen som prosessansvarlig kom samtidig med dette, mens de andre respondentene mener at rollen som prosessansvarlig kom etter at rollen som prosesseier var etablert.

Selv om det er noe usikkerhet rundt etableringen av prosesseierrollen er alle respondentene enige om at alle prosesser i virksomheten skal ha en prosesseier. Det er administrerende direktør som er leder for hele prosessstyringssystemet og har en ansvarlig for kjerneprosessene. Styringssystemet til virksomheten definerer hvem som er ansvarlig for kjerneprosessene, ledelsesprosessene og støtteprosessene. Selv om alle prosessene skal ha en prosesseier så holder de fremdeles på å tegne og etablere eierskap for noen av støtteprosessene. Prosesseierne for disse prosessene er toppledelsen og ledergruppen, de som er rett under administrerende direktør.

Virksomheten har kun prosessansvarlig for kjerneprosessene, men respondentene fremmet at de trenger noen med prosessansvar for de andre prosessene også. Både prosesseier og prosessansvarlig er viktige roller for å håndtere forbedringsforslag og forbedring av prosessene

*Vi har valgt å organisere det sånn at prosessansvarlig for kjerneprosess, det er bare der vi har prosessansvarlig, så det er jo også litt spesielt akkurat nå sånt, vi må jo ha noen som passer på de andre prosessene og som mottar forbedringsforslagene der og, og det har vi ikke helt på plass enda. (Respondent 8)*

Både prosesseier og prosessansvarlig er viktige roller for å håndtere forbedringsforslag og forbedring av prosessene. I motsetning til prosesseier som har rollen som en del av sin fulltidsstilling har prosessansvarlig det som en stor rolle og jobber aktivt med den.

*Men i mitt hode, og med det utgangspunktet jeg har hatt i at jeg har etablert noen sånne systemer før, så var jeg veldig klar over at, hvis du skal få dette til, så må du ha en prosesseier - og du må ha en prosessansvarlig, og du må være noen som håndterer forbedrings forslagene, og de må håndteres løpende, for ellers så er det ingen som gidder å melde forbedring i dette systemet, så da raser korthuset litt sammen, rett og slett. (Respondent 8)*

---

I denne virksomheten har de i tillegg en *prosessleder* som er nivået under prosessansvarlig igjen. Det er avdelingsledere som er lederne til de som skal gjennomføre prosessene, altså kjerneprosessene. Prosesslederne skal få de ansatte til å følge og etterleve prosessene. Det er prosesslederne som skal opptre som *misjonærer* for prosessverktøy og prosesstankegangen. Både prosesseier og prosessleder har ansvar for å implementere og få etterfulgt prosessene.

## 4.2.2 Prosesseierrollen i praksis

### *Mandat og rolle*

Prosesseier er den personen i virksomheten som er ansvarlig for den enkelte prosess fra start til slutt. Prosesseieren har i lys av sin rolle ansvar for det prosessen oppnår gjennom dens ytelse, at prosessen møter de mål som er satt og at den forbedres og er tilpasset de behovene som er til stede. Disse ansvarsområdene i tillegg til flere oppgaver utgjør prosesseierens rolle og dens mandat. Respondentene og virksomhetene bruker begrepene rollebeskrivelse og beslutningsmandat synonymt om hverandre for å beskrive prosesseierens forankrede ansvar. En respondent bekrefter at prosesseier har et mandat i sin rolle opp mot prosessen: «*Jeg har mandatet til å endre hvordan vi jobber, endrer arbeidsprosessen og sette en retning på det.*» (Respondent 2). En annen respondent har en rollebeskrivelse for sitt ansvar opp mot prosessen:

*Ja, eller det er en rollebeskrivelse. For vi oppfatter at prosesseier er en rolle og rollene våre har en rollebeskrivelse. Også leder jeg denne forvaltningsgruppen, og den gruppa har et mandat, så hos oss gir vi mandat til grupper, så gir vi rollebeskrivelse til rollene.*  
(Respondent 9)

Dette viser at prosesseier har et overordnet beslutningsansvar for egen prosess, men er formulert på ulikt vis i virksomhetene.

Den ene virksomheten har en fullt ut rollebeskrivelse som oppsummerer prosesseiers rolle og ansvar ovenfor egen prosess:

*Så står det «alle prosesser i [virksomheten] skal ha en utpekt prosesseier og prosesseier har det overordnede ansvaret for prosessen og med dette følgende oppgaver:..». Og det er jo det vi snakker om: Lede og koordinerer prosessarbeidet for sitt område, det faglige ansvaret, og ansvar for at det blir satt mål - som da igjen er knyttet til strategi og mål for [virksomheten], ansvaret for at prosessene henger godt sammen med andre altså tilsvarende prosesser - det har med blant annet støtteprosesser å gjøre - og så det her*

---

*som jeg også har sagt, at han skal godkjenne prosesser – altså deres egne prosesser. Så står det også til slutt fullmakt til å pålegge, og når det er endringer i en prosess, så har man fullmakt til å pålegge berørte enheter til å gjennomføre de vedtatte endringer. Det var litt mer sånn vag beskrivelse, men det er jo en slags, den her rollebeskrivelsen er jo i stor grad et mandat da. (Respondent 10)*

Rollebeskrivelsen viser både bredden og dybden i ansvaret til prosesseieren. Mandatet beskriver hvilket ansvar prosesseieren har og hvor langt rollen strekker seg.

Det kommer frem av funnene at det er flere av respondentene som i første omgang er usikre på om prosesseier har et tydelig og skriftlig mandat som rollen springer ut av. Likevel er det ut ifra funn fra intervjuene at virksomhetene gjennom sine styringssystemer, måten de er organisert på og organisering av egne prosesser viser at prosesseierrollen har en tydelig rolle og et forankret mandat i virksomhetene.

*Nå må jeg tenke meg om. Ja, altså, på en måte er det det, vi har et styrende dokument som forklarer styringsstrukturen i virksomheten, og dette at vi har prosessbasert styring og at vi har fordelt prosessansvar og sånn, også da står det også noe under hva prosesseiers rolle er. (Respondent 8)*

Virksomhetene har styringsmodeller eller styringssystemer som sammen med virksomhetens overordnede strategi og organisering setter en ramme for prosessene og ansvaret prosesseierne har. Beslutningsmandatet til prosesseier springer ut av styringssystemet og er forankret der. Styringssystemet er i tillegg til å forankre rollen til prosesseier og dens mandat med på å plassere prosesseierrollen i et større overordnet system, gjennom at hele styringssystemet ses i et. Prosesseier har ende-til-ende ansvar som gjør at en ikke kun har ansvar for egen prosess sin utforming og drift, men også at det er i samsvar med virksomheten overordnet sett.

