



Prosessledelse i digitalisering

En studie som utforsker hvordan prinsipper, metoder og praksiser fra prosessledelse utnyttes i norske virksomheters digitaliseringsarbeid

Nabila Asadi og Helga Bjørg Kristjansdottir

Veileder: Jon Iden

Selvstendig utredning innen masterstudiet økonomi og administrasjon,
hovedprofil i 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.

Sammendrag

Vi befinner oss i en situasjon der to ulike fagfelt, prosessledelse og digitalisering, gradvis nærmer seg hverandre ved å gjøre bruk av hverandres kunnskapsområder og praksiser. Formålet med denne masterutredningen er å utforske hvordan norske virksomheter utnytter prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser i sine digitaliseringsarbeid. For å kunne gjøre dette, gjennomførte vi en kvalitativ studie med et eksplorerende design. Vi valgte å benytte en abduktiv tilnærming, som la til rette for at vi kunne bekrefte det etablerte forholdet mellom prosessledelse og digitalisering gjennom en deduktiv tilnærming. Deretter utforske ny kunnskap gjennom en induktiv tilnærming i kontekst av forskningsspørsmålet.

Vår forskning viser at norske virksomheter utnytter prosessledelsens prinsipper ved å være prosessbevisste og ha fokus på kontinuerlig prosessforbedring. Prosessbevisstgjøringen fører til at virksomhetene dokumenterer sine prosesser for å avdekke kryssfunksjonalitet, kompleksiteter og flaskehals, som bidrar til å skape mest mulig verdi av digitaliseringen. Virksomhetene utnytter også kontinuerlig prosessforbedring i sine digitaliseringsarbeid, for å kunne forbedre sine prosesser og systemer. Et interessant funn er at virksomhetene involverer både sine ansatte og kunder i stor grad når de driver kontinuerlige prosessforbedringer.

Når det kommer til prosessledelsens metoder, er det mest sentrale funnet at de norske virksomhetene utnytter en tradisjonell metode kun i digitaliseringsarbeidets oppstartsfasen. På den måten sørger de for en systematisk framgang i kartleggingen av nåsituasjonen i sine digitaliseringsarbeid. I utviklingsfasen benytter virksomhetene en smidig metode, som bidrar til at de kan oppnå skreddersydde prosesser og systemer. Videre avdekker studien at den smidige metoden påvirker virksomhetenes måte å praktisere prosesseierskap på. De norske virksomhetene utnytter prosesseiere, men de fokuserer ikke på at disse rollene skal lede prosessene og ha et strategisk ansvar for prosessene. Virksomhetene utnevner prosesseiere, som skal sørge for at de nye digitale teknologiene tilpasses virksomheten gjennom testing og kontroll i utviklingsfasen. Deretter får prosesseierne ansvaret for det nye systemet eller den nye løsningen, og blir referert til som produktansvarlige eller systemeiere.

For fremtidige forskningsprosjekter vil det være interessant å undersøke hvorvidt digitaliseringsarbeid har betydning for prosessledelse som fag, slik som denne og flere andre studier har avdekket. Det vil også være aktuelt med mer forskning som kan belyse hvordan den smidige tilnærmingen påvirker prosessledelse.

Forord

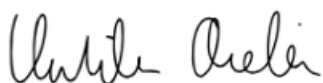
Denne oppgaven inngår som en del av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen strategi og ledelse, og har blitt skrevet i forbindelse med forskningsprosjektet «Prosessledelse i en digital verden».

Bakgrunnen for temaet har sitt utspring i vår langvarige interesse for prosessledelse og prosessorientert arbeidsmetode, og har som sådan vært et viktig utgangspunkt for oppgaven. Det er vårt håp at studien vil kunne gi et nyttig bidrag til norske virksomheter, som ønsker å benytte et prosessledet perspektiv i sitt digitaliseringsarbeid.

Vi ønsker å rette en takk til våre informanter, som så villig satte av tid og bidro inn mot forskningen. Deres innspill har vært veldig verdifull. Uten deres hjelp ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Jon Iden. Du har gitt god støtte og veiledning, kommet med viktige innspill, og følgelig vært en viktig støttespiller under arbeidet med oppgaven.

Oslo, 20. desember 2022



Nabila Asadi



Helga Bjørg Kristjansdottir

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord.....	2
Innholdsfortegnelse	4
1. Introduksjon.....	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Struktur	7
2. Litteratur.....	8
2.1 Digitalisering.....	8
2.1.1 Begrepsdefinisjon og bakgrunn	8
2.1.2 Karakteristikk.....	9
2.1.3 Digitalisering av prosesser	10
2.2 Prosessledelse	12
2.2.1 Prinsipper	12
2.2.2 Metoder.....	14
2.2.3 Praksiser	17
2.3 Prosessledelse i digitalisering.....	18
3. Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.1.1 Forskningstilnærming	21
3.1.2 Forskningsdesign	21
3.2 Datainnsamling.....	21
3.2.1 Utvalg av informanter.....	22
3.2.2 Intervjuprosessen	23
3.3 Behandling av data og analyse	28
3.3.1 SDI-analyse	29
4. Funn.....	30
4.1 Hvordan utnyttes prosessledelsens prinsipper i digitaliseringsarbeid?	30
4.1.1 Prosessbevissthet	30

4.1.2	Kontinuerlig prosessforbedring.....	35
4.2	Hvordan utnyttes metoder fra prosessledelse i norske virksomheters digitaliseringsarbeid?	37
4.2.1	Smidig metode	37
4.2.2	Prosesskartlegging og prosessmodellering	40
4.2.3	Implementering og gevinstrealisering.....	41
4.3	Hvordan utnyttes prosessledelsens praksiser i norske virksomheters digitaliseringsarbeid?	44
4.3.1	Prosesseierskap.....	44
4.3.2	Prosesseierrollen.....	46
4.3.3	Prosesseierens ansvarområder	48
4.4	Oppsummering	51
5.	Diskusjon.....	53
5.1	Prinsipper	53
5.2	Metoder.....	57
5.3	Praksiser	61
6.	Konklusjon.....	64
6.1	Svar på forskningsspørsmål	64
6.2	Begrensninger ved studien.....	65
6.3	Forslag til videre forskning	66
	Litteraturliste.....	67
7.	Vedlegg.....	70
7.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	70
	Figur- og tabelloversikt.....	
	Figur 1: Stegvis deduktiv-induktiv metode	28
	Tabell 1: Oppsummering av fossefall og smidig metode	16
	Tabell 2: Oversikt over studiens informanter	23
	Tabell 3: Oppsummering av studiens funn	51

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Digitalisering handler om prosessutvikling ved hjelp av digital teknologi (Iden, 2018, s. 221). Det å forbedre prosesser innebærer at digitalisering skal forenkle, effektivisere og optimalisere for å bidra til blant annet kostnadsreduksjoner, økt lønnsomhet og bedre kundeopplevelser (Breivik et al., 2018).

Til tross for at digitalisering på mange måter er et relativt nytt konsept, har digitale teknologier en lang historie (Dvergsdal, 2021). Norske virksomheter har holdt på med digitalisering i mange år, og de har kommet langt med å ta i bruk en rekke teknologier for å automatisere eller robotisere hele, eller deler av sin virksomhet (Breivik et al., 2018). Og selv den dag i dag innfører flere virksomheter stadig nye digitale løsninger for å forbedre sine prosesser.

Det har blant annet ført til at digitalisering har vokst seg til å bli allestedsnærværende og fullstendig tilgjengeliggjort. I dag kan man knapt finne en virksomhet som ikke bruker en eller annen form for digital teknologi. På bakgrunn av dette har digitalisering blitt en avgjørende faktor for virksomheter som vil skape konkurransefortrinn og overleve i dagens samfunn.