*Nei, jeg vil jo si at vårt mandat er. Vi skal være samlende. Vi skal sørge for at det er en prosess som gjelder på tvers av selskapet. Og ikke at assetene selv som er masse flinke ledere, begynner å lage seg måter å jobbe på som ikke er alignet med denne sentrale prosessen. Så der har vi et helt klart mandat. (Respondent 2).*

Prosesseier har beslutningsmyndighet over egen prosess. Rollebeskrivelsen og mandatet har en fått fra ledelsen eller øverste leder. Selve beslutningsmyndigheten for en prosess er delt i to. Det kommer tydelig frem at ledergruppen eller de øverste lederne i virksomheten har

---

beslutningsmyndighet når det kommer til store endringer på en prosess, da gjerne store strategiske eller omveltende endringer. Prosesseier har beslutningsmyndighet på mindre endringer og for kontinuerlig forbedring av prosessen.

*Altså myndigheten til å beslutte er ganske tydelig definert i rollen. Er det store virksomhetsomgripende endringer så er det ledergrupper som skal beslutte det, mens prosesseier har beslutningsmyndighet på de enkle forbedringene og sånn mellomnekle forbedringer, men er det ting som går, ja som er strategiske endringer på prosessen eller større endringer, så skal det besluttes av ledergruppa. (Respondent 9)*

Dette viser at prosesseier er den som styrer selve prosessen og som tar de fleste beslutninger knyttet til prosessen. Er det store endringer som også påvirker andre deler av virksomheten eller andre prosesser så er det øverste ledelse som tar beslutningen.

Selv om prosesseier har et beslutningsmandat for egen prosess og er med på å forme den, så gjør ikke prosesseier alt selv. De andre rollene i prosessen og andre funksjoner eller grupper settes inn for å hjelpe i prosessarbeidet. Dette kan for eksempel være digitaliseringsseksjonen eller et ledelsesteam som hjelper i utformingen av en ny prosess. I en av virksomhetene er det prosesseier som har full beslutningsmyndighet, men det er vedtatt at endringer eller beslutninger skal gjennom et godkjenningsteam for innspill før prosesseier får ta en beslutning og godkjenne en endring i egen prosess.

Når det kommer til prosesseiers rolle og ansvar ved digitalisering av prosessene så er det mandatet forankret i styringssystemet til virksomhetene og hvordan de organiserer seg. «*Altså i det styringsdokumentet så står det beskrevet hvordan man skal jobbe sammen i digitaliseringsarbeidet, hvilke roller som inngår og hvem/hva slags ansvar den enkelte rolle har i arbeidet.*» (Respondent 6).

### *Anerkjennelse*

Hvor anerkjent prosesseierrollen er varierer i virksomhetene. Selve rollen som prosesseier er anerkjent i den første virksomheten gjennom at rollen har et stort ansvar opp mot prosessene og i styringssystemet. Det trekkes frem at prosesseier er en synliggjort rolle som ofte trekkes frem i arbeidet og vises til at har et stort ansvar og myndighet når det kommer til prosessene. I virksomheten som har kommet lengre og hvor anerkjennelsen av prosesseierrollen er større, knyttes dette til økt prosessmodenhet i virksomheten. De ansatte som jobber i virksomheten

har fått opplæring og innføring i prosesstankegangen og da også om prosesseierrollen. I den andre virksomheten har de ikke kommet like langt i prosesstankegangen og dermed heller ikke fått etablert prosesseierrollen som like kjent i virksomheten. «Ikke i tilstrekkelig grad [at prosesseierrollen er anerkjent]. Det er det er rett og slett litt tidlig i kulturen vår.» (Respondent 4). Respondentene fra denne virksomheten er enige i at når de kommer lenger i prosesstankegangen og får utviklet kulturen så er det en rolle som vil få mer betydning og anerkjennelse i resten av virksomheten. I den tredje virksomheten er det splittede meninger for hvor godt prosesseierrollen er anerkjent, men etter hvert som virksomheten har utviklet seg på prosesstankegang har også forståelsen og innsikten til prosesseierrollen økt:

*I økende grad [at prosesseier er anerkjent] til det her med modning av prosesstankegang og så vil jeg jo si det og da, altså når man skjønner prosesstankegang så skjønner man jo også det hierarkiet som på en måte er da på selve prosessene. Så ja, eierskapet til prosesser og styring av prosesser. (Respondent 10)*

Anerkjennelse bunner også i at lederegenskaper til prosesseier påvirker den rollen og det arbeidet som de gjør. Det vil si at *ansvaret til prosesseier* kan være anerkjent, men at prosesseierrollen likevel ikke er anerkjent ved at lederegenskapene og hyppig utskiftning av prosesseiere påvirker.

*Prosesseier har et stort ansvar som er anerkjent i styringssystemet, og i toppledelsen. Så da tror jeg heller det er litt mer lederegenskaper og kanskje litt det at vi har veldig mange forskjellige ledere, som gjorde at jeg først svarte nei [til at rollen er anerkjent]. (Respondent 1)*

### **4.2.3 Prosesseier sine ansvarsområder/rolle i digitalisering**

#### *Strategisk rolle*

Funnene fra intervjuene tilsier at prosesseier har en viktig strategisk rolle når det kommer til prosessforbedring. Virksomhetene ser prosesstenkning som viktig for digitalisering, og prosesseier har en stor rolle i å vise behov for forbedring og å fremme dette opp mot digitaliseringsarbeidet. Selve rollen som prosesseier opp mot prosessforbedring er mer overordnet og strategisk enn den er utøvende. Gjennom å ha det overordnede ansvaret for prosessens forbedring setter prosesseier rammene for forbedringsarbeidet, men selve forbedringsarbeidet utføres av andre roller tilknyttet prosessen. For å gjøre dette setter



---

prosesseieren mål for prosessen og utformer strategien for prosessen i henhold til virksomhetens overordnede strategier og målsettinger.

*Det er hovedoppgaven egentlig til prosesseier. Der jeg sitter nede i grøten og forbedrer og styrer og fikler med mine ting holdt jeg på å si, så er det jo hun som skal ha ledestjernen egentlig og skal samkjøre seg. Så vi har jo en driftsmodell som beskriver litt om hvordan vi skal operere, hvordan vi skal være og så videre. Og så er det min leder sin oppgave å sikre at den strategien vi har svarer på det. (Respondent 3)*

Prosesseier er også med på å sette målsettinger for egen prosess basert på overordnede mål i virksomheten. Det bidrar til at en får en helhet i virksomheten gjennom at prosessene knyttes opp mot resten av organisasjonen. «Det er prosesseier som må angi det [mål], for det blir en ganske lokal sak og så blir det en del av en struktur som må underbygge målene våre på toppnivå.» (Respondent 4).