For å kunne oppnå prosessforbedring, krever digitalisering imidlertid en omstilling for mange virksomheter. Dette innebærer blant annet at virksomheter må gjennomføre kontinuerlig planlegging, organisering, styring og oppfølging av digitaliseringsarbeidet. Et rammeverk som har blitt spesielt populært under digitaliseringsbølgen, er prosessledelse. Det har vist seg at betydningen av god prosessledelse øker i sammenheng med digitalisering (Puah & Tang, 2000; Iden, 2018, s. 235).

Til tross for økende interesse for, og bruk av digitale teknologier, mangler forskningen praktiske anbefalinger om hvordan det kan legges til rette for digitaliseringsarbeid (Glover, 2012; Matt et al., 2015). I de senere årene har vi sett at det fremdeles er begrenset med litteratur innenfor disse fagområdene som studerer denne mangelen. Utgangspunktet for denne studien er derfor å utforske skjæringspunktet mellom prosessledelse og digitalisering, og utrede hvordan prosessledelse utnyttes i norske virksomheters digitaliseringsarbeid.

1.2 Problemstilling

Vårt mål med studien er å utrede hvordan prosessledelse operasjonaliseres gjennom dens prinsipper, metoder og praksiser, for å kunne gi et optimalt utgangspunkt for virksomheters digitaliseringsarbeid. Vi forankrer prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser i henholdsvis prosessbevissthet og kontinuerlig prosessforbedring, den tradisjonelle og smidige metoden, samt prosesseierskap og prosesseierrollen. På bakgrunn av det, har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan utnyttes prinsipper, metoder og praksiser fra prosessledelse i norske virksomheters digitaliseringsarbeid?»

1.3 Struktur

Studien er delt inn i seks kapitler, hvor vi i *kapittel én* har utredet for studiens tema og bakgrunn, noe som danner en forståelse av forskningsspørsmålet. I *kapittel to* presenterer vi relevant litteratur om prosessledelse og digitalisering, samt skjæringspunktet mellom fagområdene. *Kapittel tre* redegjør for fremgangsmetoden som vi benyttet for å besvare forskningsspørsmålet, og gir en begrunnelse for valgene vi tok.

I *kapittel fire* presenterer vi de mest sentrale funnene i studien, som vi bruker for å diskutere i lys av relevant litteratur i *kapittel fem*. Avslutningsvis leder diskusjonen vår til en konklusjon i studiens *kapittel seks*. Her inkluderer vi begrensninger til studien og våre forslag til videre forskning.

2. Litteratur

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske rammeverket for studien, for å kunne gi en god bakgrunnsforståelse av problemstillingen og de områdene den berører. Kapittelet er delt inn i tre, hvorav den første delen konkretiserer hva vi legger i begrepet digitalisering og hva det handler om. Videre i del to, forklarer vi hva prosessledelse går ut på. Her inkluderes prinsipper, metoder og praksiser fra prosessledelse, som er relevant for studien. I den tredje delen belyses etablerte funn om forholdet mellom prosessledelse og digitalisering.

2.1 Digitalisering

Ordet digitalisering oppstod samtidig med utviklingen av de første elektroniske datamaskinene på midten av 1900-tallet (Dvergdsdal, 2021), men opptrådte i akademisk litteratur først rundt 2010 (Iden, 2018, s. 220). Begrepet har opp igjennom fått mange ulike betydninger, og vi ønsker å skape en forståelse av hva digitalisering betyr i kontekst av vår studie og hva det innebærer. Denne delen begynner derfor med en begrepsdefinisjon av digitalisering og hva som har ledet til bruken av det. Deretter presenterer vi karakteristikk og metoder for digitalisering, hvor vi også går nærmere inn på smidig (*agile* på engelsk) tilnærming. Underveis redegjør vi også for generelle praksiser i digitalisering.

2.1.1 Begrepsdefinisjon og bakgrunn

Digitalisering er et vidt begrep, og forskningen har ikke ledet frem én entydig definisjon. Begrepet kan imidlertid forstås gjennom digital teknologi som omformer prosesser og gjør arbeids- og informasjonsflyten i virksomheter mer effektiv (Iden, 2018, s. 221). Digitalisering handler i korte trekk om å bruke digital teknologi til å endre måten man gjør ting på og til å skape nye fenomener. I all hovedsak går prinsippene i digitalisering ut på å forbedre, forenkle og fornye. På bakgrunn av dens relevans, forankres begrepet digitalisering i følgende definisjon av Iden (2018, s. 221): «*Digitalisering er å benytte digital teknologi til å endre en eller flere av bedrifters prosesser*».

For å kunne forstå dybden av digitalisering og hvordan digital teknologi har utviklet seg til å bli en del av virksomheter, presenterer vi digitaliseringens tre faser. Disse tre fasene forklarer hvordan informasjonsteknologi har vært en drivkraft for utviklingen av virksomheter, men også utviklingen av samfunnet generelt de siste 50 årene (Porter og Heppelmann, 2014).

Den første fasen oppstod mellom 60- og 70-tallet, hvor informasjonsteknologi hovedsakelig skulle automatisere enkeltaktiviteter. I denne fasen hadde ikke prosessene i virksomheten blitt anerkjent eller satt fokus på enda. Videre i fase to, som strakk seg utover 80- og 90-tallet, ble informasjonsteknologi knyttet sammen med moderne kommunikasjonsteknologi, såkalt Internett. Denne kombinasjonen muliggjorde koordinering og integrasjon på tvers av virksomheters aktiviteter, som reduserte betydningen av geografiske og organisatoriske barrierer (Iden, 2018, s. 220). Med dette oppstod også fokuset på prosess (Hammer, 2015), og virksomheter begynte å implementere prosessorienterte systemer, slik som Enterprise Resource Planning (ERP) og Customer Relationship Management (CRM).

Den siste og tredje fasen, som er den nåværende fasen, går ut på at informasjonsteknologi har blitt en del av virksomheten, dens virkemåte, og produkter og tjenester (Iden, 2018, s. 220). Denne utviklingen gjelder for samfunnet generelt, og digital teknologi har blitt fullstendig tilgjengeliggjort ved at det utnyttes på nærmest uendelig mange måter.

2.1.2 Karakteristikk

Omfanget av digitalisering og dens påvirkning på virksomheter og samfunnet, kan forstås gjennom tre unike karakteristikk ved digital teknologi som har blitt presentert av Yoo mfl. (2010). De tre karakteristikkene er reprogrammering, homogenisering og selv-referanse. *Reprogrammering* går ut på at digital teknologi ikke er begrenset til et formål, men at det tillater å utføre en rekke ulike oppgaver og formål. Det vil si at digitale enheter kan omprogrammeres og brukes til å utføre en rekke funksjoner. Evnen til reprogrammering har blant annet bidratt til det kryssfunksjonelle synet på prosesser, hvor prosessene i virksomheten strekker seg på tvers (Hammer, 2015). På en datamaskin kan en ansatt blant annet bestille varer, bekrefte ordrer og sende informasjon til kunde. Det tillater den ansatte å kunne jobbe på tvers av virksomhetens prosesser fra en og samme datamaskin.

Videre karakteriseres digital teknologi som *homogeniserende* på bakgrunn av dens evne til å lagre, overføre, behandle og vise data ved hjelp av en rekke digitale enheter og ulike nettverk (Yoo et al., 2010). Homogenisering av data går ut på at innhold skilles fra mediet. Det vil si at når en ansatt lager en bekreftelse av ordren og sender den fra sin datamaskin, kan kunden åpne den på sitt valg av medium, for eksempel smarttelefon, nettbrett eller datamaskin.

Den siste karakteristikken, *selv-referanse*, går ut på at en slik digital innovasjon krever bruk av digital teknologi (Yoo et al., 2010). Dette er med på å skape en spredning av digitale

teknologier og gir positive nettverkseksternaliteter, som igjen øker etableringen og tilgjengeligheten av digitale enheter, nettverk, tjenester og innhold (Benkler 2006; Hanseth og Lyytinen, 2010).

2.1.3 Digitalisering av prosesser

De tre karakteristikkene tyder på at moderne digital teknologi kan utnyttes for å utvikle virksomheters prosesser, og vil hele tiden kreve prosessforbedringer. Digitalisering av prosesser kan gjøres på to ulike måter, gjennom lettvekts-IT eller tungvekts-IT. Den mest tradisjonelle digitaliseringen av prosesser skjer gjennom prosessorienterte systemer, slik som ERP og CRM. Slike systemer krever tungvekts-IT basert på strenge og strukturerte løsninger, som utformes av virksomhetsarkitekter og IT-ressurser (Iden, 2018, s. 233). Det er fordi tungvekts-IT krever formaliserte utviklingsmetoder som har fokus på standardisering med strenge krav til kvalitet, tilgjengelighet og sikkerhet (Iden, 2018, s. 233).

Lettvekts-IT, på den andre siden, omhandler bruken av mer moderne løsninger slik som skytjenester, kunstig intelligens, applikasjoner, nettbrett, tingenes Internett, maskinlæring, stordata og sensorer. Utviklingen av nye digitale teknologier er mer kommersielt tilgjengelige og dermed billige, som gjør at fokuset i lettvekts-IT er å få fram løsninger raskt. Fremveksten av lettvekts-IT tillater prosesseieren å digitalisere sine prosesser uten involveringen av sentrale IT-ressurser (Iden, 2018, s. 234).

På bakgrunn av kontrastene mellom lettvekts- og tungvekts-IT, kan det sammenfattes at det finnes ulike metoder for hvordan digital teknologi kan brukes til å forbedre prosesser. Mangel på en omforent forståelse fra forskerne, har ført til at det ikke finnes en felles metode med tydelige framgangsmåter for digitalisering. Virksomheter kan derfor velge ulike tilnærminger når de skal digitalisere.

Smidig tilnærming

Ettersom kompleksiteten og usikkerheten for virksomhetene øker, har det ført til at nye arbeidsmetoder har blitt utviklet. Behovet for at virksomheter skal kunne tilpasse seg raskt, være løsningsorienterte og kreative, har i større grad blitt et viktig fokusområde (Zavyalova et al., 2020). Det har blant annet ført til at smidig metode har fått fotfeste blant virksomheter. Den smidige tilnærmingen er en prosjektbasert arbeidsmetode, og har fått økt popularitet på bakgrunn av dens brede anvendelsesområde, samt eksplisitte fokus på fleksibilitet og endringsevne i møte med usikkerhet (Zavyalova et al., 2020).

Smidig tilnærming kjennetegnes ved korte sykluser, såkalte iterasjoner eller sprinter, som skal sikre kundens tilfredshet og dekke deres behov. Iterasjonene består av flere små delprosjekter med kravspesifikasjon, design, implementering og testing (Amdahl og Svendsen, 2010). Tilnærmingen krever kontinuerlig planlegging og testing, uformell kommunikasjon, samt mindre team (Dybå og Dingsøy, 2008). Det finnes ulike metoder for å jobbe med en smidig tilnærming. Scrum, Lean Software Development og Kanban er eksempler på slike metoder, for å nevne noen. I Scrum-metoden blir delprosjektene prioritert fra en liste av leveranser, kalt Sprint Backlog, som igjen er prioritert fra en større total liste, kalt Product Backlog (Dybå og Dingsøy, 2008). Dette avgjør den strategiske retningen for digitaliseringsprosjektet.

Et viktig aspekt og krav i smidig tilnærming er tett samarbeid mellom involverte roller for å sikre effektiv samhandling. Det har vist seg at involveringen av kunder i langt større grad er fremtredende i utviklingsarbeidet (Dingsøy et al., 2012). I tillegg bør det trekkes frem at smidig tilnærming vektlegger kontinuerlig prosessforbedring, og forsøker å sikre dette gjennom egne møter for vurdering av effektivitet (Fowler og Highsmith, 2001). I smidig tilnærming er det også viktig at ledere finner motiverte teammedlemmer, som de viser tillit og gir autonomi til (Fowler og Highsmith, 2001).

Som nevnt finnes det ulike metoder som kan følges, men overordnet forstås smidig tilnærming som en filosofi for hvordan nye løsninger og systemer skal utformes (Shore og Warden, 2008). Lederskap er derfor en viktig praksis, og det er ledelsens ansvar å avgjøre i hvilken grad virksomheten skal inkludere digitalisering og hvordan teknologien skal utnyttes (Hess et al., 2016, s. 131). Ledelsen skal altså kartlegge nåværende teknologievner og identifisere kompetanse som blir nyttig for virksomheten (Hess et al., 2016, s. 136).

Virksomheter som opererer i industrier med økt press og mer volatile behov, oppretter en egen stillingsrolle som får ansvaret for å sikre digital teknologi, en såkalt digital leder (Kraus et al., 2021). Av denne lederen kreves det en annen tankegang, og mer avanserte ferdigheter og kompetanse innenfor digitalisering av prosesser. Den digitale lederen skal innovere og skape samarbeid, for at tverrfaglige team skal klare å prestere (Abbatiello, referert i Petrucci og Rivera, 2018, s. 55). I tillegg er det den digitale lederen som er ansvarlig for at forventninger tilknyttet endringene imøtekommes (Matt et al., 2015, s. 341).

2.2 Prosessledelse

For å kunne forstå fagområdet prosessledelse, skal vi i denne delen forklare dens sentrale prinsipper, metoder og praksiser. Her inkluderer vi viktige begrepsavklaringer og grunnleggende prinsipper innenfor prosessledelse. Videre redegjør vi for metoder som er framtreddende ved prosessarbeid, og beskriver en av prosessledelsens praksiser som fremhever essensen av fagområdet.

2.2.1 Prinsipper

Det å styre og forbedre virksomheters verdiskapende arbeidsprosesser, omtales som prosessledelse. Vi forankrer denne studien i følgende definisjon: «*Prosessledelse er et helhetlig system for å styre bedrifters operasjonelle aktiviteter og leveranser ved å lede dens ende-til-ende prosesser*» (Iden, 2018, s. 31). Med andre ord går det ut på at alle prosesser i en virksomhet, enkeltvis og samlet, er underlagt styring og kontroll. Hver prosess, fra begynnelse til slutt, skal tilfredsstille i henhold til krav som er satt til den. Ifølge Iden (2018) kan en prosessledet virksomhet kjennetegnes ved fire dimensjoner: *prosessbevissthet, kontinuerlig prosessforbedring, prosesseierskap og prosessmåling*. I det følgende fokuserer vi på de to førstnevnte dimensjonene, for å beskrive prinsippene i prosessledelse og sentrale kjennetegn tilknyttet de.

Prosessbevissthet

Prosessbevissthet går ut på å bevisstgjøre en virksomhet på sine prosesser. Det betyr at virksomhetens prosesser skal være identifiserte, navngitte og dokumenterte, gjerne i et overordnet prosesskart med detaljerte beskrivelser (Iden, 2018, s. 28). Virksomhetens ansatte må ha kunnskap om prosesskartet, samt vite hva prosessene representerer og hvilke prosesser som de er involverte i, for at kriteriet for prosessbevissthet skal være oppfylt. For å bedre forstå prinsippet prosessbevissthet, beskriver vi prosess og dens karakteristikker ytterligere.

En prosess starter ofte med at det oppstår en sak som krever behandling, en input (Iden, 2018). Deretter bidrar viktige ressurser til prosessen for å skape et spesifikt sluttresultat, en output. De viktige ressursene utgjør blant annet logisk organisering av mennesker, utstyr, materialer, prosedyrer og energi (Pall, 1987). På bakgrunn av input-output-perspektivet, kan prosesser forstås som et samspill av flere koordinerte aktiviteter. Samspillet av aktivitetene kan forstås som en *horisontal kryssfunksjonalitet*. Det betyr at prosessene går på tvers av tradisjonelle

hierarkier (Jacobsen, 1994). En slik koordinering krever samarbeid mellom individer og grupper for å kunne lykkes og nå definerte mål.