Strategi og målsettinger for prosessene er knyttet opp mot virksomhetenes styringssystemer og en helhetlig virksomhetsarkitektur. Prosesseier må knytte prosessmålene opp mot virksomhetens overordnede strategi. «Altså det er jo kjempeviktig, hvis ikke de [prosesseierne] har det perspektivet, så er det ingen som har det perspektivet tenker jeg, så jeg tenker det er veldig viktig.» (Respondent 7). Prosesseierne har altså en rolle i å knytte egne prosesser opp mot styringssystemet og virksomhetens overordnede strategi:

*Ja altså, da er det kanskje tilbake igjen til oppbygningen av styringssystemet vårt. Fordi at virksomheten har en strategi, og så har jo vi, som da funksjonseiere, vår strategi som skal være linket opp til det. Og i dette tilfellet så har jo virksomheten og en digital strategi som igjen er reflektert rundt og konkretisert rundt vårt funksjonelle område i vår strategi. [...] Så vi prøver jo på en måte å ta den overordnede strategien og å ta den ned til hva betyr dette for oss og vår prosjektportefølje. (Respondent 2)*

Det er en viktig del av rollen for prosesseier å se prosessene som en del av virksomhetsarkitekturen fordi prosessene er en sentral del av det. Prosesseier er dermed ansvarlig for at prosessene er beskrevet og inkludert i virksomhetsarkitekturen på riktig måte.

Fastsetting av prosessens mål og strategi opp mot digitalisering gjøres av prosesseierne, og prosesseierne virker å ha en større rolle i dette nå en de har hatt tidligere. En respondent spekulerer likevel om det kan komme av at de fleste prosesseiere også er linjeledere, og at de

---

dermed allerede er opptatt av virksomhetens strategi og mål overordnet sett. *«I større grad nå enn tidligere. Litt basert på erfaringene vi har gjort oss fra digitaliseringsenheten, men jeg tror mer av rollen de har som ledere av en avdeling eller en enhet, heller enn rollen de har som prosesseiere.»* (Respondent 1). Funnene viser også at noen av respondentene jobber med strategien i lys av sin rolle som leder, om det er avdelingsleder, divisjonsleder eller linjeleder. Det fremkommer likevel som viktig at prosessene må være tilknyttet virksomhetens strategi for å få et helhetlig bilde av virksomheten, og det er som regel prosesseierne som da involveres.

### *Prosesseier og digitalisering*

Funnene fra intervjuene viser tydelig at det er viktig med kompetanse knyttet til digital teknologi når det kommer til digitalisering og prosessforbedring. Prosesseier må inneha noe forståelse for digital teknologi for å kunne utøve sin rolle på en god måte. Det kommer frem av funnene at de gjerne kan ha mer digital forståelse. Likevel er det ikke prosesseier som velger de digitale løsningene, det er det digitaliseringsenhetene som gjør siden prosesseier nødvendigvis ikke sitter på nok kompetanse til å se hvilke digitale løsninger som er best. Prosesseier sin rolle er å formidle sine behov og hva de trenger hjelp til, slik at digitaliseringsenheten kan bistå i prosessforbedringen.

*Jeg tror det er mer at de sier hvilket behov de har, også er det da de «nerdene» i digitaliseringsenheten som sitter og vurderer hva som er riktig digital løsning. Det har vi vært litt opptatt av, å, at prosesseier, eller da lederne, skal si hvilket behov de har, hva er det de trenger hjelp til, fordi de er ikke nødvendigvis digital kyndige nok til å si hvilke digitale løsninger som er best.* (Respondent 1)

Virksomhetene krever ikke at prosesseier har fullt ut dekkende kunnskap om digital teknologi fordi de gjennom sin organisering har ivaretatt den digitale kompetansen i andre enheter og avdelinger.

Det er likevel viktig å passe på at prosesseier blir godt nok involvert i de digitale løsningene som rammer prosesseier sin prosess. Den første virksomheten har jobbet med digitalisering i flere år, og har erfart et par punkter når det kommer til arbeidet av digitaliseringen. Funnene viser at tidligere var det digitaliseringsseksjonen eller hovedledelsen som *«trigget på et eller annet nytt, og sexy, og spennende, og så sitter de funksjonelle lederne i forretningen nærmest – «åh, men dette har jeg jo aldri spurt om. Hvorfor skal alle ressursene mine brukes til dette?»»* (Respondent 1). Dette viser at det tidligere ble pushet gjennom digitale løsninger uten

---

at prosesseierne var involvert i disse. Da var det digitaliseringsseksjonen som satt på en stor pott med penger, og midlene ble fordelt gjennom en fordelingsnøkkel. Dette skapte lite involvering av de som *faktisk* jobbet med prosessen, som prosessansvarlig og prosesseiere. Derfor skal forbedringsprosjekter nå sanksjoneres av prosesseierne, før det går til digitaliseringsseksjonen, og først når det er gjort *så* skal digitaliseringsseksjonen vurdere hvor mye midler de ulike forbedringsprosjektene får. Disse funnene viser at de har lært av tidligere feil, og at finansieringen for digitaliseringen og forbedringsforslagene nå *først* går gjennom prosesseierne *før* de blir presentert for digitaliseringsseksjonen, og at dette skaper mer inkludering i digitaliseringen.

### *Prosesseierrollen og andre roller*

Prosesseierne og digitaliseringsenhetene er sterkt knyttet sammen og påvirker hverandre. På den ene siden bør prosesseierne ha innsikt og kompetanse på digital teknologi. På den andre siden bør digitaliseringsenheter eller digitaliseringsteam i virksomheten ha mer kompetanse på fag og på prosessene. På den måten vil de to kunne utfylle hverandre. For at digitalisering skal fungere og få god forankring i virksomheten er det viktig med denne gjensidige forståelsen for den andres behov. Prosesseiers rolle har altså endret seg de siste årene ved at de må øke deres kompetanse på digital teknologi. «*At digitalisering ikke handler om teknologi i seg selv, men at man i samspill skal få til gode løsninger mellom flere*» (Respondent 6). Samspillet mellom prosesseierne og digitaliseringsenhetene er dermed viktig gjennom at de har en gjensidig forståelse av hverandres arbeid og behov.

Et viktig aspekt er at digitaliseringsarbeidet er med på å synliggjøre prosessene og å forankre prosesseiers rolle.

*Akkurat som at når du jobber med digitalisering så synliggjør du en del utfordringer i prosessene og måten det jobbes på. Og når da en del ting synliggjøres så må jo, her er det en hel annen haug med andre problemer, hvordan skal vi da løse det? Og da er det, tror jeg i mye større grad nå enn før, en forståelse at det må fikses i prosessene, og da er det de som eier prosessene som har den retten og ansvaret for å fikse det som trengs.*  
(Respondent 1)

Dette viser at digitalisering er med på å styrke prosesseiers sin rolle gjennom at digitalisering synliggjør utfordringer i prosessarbeidet.

---

Virksomhetene har en digitaliseringsstrategi, en digital strategi eller et bevist forhold i styringssystemet til hva de ønsker å oppnå på den digitale fronten. Det er en stor enighet om at prosessene og digitalisering henger tett sammen, og at prosesseier dermed bør være involvert i en rolle i digitaliseringsarbeidet. En digitaliseringsstrategi kan fra utsiden se ut til å handle mest om de tekniske løsningene, men i bunn bygger strategien på arbeidsprosessene og i nettopp prosessene har prosesseier en sentral rolle. Gjennom å ha ansvaret for arbeidsprosessene er prosesseier med på å utvikle strategier tilknyttet digitalisering.