En annen viktig komponent i prosesser, er at det skal *skape verdi*. Iden (2018, s. 29) argumenterer for at prosessledelse forutsetter *kundefokusering*, hvor de verdiskapende prosessene bør være langt fremme i ledernes bevissthet og handling. Hver prosess skal derfor ha et mål, og det legges vekt på at prosesser sammen skal levere verdi til en kunde (Hammer og Champy, 2003). Det er slik at det finnes ulike typer prosesser i virksomheter. De mest sentrale prosesstypene er: ledelsesprosesser, kjerneprosesser og støtteprosesser (Harmon, 2003; Porter, 1985). Ledelsesprosessene omhandler det strategiske i en virksomhet, som har til formål å styre og kontrollere kjerne- og støtteprosesser. Ansvar for styringen av ledelsesprosessene er todelt, og fordeles som oftest på de strategisk ansvarlige i virksomheten og topplederne. Kjerneprosessene omfatter virksomhetens sentrale oppgaver og er knyttet til produksjon av produkt og tjeneste, som utføres av ansatte. Den tredje og siste prosesstypen er støtteprosesser, som er med på å støtte kjerneprosessene. Eksempler på støtteprosesser er blant annet IT, økonomi og personell (Porter, 1985).

Et viktig aspekt ved prosessbevissthet går ut på at ansatte skal forstå virksomhetens oppbygning og hvordan den fungerer (Hammer, 2004; Spanyi, 2006; Iden, 2012, referert i Iden, 2018, s. 28). Ledere og ansatte skal altså fokusere på hvordan virksomhetens oppgaver i sin helhet utføres og se på prosessene som sentrale enheter i virksomheten. Samlet sett kan prosessbevissthet forstås gjennom bevisstgjøring, dokumentering, verdiskaping, økt kundefokus og kryssfunksjonalitet.

Kontinuerlig prosessforbedring

Kontinuerlig prosessforbedring handler om forbedring og videreutvikling av prosesser (Iden, 2018, s. 29). Det er tre ulike tradisjoner som har vært avgjørende i prosessledelse, som er med på å gi en god forståelse av hva prinsippet om kontinuerlig prosessforbedring innebærer. De tre tradisjonene er: kvalitetstradisjon, bedriftsledelsestradisjon og IT-tradisjon. Kvalitetstradisjon går ut på å redusere avvik i kvalitet gjennom standardisering og kontinuerlig forbedring av prosesser. Bedriftsledelsestradisjon skiller seg fra kvalitetstradisjon ved at fokuset på måling av kvalitet i produksjon går over til å omfatte virksomhetens helhetlige ytelse. Den siste og nyeste tradisjonen er IT-tradisjon, som begynte med økt automatisering av virksomhetens administrative systemer på 1960-tallet (Harmon, 2015).

I dag går IT-tradisjonen ut på å automatisere alle typer arbeidsprosesser gjennom IT- og digitale applikasjoner. IT-tradisjonen muliggjør å utføre prosesser på helt nye måter og har et mer radikalt forhold til endring, i motsetning til de to andre tradisjonene. Det er IT-tradisjonen som har bidratt til at prosesser strekker seg på tvers av virksomheten, hvor det kryssfunksjonelle synet på prosesser har oppstått (Harmon, 2015). For å utdype det, så vil det si at prosesser i virksomheter kan ha sin begynnelse og slutt i forskjellige enheter, og det krever derfor at personer fra ulike enheter må samarbeide på tvers av virksomheten.

Utførelsen av forbedringstiltak, må baseres på innsamlet informasjon om ytelse, resultat og relevans (Iden, 2018, s. 29), for å kunne bidra til *kostnadsreduksjon* og *prosesseffektivisering*. Fokus på kontinuerlig prosessforbedring på bakgrunn av innhentet informasjon om måloppnåelse og betydning, er essensielt i prosessledelse. Det betyr at virksomheter kan ved hjelp av innsamlet informasjon få innsyn i om det bør foretas enkle justeringer av eksisterende prosesser eller mer omfattende endringer med helt ny utforming. Med andre ord skal virksomheten, ved å være prosessledet, innhente informasjon om måloppnåelse og relevans på kontinuerlig basis, for å kunne endre prosessene ved behov (Iden, 2018, s. 29). Virksomheter av en viss størrelse koordinerer ofte slikt prosessarbeid i et *prosess-senter*, som har til oppgave å standardisere og forvalte virksomhetens metoder, teknikker og verktøy for prosessutvikling, samt tilbud av opplæring i disse (Iden, 2018, s. 62). Forskning viser at de virksomhetene som lykkes med prosessledelse, nesten alltid etablerer et prosess-senter (Burlton, 2011).

2.2.2 Metoder

Det finnes en rekke metoder for prosessutvikling, som skal organisere og gjennomføre arbeidet i form av et prosjekt. Metodene er både generelle, men også tilpassede for spesielle formål (Iden, 2018, s. 90).

Den generelle tilnærmingen

Den generelle tilnærmingen ble først presentert av Michael Hammer som studerte prosessforbedringsprosjektet til bilprodusenten Ford. Ønsket til Ford var å effektivisere sine prosesser, inspirert av prosessforbedringsprosjekt til den japanske bilprodusenten, Toyota, som hadde redusert sitt ressursforbruk. Fra Hammer sin artikkel, ble det forstått slik at Ford implementerte en rekke sentrale steg i sitt arbeid (Iden, 2018, s. 92). Disse stegene har i senere tid inspirert en rekke forfattere og konsulentselskaper til å utarbeide ulike forslag til organiseringen av prosessforbedringsprosjekter. De mest sentrale metodene skiller seg fra

hverandre ved enkelte punkter, men består av de samme fasene og har følgelig likt innhold. De generelle tilnærmingene kan presenteres med utgangspunkt i Idens prosessforbedringsmetode, kalt for RIS (roller i samarbeid). Metodens fem faser består av: 1) Etablering, 2) Kartlegging, 3) Analyse og omforming, 4) Implementering, 5) Forvaltning.

I *etableringsfasen* utarbeider man et prosjektmandat og en midlertidig prosjektorganisasjon, utnevner prosesseiere og involverer nødvendige deltakere. Det er i denne fasen at de strategiske forholdene for prosessforbedringsarbeidet og de praktiske oppgavene avklares. Til sammen legger dette til rette for *kartleggingsfasen*, hvor prosessbeskrivelser og prosessmodeller lages, samt at måltall, svakheter og forbedringsmuligheter bestemmes. Denne kartleggingsrapporten blir så brukt i *analyse- og omformingsfasen*, for å finne frem til en ny og bedre prosess (Iden, 2018, s. 98). I denne fasen analyseres nåsituasjonen, og kravspesifikasjonene blir formulert i en plan for implementering. Dette danner grunnlaget for *implementeringsfasen*, hvor formålet er å etablere den nye utgaven av prosessen. Det utarbeides også verktøy for måling og rapportering, som benyttes i den siste fasen, *forvaltningsfasen*. Prosessens ytelse og resultat følges opp i forvaltningsfasen, for å avdekke forbedringer og muligheter for videreutvikling av prosessen (Iden, 2018, s. 106).

En generell tilnærming er en *tradisjonell fossefallsmetode*, som er sekvensiell og lineær. Det betyr at fasene må utføres i en bestemt rekkefølge, og når en fase er fullført så fortsetter det videre til neste fase, uten mulighet for å gå tilbake. Slike metoder tilbyr systematisk fremgang i prosessforbedringsarbeidet og er gjennomtenkte, formaliserte og velprøvde (Iden, 2018, s. 115).

Smidig prosessutvikling

Til tross for at den tradisjonelle fossefallsmetoden har sine fordeler ved å systematisk lede arbeidet, har det vist seg at dagens virksomheter har større behov for fleksibilitet og metoder som prioriterer kreativitet og hurtighet (Iden, 2018, s. 115). Tradisjonelle metoder som fokuserer på beskrivelser og strukturerte fremdriftsplaner, har etter hvert blitt faset ut til fordel for smidig prosessutvikling. Smidig prosessutvikling tillater å avgrense deler av prosessen som arbeides på, og krever mindre dokumentasjon, men mer samarbeid, direkte kommunikasjon mellom deltakere, og aktiv involvering av kunden. Dette behovet for en mer smidig tilnærming til prosessutvikling, har blant annet blitt aktualisert av digitalisering (Iden, 2018, s. 117).

Fossefallsmetode og smidig metode

Øvrig redegjørelse brukes til å oppsummere prosessledelsens tradisjonelle metode basert på fossefallsmetoden og smidig metode som kommer fra digitalisering. Dette presenteres i tabellen. En rekke ulike karakteristikk ved de to metodene blir beskrevet, for å illustrere hovedtrekkene i metodene og hvordan de skiller seg fra hverandre.

Tabell 1: Oppsummering av fossefall og smidig metode

Karakteristikk	Fossefallsmetode	Smidig metode
Fokus	På arbeidsmetode	På deltakere
Ledelse	Etter plan	Etter endring
Utviklingsstil	Fossefall, lange iterasjoner	Inkrementell, iterativt, korte iterasjoner
Kravspesifisering	Planlegges i starten	Oppdateres før hver iterasjon
Kundeinvolvering	I starten og mot slutten	Hele tiden
Endringsledelse	Minimere endringer	Akseptere og tilpasse seg endringer
Kjennetegn	Plan og kontroll	Motivasjon og ansvar
Dokumentasjon	Omfattende	Minimal
Kommunikasjon	Formell, hovedsakelig skriftlig	Uformell, hovedsakelig personlig
Produktleveranse	I sin helhet mot slutten	Hyppig og stykkevis

2.2.3 Praksiser

En viktig praksis og kjennetegn ved en prosessorientert virksomhet, er prosesseierskap. Det går ut på at hver prosess skal ha en som er ansvarlig for prosessens ytelse og resultat (Spanyi, 2006). Å utføre prosessledelse innebærer å lede virksomhetens prosesser på to ulike nivåer: bedriftsnivå og prosessnivå. Når prosessledelse praktiseres på bedriftsnivå krever det at sentrale prosesser er beskrevet (Iden, 2018, s. 26). Etter at prosessene er beskrevet skal det formuleres mål, basert på gapet mellom dagens ytelse og ledelsens forventninger til prosessen. Når det har blitt klarlagt, skal ulike roller ansvarliggjøres for hver prosess. Dette leder videre til ledelse på prosessnivå, som går ut på at en utnevnt prosesseier får ansvaret for sin prosess, fra begynnelse til slutt, på tvers av enheter og avdelinger. Det er prosesseieren som må sørge for at prosessene ledes i henhold til mål og kriterier, som er satt av ledelsen på bedriftsnivå (Iden, 2018, s. 26). Prosesseieren får dermed det strategiske ansvaret for prosessene. I tillegg kan det også utnevnes prosessledere, som har et mer operativt ansvar i prosessarbeidet. De skal blant annet støtte og bistå prosesseieren gjennom en rekke ulike arbeids- og ansvarsoppgaver.

Prosesseier

Hensikten med prosesseier er at de skal forvalte prosessene som de er ansvarlige for. Det å kartlegge hvem som er ansvarlige for prosesser på daglig basis og hvordan disse skal rapportere videre, er et viktig fundament for å skape en prosessorientert virksomhet (Iden, 2018, s. 26). Utnevnelsen av prosesseiere ansees derfor som et virkemiddel for å oppnå virksomheter med fungerende prosesser (Nesheim, 2010). En prosesseier skal gjennom sin rolle sørge for at alle involverte parter ser det store bildet av prosessarbeidet, og at ansatte fra ulike funksjonelle enheter koordineres. En viktig del av prosesseierens ansvarsoppgaver er derfor å skape prosessbevissthet, slik at prosessmedarbeiderne får eierskap til prosessen (Danilova, 2019). I selve prosessarbeidet skal prosesseier samarbeide både med andre prosesseiere, samt toppledelsen og andre funksjonelle ledere i virksomheten. Det er gjennom dette samarbeidet at prosesseier sikrer helhetstankegangen, som igjen sørger for at behovene for den enkelte prosessen og virksomhetens helhetlige behov, blir møtt (Danilova, 2019). I tillegg er prosesseierrollen sentral i å sikre etterlevelsen av prosessene og prosessutviklingen (Danilova, 2019). Forskning har også vist at prosesseierskap er viktig for å lykkes med prosessutvikling og digitalisering. Dette på grunn av at det er helt avgjørende at prosessene og utviklingsarbeidet ledes og følges opp (Iden, 2018; Trkman, 2010).

2.3 Prosessledelse i digitalisering

Så langt i dette kapittelet har vi avdekket at prosessledelse handler om å ha kontroll på prosesser og forbedre dem ved behov. Digitalisering, på den andre siden, handler om å utvikle og innføre nye løsninger basert på moderne digital teknologi. I litteraturgjennomgangen ble det presentert at det er behov for å forstå og analysere nåsituasjonen når man digitaliserer (Danilova et al., 2022). Dette kunne blant annet gjøres ved hjelp av prosesskart. Prosessledelse og dens prinsipper, metoder og praksiser, anses derfor som avgjørende for å lykkes med digitalisering. Dette har ført til at disse to fagfeltene, digitalisering og prosessledelse, gradvis har nærmet seg hverandre ved å gjøre bruk av hverandres kunnskapsområder og praksiser, og i denne delen presenterer vi hvordan og på hvilke måter.

Hvilken rolle spiller prosessledelse i digitaliseringsarbeid?

I digitalisering skal nye digitale teknologier brukes til å transformere virksomhetens prosesser og skape verdi (Antonucci et al., 2020). Derfor er det viktig at virksomheter klarer å styre sine prosesser systematisk, for å kunne realisere digitaliseringens fulle potensial. Likevel har studier vist at 70% av virksomheter som har lansert digitaliseringsinitiativer (Kirchmer, 2016), så er det bare 1% som har hatt tilstrekkelige evner for prosessledelse til å kunne fange opp hele verdien av digitalisering (Cantara, 2015).

En spørreundersøkelse utført i norske virksomheter studerte forholdet mellom prosessledelse og digitalisering (Danilova et al., 2022). Funnene i studien viste at det var enstemmig enighet om at prosessledelse er sentralt i forbindelse med digitalisering, og nesten alle mente at prosesstenkingen var en viktig eller svært viktig faktor i digitaliseringsarbeidet. Det mer interessante funnet var at digitalisering førte til at prosessene i virksomheten ble endret oftere enn før, og at digitalisering økte behovet for standardisering av prosesser (Danilova et al., 2022).

Metoder og praksiser

Når det gjelder prosessmetoder viste den sistnevnte undersøkelsen, at nesten alle anså prosessmodellering som viktig eller svært viktig for å lykkes med digitalisering. 90 % av respondentene svarte at behovet for virksomhetsarkitektur ble styrket som følge av digitalisering (Danilova et al., 2022). En virksomhetsarkitektur består blant annet av et kart som viser virksomhetens arbeidsprosesser, et såkalt prosesskart. Videre mente 80 % at prosesseierne har en sentral eller svært sentral rolle i digitalisering og stor innflytelse på

digitaliseringsarbeidet. Dette ble underbygget med at prosesseieren ansees som sentral ved utformingen av prosessene som skulle digitaliseres, og ved formuleringen av mål som skulle oppnås med digitaliseringsarbeidet. Et annet interessant funn fra studien var at den smidige arbeidsformen var fremtredende når virksomhetene skulle digitalisere sine arbeidsprosesser.