*Det var egentlig noe av hovedhensikten med den digitaliseringsstrategien vår. Det var at den skulle jo nettopp svare ut strategien til virksomheten vår. Fordi den skulle egentlig beskrive hvordan vi ved hjelp av teknologi og effektive arbeidsprosesser skulle oppfylle samfunnsoppdraget vårt. Så for å lage den digitaliseringsstrategien så var det mye intervjuer med avdelingsdirektører og seksjonsledere og prosesseiere da, for å finne ut av; hva vi er gode på, hva må vi jobbe med, hvilke prosesser er det vi ser som har et stort forbedringspotensial og hvilke.. Ja, dere skjønner greia. (Respondent 6)*

Dette viser at prosesseier er ikke direkte involvert i digitaliseringen i alle virksomheter, men er i lys av sin rolle som ansvarlig for prosessene med på å påvirke og sette retning for digitale strategier.

Prosesseieren for kjerneprosessene i den tredje virksomheten har i tillegg til å være prosesseier fått ansvaret for å lage den digitale strategien for virksomheten. «Og da har jeg fått, fordi jeg er prosesseier, [ansvaret for å] lede arbeidet med å jobbe fram en digital strategi, da.» (Respondent 9). Virksomheten og respondenten er tydelig på viktigheten av å se sammenhengen mellom systemene, de digitale løsningene og prosessene, og at de skal få på plass en helhetlig virksomhetsarkitektur. For å gjøre det har de sett behovet for å utforme en digitaliseringsstrategi.

Prosesseier har det overordnede strategiske ansvaret og setter rammer og føringer for forbedringsarbeidet, men ofte er det prosessansvarlige eller andre prosessansatte som har ansvaret for å utøve prosessforbedringen. «[...] som prosesseier så er jeg ansvarlig for å være pådriver og sørge for at rammeverket er på plass, og at dette skjer. Mens mye av detaljene ligger hos den prosessansvarlige.» (Respondent 2). Prosesseierrollen er en overordnet rolle, men det er de ansatte som jobber med prosessen som melder inn forslag til forbedringer av prosessene. Prosesseier må dermed legge til rette for at slike forbedringsforslag kommer inn

---

fra de som har førstehåndskjennskap fra prosessarbeidet, og at de blir håndtert og gjort noe med. Prosesseier har altså en viktig rolle i å sikre at det er en struktur og et system for å melde om forbedring og for å sikre kontinuerlig forbedring for prosessene.

### 4.3 Oppsummering

I første del av kapitlet, prosesstenkning i digitalisering, fant vi at helhetsperspektivet på å tenke prosesser fremstår som viktig for respondentene. Det er variabelt i hvor stor grad virksomhetene mener de har lykket med digitalisering, men felles for alle er at prosesstenkning er viktig for digitalisering. Prosesstenkning er viktig for helhetstenkningen på prosesser, og er også en viktig faktor for datakvalitet, og kontrollere hva som kommer inn og ut av prosessen. Digitaliseringen tar utgangspunkt i prosesskartleggingen og prosessene, og gjør at virksomhetene ser nytten av samarbeid med andre, og det å ha en felles verktøykasse, på en ny måte.

I andre del av kapitlet, prosesseierrollen, ble det lagt frem hva prosesseierne jobber med i praksis. Når det kommer til hvordan virksomhetene i studien organiserer seg selv som prosessorienterte virksomheter er det varierende hvor lenge de ulike virksomhetene har hatt prosesseiere. Funn viser at rollen som prosesseier har kommet tydeligere frem gjennom at virksomhetene har laget kvalitetssystemer eller styringssystemer. De ulike synene på når prosesseierrollen ble etablert kobles til opprettelsen av slike systemer, som har tydeliggjort rollen internt i virksomhetene.

Prosesseierrollen er ikke en fulltidsstilling for noen av respondentene, og felles for alle virksomhetene er at prosesseier har et lederansvar utenom prosesseierrollen. Prosesseier blir mer en styrende rolle, mens personen under, prosessansvarlig, har det utøvende og daglige ansvaret for prosessene. Prosesseierrollen fremstår som ved strategisk rettet. De er en lederrolle hos alle virksomhetene, og personene har da det overordnede ansvaret for prosessen. Det er prosesseier sitt ansvar å bringe forbedringsforslag videre, og digitaliseringsseksjonene som tar valget av digital løsning

---

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi knytte sentrale funn og litteratur fra tidligere studier opp mot studiens to forskningsspørsmål. Først vil vi trekke frem de mest sentrale funnene for hvordan prosesstenkning bidrar til digitalisering, for så å gå mer inn på prosesseiers rolle i digitalisering.

### 5.1 Prosesstenkning og digitalisering

#### 5.1.1 Helhetlig prosesstenkning

Funnene viser at jo lenger virksomhetene har kommet i prosesstankegangen, jo bedre har de lyktes med digitaliseringen. Flere av virksomhetene har kommet kort i prosesstankegangen. Likevel har den første virksomheten kommet et godt stykke på vei, og det er derfor mest spennende å diskutere funne som bemerker seg som viktige i denne virksomheten som i større grad har «lykkes» med digitalisering. En studie av Cantara (2015; referert i Antonucci et al., 2020) viser at bare 1% av virksomheter har gode nok prosessledelseskapabiliteter for å dra nytte av den fulle verdiskapningen ved digitalisering. Dette føler vi også gjenspeiler to av virksomhetene i vår studie. Funnene våre viser at prosesstenkning i bunn er helt avgjørende for å lykkes med digitalisering. Den første virksomheten har kommet lenger i prosesstenkningen, og har sterkt fokus på at *prosesstenkning er viktig for å bli ledende selskap*. Det kommer frem at ledelsen har tatt aktive grep og fokusert på å få nyhetsbrev og informasjon om digitalisering og prosesstenkning ut til ansatte. Funnene viser derfor at de har et større fokus på prosesstenking og de får hentet mer verdi av digitaliseringen enn de to andre.

Det er viktig å utvikle prosesskunnskapen den enkelte har for at ansatte skal prestere bedre og forstå endringen de er en del av (Seethamraju & Marjanovic, 2009). Dette kommer også frem som et viktig funn i analysen vår. Når de ansatte har prosesstenkning trenger de ikke å bruke like mye ressurser på å få gjennom en endring, når de ansatte allerede tenker i samme mønster. Den første virksomheten har hyppige organisasjonsendringer, og selv med hyppige endringer og utskifting av ledere, så lykkes de i større grad enn de to andre virksomhetene med digitalisering. Det å ha fokus på helhetlig prosesstenkning kan være en faktor som spiller inn på dette, slik at selv om de endrer mye så blir prosessene værende og er stabile. Da kan det tenkes at standardiseringen av prosessene, og at de ansatte tenker prosesser fører til at motstanden mot endring er lavere og det er enklere for ny leder å komme inn i en prosess der

---

de ansatte har prosesstenkning, enn å skulle starte å lære de ansatte om prosesser. En respondent i den første virksomheten sier at hen tror det ikke er noen i virksomheten som føler de *ikke* får være med å påvirke, fordi de har så hyppige organisasjonsendringer og endring av ledere, slik at det kan være med på å forsterke at de ansatte jobber i samme retning.

Det er prosessledelse, og da også prosesstenkning, som får virksomheten til å tenke utenfor de organisatoriske linjene (Hammer & Champy, 1993; Spanyi, 2006). Den organisatoriske tankegangen henger litt igjen i de to siste virksomhetene da de fremdeles jobber en del innenfor de organisatoriske linjene, og ikke alltid får med seg de ansatte på endring. Den helhetlige prosesstankegangen hjelper for å se ut over egen enhet, altså tre ut av silo-tankegangen, og se behovet til kunden. Når det er prosesstenkning i virksomheten, så skal kunden være en del av prosessen. I den andre virksomheten så viser funnene at de har noen prosesser som har litt for mye internt fokus, og at det er et ønske om at de har en prosess som tar mer hensyn til kunden, og at det ikke skal være så tungvint for kunden. Det er ikke nødvendigvis sann at dette kundeperspektivet hadde vært så mye sterkere hvis de ikke hadde hatt prosesstenkning, men prosesstenkning sammen med de muligheter som digitalisering viser kan øke kundefokuset. Prosesstenkning åpner derfor opp for at kunden blir tatt mer inn i tankeprosessen (Iden, 2018).

Kontinuerlig prosessforbedringer kan bli sett på som en dynamisk kapabilitet for virksomhetene (Anand, 2009). Dynamiske kapabiliteter fremstår som svært viktig også i vår studie, der kontinuerlig forbedring av prosesser blant annet er det som sikrer konkurransefortrinn for den første virksomheten. Analysen viser at virksomhetene har fokus på kontinuerlig forbedring for at de ikke skal sitte fast, og får utnyttet potensialet som ligger i en endring med digitalisering. For det andre viser analysen at det også samspillet mellom fag og teknologi er viktig. Der er det blant annet det prosessbaserte styringssystemet som spiller inn for å standardisere hvordan prosessene skal være, og hvordan arbeidet så blir presentert som standardisert til kunder og leverandører. Dette er også et punkt som kan være med på å svekke prosessforståelsen i den tredje virksomheten, ved at de ikke har klare grenseflater mellom prisstrukturen og de som jobber med IKT, slik at det ikke er noe standardisering enda. Analysen viser også at de ikke har et felles verktøy *mellom* de ulike virksomhetene den andre virksomheten er avhengig av, og at det ikke er en standard her skaper problemer. Det viser derfor at det er viktig å spesifisere hvem som har ansvaret for ulike beslutninger når det gjelder digitale løsninger og prosessforbedring.

---

### 5.1.2 Modenhet

Det er først når virksomhetene har god ende-til-ende prosessstyring og et helhetlig prosessstansesett at de virkelig forstår dataflyten. Vi oppfatter dette som et viktig steg for at virksomhetene skal være prosessmodne. Den første virksomheten fremtrer som mer prosessmoden enn de andre. Der har prosesseier en viktig stilling for prosessarbeidet og har en klart definert rolle som er godt forankret i bedriften. De har også klare skjæringsflater mellom prosesseieren og andre roller som påvirker prosessarbeidet, som digitaliseringsseksjonen. Helhetsforståelsen på prosess er også godt spredt ut i virksomheten, og prosessene har et fokus på kunden i et ende-til-ende-perspektiv. De når likevel ikke helt opp på modenhetsskalaen på grunn av at de ikke har full kontroll på at måleparameterne for input og output stemmer overens, og derfor fremdeles har litt å gå på å bevare og utvikle datakvaliteten. De to andre virksomhetene virker litt mindre prosessmodne. De har definert sentrale prosesser, har utnevnt prosesseiere og måler prosessens ytelse. Det som da gjør at prosessmodenheten ikke er høyere er blant annet at det er stor variasjon i hvordan de oppfatter prosesseier og hvor lenge de har hatt prosessstenkning. Vi mener de heller ikke når høyere opp på modenheten fordi det er litt problemer med at måleparameterne faktisk måler det de skal, og at de har problemer med å utnytte dataen mest hensiktsmessig. Samtidig har de ikke et like sterkt kundefokus og ende-til-ende tenkning som den første virksomheten har.

Digitalisering er, etter vår definisjon, prosessutvikling ved hjelp av digital teknologi, og denne forståelsen virker ikke til å komme så tydelig frem for flere av respondentene. Det vil si at også modenheten knyttet til digitalisering til flere er lav. Det er spesielt en sammenheng mellom lav prosessmodenhet og digitaliseringsmodenhet. Det fremstår som at noen av respondentene forstår hva digitalisering er, at det ikke bare er å bruke digitale verktøy, men at strukturen og metodikken ikke ligger til rette for at prosessstenkning brukes i hverdagsarbeidet, og at det dermed ikke får størst verdi av digitaliseringen. Det er verdt å merke at det er stor forskjell i oppfattelsen av hvordan den første virksomheten har lykket med både prosessstenkning og digitalisering i forhold til de to andre. En faktor som kan tenkes å være med å påvirke dette resultatet er at den første virksomheten har hatt prosessstenkning såpass lenge at de har erfart, endret og utviklet hvordan de jobber med prosessforbedringer. Det at de nå jobber sprintbasert med forbedringsforslagene, er et resultat av at de tidligere fikk inn forbedringsforslag på veldig spredte kategorier og tidspunkt. Det at de nå lykkes bedre med prosessforbedringene, og da også digitaliseringen, kan derfor være en del av at de har sett hva



---

som ikke fungerte tidligere, og hatt tid til å endre på dette, og få de ansatte med på å tenke i den nye retningen.

Den første virksomheten er i tillegg flink til å engasjere de ansatte. De har blant annet opplæringskurs i grunnleggende datakunnskaper og sender ut nyhetsbrev til flere tusen ansatte som dekker både prosesstenkning og digitalisering, slik at hele virksomheten får muligheten til å forstå hvorfor det er viktig å tenke prosess og forstår nytten av det. De virker også mer bevisst på å se etter teknisk kompetanse når de ansetter nye folk, og at de har opplæring av de som allerede er der. Dette er blant annet med på å styrke den digitale modenheten i virksomheten.

## 5.2 Prosesseierrollen i praksis

### 5.2.1 Prosesseiers rolle

Det er litt overraskende at prosesseier faktisk har en stor rolle generelt i digitalisering, det sier ikke litteraturen så mye om. Mye av litteraturen på prosesseier er gammel, og funnene våre viser at ikke alle problemene som tidligere ble tatt opp er like relevante opp mot digitalisering nå. En utfordring Danilova (2019) peker på er i forhold til makt i matrisestruktur. Dette er ikke en utfordring som vi ser i vår studie. Tvert imot, så virker egentlig skjæringsflatene mellom avdelingene og forståelsen av hvem som gjør hva generelt veldig bra. Selv om litteraturen tilsier at det kan oppstå motstand mot endring, og motstand fra de organisatoriske lederne, så finner vi at selv om det kan være at noen ansatte ikke forstår behovet for endring, så virker det ikke til å være mye motgang mot prosessendring og digitalisering. Kanskje prosesstenkingen og fokuset på prosesser gjør at de, som oftest, klarer å se nytten og helheten av digitaliseringen og samarbeidet med både andre ledere og andre enheter.