Sammenhengen mellom digitalisering og prosessledelse har også blitt undersøkt i omfattende internasjonale studier, som støtter opp under den norske studien. Van Looy (2021) gjorde tilsvarende funn gjennom sin studie, hvor prosessledelse utgjorde en viktig del av virksomheters digitaliseringsprosjekter. Studien til Fischer og kolleger (2020) viste også at prosessledelse var en naturlig del av digital transformasjon, og virksomhetene som ble undersøkt la spesielt stor vekt på prosessmodellering. I tillegg fant de ut at arbeidet med prosessledelse er sterkt tilknyttet virksomhetenes strategi, og at flere av virksomhetene for øvrig hadde etablert et prosess-senter for å understøtte prosessarbeidet.

En kvalitativ og kvantitativ studie ledet av Jeanne Ross, utforsket digitaliseringspraksisene til 50 virksomheter. Det ble utformet en modell med fem byggesteiner, som må være på plass for å bli en digital virksomhet (Ross et al., 2019). De fem byggesteinene innebærer en samordning av mennesker, arbeidsprosesser og teknologi, hvorav den ene kalles for '*en effektiv operasjon*'. Denne byggesteinen ansees som den viktigste for en digital virksomhet, og forskerne mener at den gir fundamentet for de øvrige byggesteinene. En effektiv operasjon består av tre elementer: *velfungerende digitale systemer*, *standardiserte arbeidsprosesser* og *nødvendige forretningsdata*. Oppsummert beskriver elementene at prosessene må være velfungerende og standardiserte på tvers av virksomheten, i tillegg til at de må være digitaliserte og utnytte verdifull virksomhetsdata. Studien hadde et klart budskap som mente at, for å lykkes med digitalisering, er det essensielt å få orden på virksomhetens prosesser (Ross et al., 2019).

En forskning ledet av George Westerman (2019) fant blant annet ut at virksomheter anvendte digital teknologi for å kunne utvikle en relasjon til sine kunder, og deretter forbedre den interne driften i virksomheten. De argumenterte for at digitalisering ofte handler om å forbedre kundens opplevelser, men at det store potensialet ligger i å effektivisere og øke produktiviteten i virksomhetens prosesser (Westerman et al., 2019). Det vil si at en velfungerende kundeapplikasjon ikke vil kunne være tilstrekkelig, dersom virksomhetens arbeidsprosesser ikke er funksjonerende. Samlet sett fremhever studien at prosesser er sentralt både i prosessledelse og digitalisering, og viser at digitalisering innebærer prosessarbeid.

3. Metode

I dette kapittelet presenterer vi studiens metodiske rammeverk og begrunner våre valg av forskningstilnærming og forskningsdesign. Deretter presenterer vi studiens datainnsamling, herunder utvalg av informanter, intervjuprosessen med beskrivelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju. Underveis vurderer vi studiens troverdighet, generaliserbarhet, og etiske hensyn, som samlet sett utgjør en evaluering av forskningens kvalitet.

3.1 Valg av metode

Formålet med studien er å undersøke hvordan prosessledelse utnyttes i norske virksomheters digitaliseringsarbeid, gjennom dens prinsipper, metoder og praksiser. For å kunne besvare forskningsspørsmålet benytter vi en kvalitativ forskningsmetode, som legger til rette for å samle inn, analysere og tolke relevant data. Ettersom vi undersøker et fenomen som det foreligger lite forskning om, er den valgte metoden hensiktsmessig. For å kunne få økt forståelse for dette fenomenet, tillater den kvalitative forskningsmetoden å kunne gå i dybden på hvordan elementer fra prosessledelse utnyttes i ulike digitaliseringsarbeid. Vi er interesserte i å få en dybdeforståelse av hvordan informantene praktiserer dette fenomenet. Gjennom denne metoden kan vi dermed basere innhenting av data på et mindre utvalg informanter, som resulterer i et mer fullstendig datagrunnlag.

Når det kommer til selve datainnsamlingen, er vi avhengige av at informantene får muligheten til å dele informasjon på en detaljert og forståelig måte. Den kvalitative metoden baseres i vårt tilfelle på innsamling av data gjennom dybdeintervjuer, hvor informantenes erfaringer og meninger gir oss en dypere forståelse for de relevante temaene. I tillegg kan relevante og naturlige oppfølgingsspørsmål stilles, og kroppsspråk kan observeres gjennom intervjuene.

Vanlig praksis i kvalitative studier er at data samles inn i form av tekst, lyd og/eller bilde, som dokumenteres og transkriberes i etterkant (Christoffersen et al., 2016). En kvalitativ datainnsamling egner seg til å samle inn store mengder data om et spesielt fenomen på kort tid. Vi kan dermed studere et avgrenset fenomen, som er med på å bidra til å øke vår forståelse, som igjen gir oss et styrket utgangspunkt for å kunne besvare forskningsspørsmålet vårt.

3.1.1 Forskningstilnærming

Det er gjort få studier av hvordan prosessledelse praktiseres i norske virksomheters digitaliseringsarbeid. I denne studien baserer vi oss derfor på eksisterende litteratur, men vi vil ha en utforskende tilnærming for å besvare forskningsspørsmålet. Vi har derfor valgt en abduktiv tilnærming, som består av en kombinasjon av en deduktiv- og en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2019).

Ved en deduktiv tilnærming beveger man seg fra teori til empiri, mens det er motsatt ved induktiv tilnærming hvor man beveger seg fra empiri til teori, og søker å tilegne seg kunnskap på lite utforsket område (Saunders et al., 2019). Det betyr at gjennom en deduktiv tilnærming bidrar funn fra vår studie til å utlede og supplere eksisterende litteratur. Den eksisterende litteraturen er også med på å påvirke hva slags data vi samler inn, og i tillegg virker det inn på vår fortolkningsprosess. Samtidig bidrar studien vår med ny informasjon gjennom en induktiv tilnærming. Gjennom denne tilnærmingen legges det til rette for muligheten til å kunne forstå nye mønstre i datamaterialet vårt, som det foreligger begrenset kunnskap om.

3.1.2 Forskningsdesign

For at vår studie skal kunne bidra med ny kunnskap, har vi valgt et eksplorativt design. Et slikt design er hensiktsmessig, ettersom det kan bidra til å kartlegge nye områder hvor det tidligere ikke er foretatt systematisk forskning (Saunders, et al., 2019). Skjæringspunktet mellom prosessledelse og digitalisering er, som nevnt, et fagområde hvor det foreligger lite litteratur på. Ved å bruke et eksplorativt design vil vi forsøke å se funnene i forhold til litteraturen og dermed supplere den.

3.2 Datainnsamling

Ettersom studien innebærer innsamling av persondata og oppbevaring av lydopptak fra intervjuene, medfører denne studien meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) i henhold til personopplysningsloven (Norsk senter for forskningsdata, 2022). Før vi kunne gå i gang med å kontakte informanter og planlegge intervjuer til datainnsamling, sørget vi for å melde inn prosjektet vårt til NSD. Etter at prosjektet ble vurdert godkjent av NSD, startet vi gjennomføringen av intervjuene i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet.

3.2.1 Utvalg av informanter

For å kunne få tilstrekkelig data til å besvare forskningsspørsmålet, hadde vi en plan for rekrutteringen av informantene, slik at de mest relevante og mest interessante ble inkludert i studien. Ettersom denne masteravhandlingen er en del av et større forskningsprosjekt, var det ønskelig å intervju informanter som tidligere hadde vært knyttet til prosjektet. Informantene som hadde deltatt i den kvantitative delen av forskningsprosjektet var fra ulike bransjer, og var blitt nøye utvalgt på bakgrunn av deres relevans og interesse. Tolv av de tidligere deltakende informantene ble kontaktet via mail. Av de tolv informantene hadde tre muligheten til å stille opp i vår studie.