Funnene viser også at digitaliseringsarbeidet er et samarbeid mellom forskjellige roller. Det er prosesseier sitt ansvar å formidle prosessutviklingsbehovet. Derimot er det *ikke* prosesseier sitt ansvar å komme med de digitale løsningene – da de ofte ikke sitter på den digitale kunnskapen som trengs. Dette vises å være suksessfullt i den første virksomheten. Tidligere var det digitaliseringsseksjonen som hadde ansvaret og bestemte hvilke forbedringsforslag som skulle fremmes, uten at prosesseieren hadde noe å si på dette. Funnene viser at dette ikke fungerte bra, og at det nå er mye bedre når det er prosesseier som melder behovet. Dette har

---

en sammenheng med prosessmodenheten til virksomheten, der det er prosesseier, og de som faktisk jobber i prosessen, som må melde behovet for å få eierskap til forbedringen. Prosesseier har derfor en viktigere rolle i å videreformidle forbedringsforslag enn først antatt.

Noe av bakgrunnen for denne studien var at det finnes lite forskning på hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis. For å se på hvilken rolle prosesseiere har på digitalisering er det nyttig å se på ansvarsoppgavene og selve rollen til prosesseieren. Danilova (2019) sitt rammeverk for prosesseiere kategoriserte prosesseiers ansvarsoppgaver inn i fem ulike områder; *planlegging og organisering, styring av prosessytelse, prosessutvikling og innovasjon, teamledelse, og styring av interessenter og påvirkning*. De tre første er de viktigste opp mot funnene i denne studien.

Det er viktig i en prosessledet bedrift at prosesseieren er med i planleggingen og designingen av prosessen, at prosessen er kartlagt og dokumentert, at arbeidet i prosessen er etter strategien og at prosesseier påser etterlevelse av prosessen. Ut ifra funnene fremstår rollen til prosesseier som relativt likt etablert uavhengig av de ulike virksomhetene. Fra tilgjengelig litteratur om prosesseier så skal rollen ha et overordnet beslutningsansvar og ha et mandat over den prosessen som en er prosesseier for. Prosesseier har et mandat som er forankret i styringssystemet til virksomhetene, og gjennom det systemet er prosesseier med i planleggingen og utformingen av prosessene. Rollen som prosesseier er ut ifra funnene anerkjent i virksomheten som har kommet et stykke på vei med prosesstankegangen og som kan anses som høyere opp på skalaen av prosessmodenheter.

Danilova (2018) fant tre kapabiliteter som er viktige at en virksomhet har for at de skal kunne lykkes med prosesseierrollen. Det er viktig med støtte fra toppledelsen til prosesseieren og at dette er kommunisert til resten av virksomheten, samtidig som det er en organisasjonskultur som støtter opp om prosesstankegangen og prosesseier. Det også er viktig at virksomheten viser viktigheten av prosesstankegangen og innarbeider det som en naturlig del av virksomheten og kulturen. Funnene fra virksomhetene viser at både toppledelsen og mange ansatte er bevisst prosesstankegangen og jobber for å utvikle det i virksomhetene. Det er også vist at prosesseierne selv har en viktig rolle i å promotere og vise prosesstankegangen for resten av virksomheten. Den siste kapabiliteten handler om at prosesseier må ha ende-til-ende myndighet for prosessen. Prosesseierne har dette ende-til-ende ansvaret i arbeidsprosessene, og de har stor innflytelse og ansvar for prosessene. Noe av grunnen til at de kanskje har et slikt ansvar og har såpass god støtte fra toppledelsen er at prosesseierne i tillegg til å være

---

prosesseier har en lederrolle som sin faste stilling. Det varierer hvor høyt oppe denne lederrollen er, men det er alle roller som har stor innflytelse på virksomhetene. Utfordringene med en slik løsning er at det kan være vanskelig å skille mellom de ulike rollene og i tillegg klare å se prosessledelse ut over egne enheter. Det fremkommer ikke av funnene at dette virker å være en stor utfordring for virksomhetene, og at fordelene overgår ulempene ved denne type organisering. Kapabilitetene som behøves for å få til en god prosesseierrolle fra virksomhetens side løses på en slik måte gjennom at det er ledere som er prosesseier.

### **5.2.2 Strategisk rolle**

Det andre hovedområdet for prosesseiere ansvarsoppgaver er knyttet til styringen av prosessytelsen. Ansvarsoppgaver som er viktige for prosesseier er å definere mål og ytelsesindikatorer for prosessen, og passe på at prosessen oppfyller disse målene og skaper ønskede resultater. For å få gode prosesser og resultater er det viktig å sette kundene i fokus. Funnene viser at prosesseier har en mye mer strategisk rolle enn det som er beskrevet i litteraturen og det som ble forestilt på forhånd. Prosesseier har en stor og avgjørende strategisk rolle opp mot prosessen og med å samkjøre den til virksomhetens overordnede mål og strategi.

Uavhengig av hvor langt virksomhetene har kommet med prosesstankegang, så har prosesseier en sterk lederrolle, hvor hen blant annet har ansvar for målsetting av digitalisering av egen prosess og setter rammer for prosessarbeidet. Funnene viser at alle prosesseierne i disse tre virksomhetene har en lederrolle ved siden av. Iden (2018) pekte på at det finnes flere måter å ha en prosesseier ansatt, mens vår studie viste at de tre virksomhetene faktisk har organisert ansvaret for rollen på samme måte – altså til en person med lederansvar fra før av. Dette kan enten være tilfeldig, eller et funn av at det er slik det gjøres i dag. Dette får vi ikke bekreftet, men det er likevel interessant at virksomhetene har valgt å legge ansvaret på en leder. Funnene våre viser også at prosesseierrollen har et sterkt strategisk fokus, og kanskje det at personene allerede er ledere, og er vandt til å ha mye ansvar, har innvirkning på at de også har det strategiske ansvaret som prosesseier.

En av prosesseier sin viktigste rolle er å sørge for at det er riktig metodikk for etterfølgelse av mål, strukturere forbedringsforslagene som kommer inn og bringe disse forbedringsforslagene videre til den avdelingen som har ansvaret for valg av digital teknologi. På den andre siden er det prosessansvarlig som har mer det daglige prosessarbeidet og detaljarbeidet for hva som trengs i prosessen. Prosessansvarlig bringer forbedringsforslag til prosesseier, og prosesseier

formidler så dette videre til den som skal arbeide med digitaliseringen. Zellner (2011) sier at 50-70% av organisasjoner feiler med å nå deres strategiske mål. Funnene våre tilsier at prosesseier i praksis har en sterk strategisk rolle, og spesielt den første virksomheten lykkes med det de holder på med, slik at kanskje denne strategiske rollen til prosesseier kan ha et innspill på denne prosentandelen som mislykkes fremover.

### **5.2.3 Prosessutvikling**

Et viktig arbeidsområde for prosesseier er prosessutvikling. I prosessutvikling inngår å utvikle og forbedre prosessene, følge med på den teknologiske utviklingen, følge med på og ivareta kundenes behov, samt å initiere til prosessendring. Danilova (2018) viser til tre kapabiliteter som er viktige at prosesseier selv innehar. Det er å forstå kunden sine behov, ha kompetanse for å sette mål og ha en prosessledelsestankegang. Funnene viser at prosesseier har det overordnede og strategiske ansvaret også når det kommer til prosessutvikling og prosessforbedring av egne prosesser. De har en eller flere prosessroller slik som prosessansvarlig som er med som utøvende rolle i prosessforbedringen. Når det kommer til digitalisering og utvikling ved hjelp av digital teknologi har virksomhetene ofte egne enheter eller team som jobber med dette. Funnene viser at virksomhetenes arbeid med prosesser og prosessutvikling påvirker digitalisering, og motsatt. Prosessutviklingen henger tett sammen med digitalisering og bruk av digital teknologi. På den andre siden har økt fokus på digitalisering gjort at prosesstankegangen og måten virksomhetene ser på prosesser blitt viktigere.

---

## 6. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi starte med å besvare studiens to forskningsspørsmål. Deretter vil begrensninger med studien legges frem, og forslag til videre forskning vil avslutte kapittelet.

### 6.1 Svar på forskningsspørsmålene

Studien har som formål å besvare følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan bidrar prosesstenkning til digitalisering i norske virksomheter?*
- 2) *Hvordan bidrar prosesseiere til digitalisering i norske virksomheter?*

For det første har vi i studien sett på hvordan prosesstenkning bidrar til digitalisering i tre norske virksomheter. Studien har avdekket at det er viktig å se en helhet i prosessarbeidet, ved å ha ende-til-ende prosesstenkning. Kundefokuset blir forsterket av å tenke helhet, ved at kunden er en del av ende-til-ende prosessen. Digitalisering handler ofte om effektivisering, og helhetlig prosesstenkning endrer allokeringen av ressurser og virksomhetene får kartlagt hvor de er mindre gode, slik at de finner ut hvor de bør legge inn støtet og ressursene for å være mest mulig effektive. Helhetsforståelsen av prosesstenkning bidrar også til at det er enklere å standardisere arbeidsprosesser, slik at arbeidet oppfattes likt for enhver bruker. Det gjelder både for at arbeidsoppgavene blir standardisert, men også at det må lages en felles verktøykasse mellom de ulike virksomhetene og avdelingene som inngår i prosessene for å hente ut mest mulig verdi. Helhetlig prosesstenkning er også viktig for å utforske digital teknologi og redusere manuelle arbeidsmetoder som kan skape problemer i prosessen. En helhetlig prosesstankegang i norske virksomheter er derfor svært viktig for å lykkes med digitalisering.

For det andre har vi sett på hvordan prosesseiere bidrar til digitalisering i norske virksomheter. Studien viser at det aller viktigste funnet her er støtte for at prosesseierrollen er en strategisk rolle i digitalisering. Det vil si at prosesseier setter mål for digitalisering og egen prosess, har et overordnet ansvar over prosessen og fungerer som en ledende rolle. Prosesseier er også en forankret rolle med klare ansvarsområder, slik at skjæringsflatene mellom prosesseier og digitaliseringsenheten ikke skaper problemer. Når rollen er godt definert, er det derfor ikke problemer i forhold til hvem som har makt siden prosesseier har beslutningsmyndighet over egen prosess. Prosesseier har det overordnede ansvaret for prosessene, og melder inn

---

forbedringsforslag, men tar ikke de digitale avgjørelsene. Likevel er prosesseier en pådriver for å kartlegge prosesser og drive forbedringsforslagene videre, slik at rollen direkte påvirker digitalisering. Prosesseier skal også sørge for at det er god nok struktur til at ansatte får kommet med forbedringsforslag på prosessene og de digitale verktøyene. En godt definert prosesseierrolle har derfor en stor innvirkning på digitalisering i norske virksomheter.

### **6.1.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Vår studie er en av få empiriske studier som ser på sammenhengene mellom prosessenkning og digitalisering i tillegg til prosesseiers rolle i digitaliseringsarbeidet. Dermed bidrar studien til empiri både på hvordan prosesseierrollen er i praksis, og på hvilken måte prosessenkning er viktig for digitalisering. For det første er det lite litteratur på sammenhengen mellom prosessenkning og digitalisering. Vår studie finner blant annet at helhets prosessenkning er viktig for å lykkes med digitalisering, og at det er lavere motstand mot endring og digitalisering når det allerede ligger en forståelse for prosessenkning i bunn. For det andre finnes det få studier som sier noe om at prosesseier har en strategisk rolle i praksis, og generelt at prosesseier har en såpass stor rolle i digitalisering – men vår studie har funnet dette. Studien har i tillegg både avkrefte og bekrefte tidligere litteratur om prosesseier sin kompetanse og ansvarsområdet i digitalisering. Samtidig opptrer rollen som prosessansvarlig viktigere enn det litteraturen tilsier, og rollen har mer ansvar enn antatt, og faktisk er en fulltidsstilling i en av virksomhetene.

Denne studien kan brukes som et utgangspunkt for virksomheter som ønsker å styrke prosessenkningen og prosesseierrollen i virksomheten. Studien gir et innblikk i hvorfor helhetlig prosessenkning er viktig for digitalisering, hvilke gevinster man kan oppnå ved prosessenkning og hvorfor flere virksomheter tenker i denne retningen. Samtidig har fremtidige virksomheter et utgangspunkt for hvordan prosesseierrollen fungerer i praksis, og hva tidligere virksomheter har lyktes og ikke lyktes like godt med. Studien kan dermed bidra til at andre virksomheter kan undersøke hva som er hensiktsmessig å ta i bruk for deres virksomhet. Samtidig kan studien bidra til at andre virksomheter har bedre forutsetning for å lykkes med prosessenkning, digitalisering og prosesseierrollen.

---

## 6.2 Begrensninger ved studien

Størrelsen på utvalget er en begrensning ved studien. Studien gir et innblikk i hva som *kan* være interessant å se nærmere på, men gir ikke en fullstendig oversikt over hvordan flertallet av virksomheter faktisk utøver prosesstenkning, digitalisering og prosesseierrollen. Vi valgte å se på tre virksomheter, hvor det er en blanding av både offentlige og private virksomheter, samtidig er de på tvers av ulike bransjer. På grunn av tidsrammen til masteroppgaven hadde vi ikke mulighet til å se på flere virksomheter, og en større studie vil kunne bekreftet eller avkreftet funnene på tvers av bransjer.