Ved å ta i betraktning prosjektets kvalitetskrav og tidsavgrensning var det ønskelig å intervju totalt 8-10 informanter. Fokuset vårt i denne kvalitative studien var å gjennomføre relevante intervjuer og ikke flest mulig intervjuer. For å kunne styrke funnene og øke validiteten innenfor den gitte tidsrammen, intervjuet vi også andre informanter som vi fant relevante. Dette grunnet i at kun et fåtall av tidligere deltakere fra den kvantitative studien, hadde mulighet til å delta i vår kvalitative studie.

Det var et viktig kriterium at vi skulle finne de best kvalifiserte informantene til vår studie som kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålet på en tilstrekkelig måte. Da de øvrige informantene skulle velges, var personer i relevante stillinger i norsk næringsliv en prioritet. Vi benyttet blant annet LinkedIn til å undersøke informantenes erfaring og kompetanse, og hvorvidt deres rolle var interessant for oss. Det var også viktig å rekruttere informanter med ulik bakgrunn og fra forskjellige bransjer, for å få et variert utvalg. Informantene våre hadde bakgrunn fra blant annet IT-bransjen, revisjonsbransjen, konsulentbransjen og forbrukerelektronikkbransjen. I tillegg tok vi hensyn til at informantene jobbet med ulike typer digitaliseringsprosjekter og kunder. Her varierte digitaliseringsprosjektene i omfang – lettvekts-IT og tungvekts-IT –, type kunder – både offentlige og private kunder –, samt størrelse på prosjekt – fra avgrensede prosesser av virksomheten og til alle prosessene i virksomheten. I tillegg prioriterte vi å rekruttere informanter med ulike roller i digitaliseringsprosjektet.

Etter å ha undersøke disse personene, og hvorvidt de jobbet med digitaliseringsarbeid hvor prosessledelse hadde spilt en rolle i det, kom vi i kontakt med åtte personer. Av disse hadde seks personer muligheten til å stille opp. Sammenlagt med de tidligere informantene, resulterte

dette i totalt ni dybdeintervjuer. Det vil si at informantene våre bestod av fire konsulenter som jobbet med digitaliseringsprosjekter for andre kunder, tre ledere av prosess-sentre, én prosesseier og én IT-konsulent.

Tabellen under viser en oversikt over informantene, hvilken bransje de hører til og deres rolle i digitaliseringsarbeidet. Informantene har fått tildelt en bokstav som de identifiseres med i denne studien. Dette gjøres først og fremst for at informantene skal garanteres anonymitet og konfidensialitet, samt at det er lettere for oss å holde oversikt over de ulike informantene og deres svar, som blir presentert videre i studien. Informantene vil derfor aldri kunne knyttes tilbake til sine uttalelser.

Tabell 2: Oversikt over studiens informanter

Informant	Bransje	Rolle i digitaliseringsarbeidet
Informant A	Forbrukerelektronikk	Leder av prosess-senter
Informant B	Konsulenttjeneste	Konsulent
Informant C	Konsulenttjeneste	Konsulent
Informant D	Regnskaps- og konsulenttjeneste	Leder av prosess-senter
Informant E	IT	IT-konsulent
Informant F	Konsulenttjeneste	Konsulent
Informant G	Regnskaps- og konsulenttjeneste	Prosesseier
Informant H	Konsulenttjeneste	Konsulent
Informant I	Konsulenttjeneste	Leder av prosess-senter

3.2.2 Intervjuprosessen

Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide, som ble brukt for å samle inn data (se vedlegg 1). Intervjuguiden bestod av tre introduksjonsspørsmål som vi stilte informantene. Under hver av disse tre introduksjonsspørsmålene, ble det formulert omtrent seks nøkkel- og overgangsspørsmål.

Introduksjonsspørsmålene ble formulert slik at informantene fikk tolke spørsmålene på sin egen måte, og deretter fortelle åpent hva de faktisk gjorde i praksis i sin virksomhet. Hensikten med introduksjonsspørsmålene var å introdusere temaet for intervjuet, slik at informanten kunne komme med egne erfaringer og betraktninger. Overgangsspørsmålene ble brukt for å binde sammen introduksjons- og nøkkelspørsmålene (Christoffersen et al., 2016). Dette tillot informanten å kunne gå fra generelle betraktninger til mer personlige erfaringer. Nøkkelspørsmålene på den andre siden, ble brukt for å sikre at nødvendig informasjon ble dekt, for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Intervjuguiden ble et sentralt element for å styrke studiens troverdighet, og redusere sannsynligheten for *forskerfeil* og *forskerskjevheter*.

Forskerfeil handler om generering av feilaktig informasjon, knyttet til forskerens feil under datainnsamlingen (Saunders et al., 2019). Det kan forekomme av at vi, som forskere, har ulik tilnærming til hvordan og hvilke spørsmål som stilles, og hvordan dataen tolkes. Intervjuguiden var derfor et viktig verktøy for oss, både under datainnsamlingen og databehandlingen. Alle intervjuene ble også gjennomført med to forskere til stede, hvor en stilte spørsmålene og den andre hadde ansvar for å se til at både introduksjons-, nøkkel-, og overgangsspørsmålene ble besvart. Det var samme forsker som hadde ansvaret for å stille spørsmålene i alle intervjuene, bortsett fra i det første intervjuet. I ettertid viser funnene at følgende informant i liten grad hadde fått andre innspill og tolkninger på spørsmålene. Ettersom at dette bare var tilfellet for et av ni intervjuer, var det lite som tydet på at dette var kritisk for studiens troverdighet i sin helhet.

Når det kommer til forskerskjevheter, så kan dette forekomme dersom studien predikerer feilaktige resultater. Dette kan skje som følge av at forskeren er forutinntatt i temaet og har egne forventninger til informantenes svar. For å unngå denne trusselen, ble intervjuguiden styrende for hvilke spørsmål som kunne stilles. Vi var også fokuserte på at egne interesseområder ikke skulle komme i forgang, og forbeholdt oss derfor objektive under intervjuene.

I kvalitative studier er det også av interesse å kartlegge hvorvidt resultatene kan generaliseres og overføres til lignende situasjoner (Saunders et al., 2019). Studiens generaliserbarhet kan styrkes dersom funnene resulterer i beskrivelser, forklaringer og fortolkninger, som kan anvendes i andre sammenhenger enn den som studeres (Christoffersen et al., 2016). Intervjuguiden ble utformet basert på eksisterende litteratur og tidligere forskning på området, med fokus på å stille informantene åpne og utforskende spørsmål. Oppfølgingsspørsmålene

ble brukt for å sikre dybde i datainnsamlingen, og lede informantene i riktig retning ved behov. Resultatene kan følgelig være overførbare til lignende situasjoner, og styrke muligheten for generalisering. Samtidig er det sentralt å poengtere at funnene er basert på et strategisk og snevert utvalg av informanter. De forteller hovedsakelig om egne erfaringer, som kan begrense muligheten for generell overførbarhet og generalisering. Erfaringer er og vil alltid være unike.

Et annet moment som kan påvirke studiens generaliserbarhet er kompleksitet. Intervjuguiden forutsatte at informantene hadde noe innsikt i, og kunnskap om de temaene som ble behandlet. For å sikre dette satte vi, som nevnt, visse kriterier for utvalget i studien. De utvalgte informantene hadde enten vært en del av den kvantitative studien, eller en bakgrunn som tilsa at de var tilstrekkelig kompetente innenfor studiens tema.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført digitalt over videokonferanseverktøyet Teams, grunnet geografisk spredning hos informantene. For å kunne oppnå så lik datainnsamling som mulig på tvers av informantene, fant vi det formålstjenlig å avholde alle intervjuene digitalt. Etersom informantene var godt kjent med å bruke konferanseverktøyet grunnet hjemmekontor under pandemien, var det mulig å gjennomføre intervjuene på en tilfredsstillende måte.