En annen begrensning er at vi heller ikke så på flere respondenter innad i hver virksomhet. Vi hadde 3-4 respondenter innad i hver virksomhet, og har derfor ikke grunnlag til å sammenlikne funnene for ulike avdelinger innad i en virksomhet. Personene vi har pratet med innehar også ulike stillinger. Vi fikk blant annet kun snakke med én person som jobber som en vanlig prosessansatt, og det kan ha innvirkning på svarene. En styrke er likevel at vi har fått pratet med prosessansvarlig og prosesseier i alle virksomhetene, slik at det er de andre rollene begrensningen er sterkere for. Det er også verdt å bemerke at vi i den første virksomheten kun snakket med respondenter innad i *en* avdeling, vedlikeholdsavdelingen, og at dette også kan påvirke resultatene. Det at den tredje virksomheten er midt oppi den digitale utviklingen nå kan også påvirke resultatene til denne virksomheten.

En siste begrensning er at vi kun hadde intervjuer digitalt på Teams. Vi hadde på video under intervjuene, så vi har fått med oss kroppsspråk, men likevel er digitale intervjuer noe litt annet enn hel-fysiske intervjuer. Denne begrensningen er knyttet til både koronasituasjonen, arbeidsplasser i hele landet og tidsperioden til oppgaven.

## 6.3 Forslag til videre forskning

For det første anbefaler vi andre å se næyere på hvordan forståelsen for digitalisering faktisk er i praksis. Vi har opplevd svært ulik kompetanse på hvordan respondentene prater om digitalisering. Det kan derfor være interessant å ha en studie som ser på hva ulike personer faktisk legger i begrepet digitalisering. Det vil da være interessant å se både innad i en virksomhet, og samtidig på tvers av bransjer.

For det andre kan det være spennende å se om det er noen signifikante forskjeller på prosesstenkning når det gjelder størrelse på virksomhet, hvor langt de har kommet i digitaliseringsarbeidet og om prosesseier har en stilling eller har en lederstilling ved siden av. Det er også interessant å finne ut hvor bredt spekter det er på prosesstenkning innad i en bedrift, og hva som kan være med på å øke prosessbevisstheten.

For det tredje trengs det også mer forskning på prosesseierrollen i praksis. Vi har funnet støtte for at prosesseier har en strategisk rolle, men det kan da også være spennende å se på hvordan denne strategiske rollen utvikler seg over tid med modenheten til virksomheten. Det vil også være interessant å se nærmere på rollen til prosessansvarlig, og hvordan ansvarsfordelingen mellom prosesseier og prosessansvarlig er i detalj.



---

## 7. Litteraturliste

- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of operations management*, 27(6), 444-461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>
- Antonucci, Y. L., Fortune, A., & Kirchmer, M. (2020). An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*, 27(1), 124-144. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0079>
- Baier, M. S., Lockl, J., Röglinger, M., & Weidlich, R. (2022). Success factors of process digitalization projects – insights from an exploratory study. *Business Process Management Journal*, 28(2), 325–347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0484>
- Bakotic, D., & Krnic, A. (2017). Exploring the relationship between business process improvement and employees' behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1044–1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0116>
- Chión, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2020). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443–1472. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2018-0279>
- Danilova, K. B. (2018). Making process ownership work: Evidence from a global Delphi study. *Knowledge and process management*, 25(3), 153-167. <https://doi.org/10.1002/kpm.1568>
- Danilova, K. B. (2019). Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1377–1412. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press

- 
- Davenport, T. H. & Beers, M. C. (1995). Managing Information about Processes. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 57–80. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518070>
- Davenport, T. H. & Redman, T.C. (2020) Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas>
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, 9, 15. (<https://www.nutanix.com/content/dam/nutanix-cxo/pdf/Why%20So%20Many%20High-Profile%20Digital%20Transformations%20Fail.pdf>)
- Denner, M. S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to exploit the digitalization potential of business processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 331-349. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
- Denrell, J. & Powell, T. C. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage: Contributions and Scope Conditions. *Oxford Handbooks online*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.007>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fossheim, H. J. (2015). Samtykke. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/samtykke/>
- Gbadegeshin, S. A. (2019). The Effect of Digitalization on the Commercialization Process of High-Technology Companies in the Life Sciences Industry. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 49–63. <https://doi.org/10.22215/timreview/1211>
- Hammer, M. (2004). Deep Change. *Harvard Business Review*, 82(4), 84-93.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review* April, 85(4), 111-123.
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? In J. vom Brocke & M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems* (Vol. 1, pp. 3-16). Berlin: Heidelberg: Springer-Verlag

- 
- Hammer, M & Champy, J. (1993). *Reengineering the Cooperation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118.
- Harmon, P. (2014). *Business process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. (3. utg.). San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers
- Harrington, H. J. (1991). *Business process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill
- Hodgson, G. M. (2008). *The concept of a routine*. In M. C. Becker (ed.), *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Hrabal, M., Tuček, D., Molnár, V., & Fedorko, G. (2020). Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. *Business Process Management Journal*, 27(1), 275–305. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>
- Iden, J. (2018). *Prosessledelse*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Kerpedzhiev, G.D., König, U.M., Röglinger, M., & Roseman, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
- Knudsen, T. (2008). Organizational routines in evolutionary theory. In M.C. Becker (ed.), *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?: en litteraturstudie* (Bd. 26). Paper presented at NOKOBIT 2018, Svalbard, 18-20 Sept.

- 
- Ould, M. A. (1995). *Business Process. Modelling and analysis for re-engineering and improvement*. Chichester: John Wiley & Sons
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Pritchard, J. P. & Armistead, C. (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35. <https://doi.org/10.1108/14637159910249144>
- Rosemann, M. & Vom Brocke, J. (2010). «The six core elements of business process management». I J. Vom Brocke og M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management I: Introduction, Methods and Information Systems* (Vol. 1, pp. 105-122). Berlin: Heidelberg: Springer-Verlag.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.
- Schultz, M. (2008). *Staying on track: a voyage to the internal mechanisms of routine reproduction*. I M. C. Becker (ed.), *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Sedera, W., Gable, G., Rosemann, M. & Smyth, R. (2004). *A success model for business process modeling: Findings from A multiple case study*. Paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systems 2004
- Seethamraju, R. & Marjanovic, O. (2009). Role of process knowledge in business process improvement methodology. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936. <https://doi.org/10.1108/14637150911003784>
- Shenton, A. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. Doi:10.3233/EFI-2004-22201
- Spanyi, A. (2006). *More for Less. The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- 
- Tihinen, M. (Ed.), Kääriäinen, J. (Ed.), Ailisto, H., Komi, M., Parviainen, P., Tanner, H., Tuikka, T., Valtanen, K., & et al. (2016). The Industrial Internet in Finland: on route to success? *VTT Technical Research Centre of Finland*. VTT Technology No. 278
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Yoo, Y. (2010). Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing. *MIS Quarterly*, 34(2), 213–231. <https://doi.org/10.2307/20721425>
- Yoo, Y. (2013). The Tables Have Turned: How Can the Information Systems Field Contribute to Technology and Innovation Management Research? *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 227–236. <https://doi.org/10.17705/1jais.00334>
- Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K., (2010). Research Commentary - The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4):724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zellner, G. (2011). A structured evaluation of business process improvement approaches. *Business Process Management Journal*, 17(2), 203–237. <https://doi.org/10.1108/14637151111122329>