I kvalitative studier er også hensynet til informantene av særlig viktig karakter (Krumsvik, 2014). Det var derfor viktig at vi tilrettela for informantene, og ikke motsatt. Dette ble også gjort med bakgrunn i å øke studiens troverdighet, og redusere trusselen for *respondentfeil*. Denne trusselen kan utspille seg gjennom alle de faktorene som kan få informanten til å endre mening. Følgende faktorer kan være knyttet til tidspunkt, humør eller omgivelser (Saunders et al., 2019). I vår studie stod informantene derfor fritt til å velge både dato og tid for intervju, innenfor omtrent fire ukers periode. De kunne på denne måten velge et tidspunkt hvor de ikke ble negativt påvirket av de nevnte faktorene.

Grunnet denne studiens kvalitative analyseformål fokuserte vi også på å være bevisste over de faktorene som kunne føre til manglende eller feilaktig informasjon, såkalt *respondentskjevheter*. Dette kan forekomme dersom informanten velger å utelate sentrale elementer (Saunders et al., 2019). For å redusere sannsynligheten for respondentskjevheter og for ytterligere å styrke studiens troverdighet, fikk informantene i den initierende mailen tilsendt et detaljert skriv om studien. Det inneholdt informasjon om hvem som var ansvarlig for forskningsprosjektet, hvorfor de fikk spørsmål om å delta og hva deltakelsen innebar. I

tillegg en presisering av at deltakelsen var frivillig, og ytterligere informasjon om hvordan deres personvern skulle bli ivaretatt i tråd med retningslinjer fra NSD. I samme skriv ble det også informert om hvordan datainnsamlingen ville bli gjennomført, behandlet og lagret. Som forskere var det viktig å være observante på at ingen tok skade av å delta i denne studien. Av etiske hensyn presiserte vi innledningsvis i intervjuet, at informantene hadde mulighet til å trekke sin deltakelse ved ønsket tidspunkt, og uten å måtte oppgi en grunn. Dersom det var tilfellet, var informantene kjent med at deres personopplysninger ville bli slettet. Vi presiserte også at det ikke ville ha noen negative konsekvenser for informanten dersom de ikke skulle ønske å delta, eller dersom de på et tidspunkt skulle ønske å trekke seg.

Ifølge planen vår skulle alle intervjuene avholdes i løpet av fire uker. Grunnet sen respons og frafall av tidligere deltakere, samt behovet for å rekruttere flere informanter, ble intervjuene gjennomført på totalt fem uker. Intervjutiden var planlagt å vare i 60 minutter. Dette fikk informantene også opplyst i den initierende e-posten. Under selve intervjuet ble de informert om at dette kunne variere. Naturligvis ble det en variasjon i intervjutiden, hvor det korteste intervjuet varte i 45 minutter, og det lengste varte i 60 minutter.

Når det kommer til selve intervjuet, ble det innledet med at informanten ble ønsket velkommen, etterfulgt av en presentasjon av oss som intervjuere, og deretter en introduksjon av formelle og praktiske detaljer rundt masterprosjektet og datainnsamlingen.

Med godkjenning fra informantene ble alle intervjuene tatt lydopptak av. I noen kvalitative studier vil det være egnet med video- og lydopptak for å kunne fokusere på hva informanten forteller utover det muntlige som blir presentert. Videoopptak gir muligheten til å dokumentere både tale og bevegelse, som i enkelte tilfeller kan være nyttig i analyseringsfasen (Christoffersen et al., 2016). I denne studien var ikke dette et behov, da dokumenteringen av informantenes bevegelser ikke var en avgjørende faktor i opplysningene som ble formidlet. I tillegg var vi alltid to om å intervju informantene, slik at kroppsspråk og bevegelser kunne bli tolket av oss begge, og dermed dokumentert dersom det kunne være avgjørende for innsamlingen av data. Lydopptakene fra intervjuet ble i etterkant brukt til transkripsjon. Dette tillot oss å ha gode og fullstendige svar, fremfor mangelfulle notater.

I intervjuene, ble det som nevnt, brukt en intervjuguide med forhåndsproduserte spørsmål som et utgangspunkt. Under intervjuene ble det imidlertid naturlig å endre rekkefølgen på spørsmålene og spørsmålsformuleringene for å tilpasse informantenes svar. Ettersom

introduksjonsspørsmålene var åpne, og informantene fortalte i sin retning, var det nødvendig å gjennomføre intervjuene på en semistrukturert måte. Det skapte stabilitet og fleksibilitet i intervjuene, samtidig som det var mulig å gå dypere inn på enkelte temaer. Det ble derfor stilt oppfølgende spørsmål basert på informantens svar, for å kunne konkretisere noe spesielt, få mer fyldige svar eller utdype tema som hadde blitt nevnt. Ettersom målet med intervjuet var at informanten skulle fortelle i sin retning, ble oppfølgingsspørsmålene også brukt til å føre informanten tilbake på ønsket spor, dersom vedkommende skulle skli bort fra temaet.

Det var naturlig å starte den første delen av intervjuet med å få bakgrunnsinformasjon om informanten og hvilken rolle vedkommende hadde i digitaliseringsarbeidet i virksomheten. Dette var med på å skape tillit og en trygg atmosfære (Christoffersen, 2016). I tillegg ga det nyttig innsikt i informantens rolle fra starten av, slik at spørsmålene som ble stilt videre i intervjuet var tilpasset og formulert med hensyn til informantens kompetanse og forståelse.

Intervjuets andre del inneholdt introduksjonsspørsmål om digitalisering og prosessledelse på et overordnet nivå. Hensikten med spørsmålet var å få forståelse for hva informanten gjorde i praksis i sin virksomhet. I intervjuguiden ble introduksjonsspørsmålet formulert på følgende måte: *«Kan du fortelle om et digitaliseringsprosjekt/digitaliseringsarbeid dere har gjennomført og hvilken rolle prosessledelse har spilt i dette?»*. I selve intervjuet ble det omformulert og ofte stilt som: *«Kan du fortelle om digitaliseringsarbeidet i din virksomhet? Kom gjerne med eksempler fra digitaliseringsprosjekter, og forklar hvilken rolle prosessledelse har spilt inn i dette. Vi er interesserte i å høre om prosesstenking, bruk av verktøy, metoder og tilnærminger»*. Det ble omformulert på den måten, ettersom informantene ga uttrykk for at det var et veldig åpent spørsmål og hadde behov for avklaringer og avgrensinger.

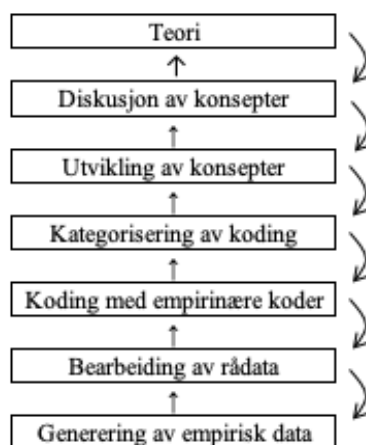
I den tredje delen av intervjuet fulgte vi opp det informantene hadde fortalt. Vi stilte blant annet introduksjons-, overgangs- og nøkkelspørsmål om prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser. Dette utgjorde hoveddelen av intervjuet, som sørget for at nødvendig informasjon ble samlet inn for å kunne svare på forskningsspørsmålet. Introduksjonsspørsmålene i denne delen var formulert på følgende måte: *«Anvender dere en smidig tilnærming i digitaliseringsarbeidet?»*. Nøkkelspørsmålene tilknyttet temaene var for eksempel: *«Hvordan jobber dere med prosesser i den smidige tilnærmingen?»*.

Den fjerde og siste delen av intervjuguiden forsøkte å dekke temaer som informanten enten hadde svart nei på, eller ikke nevnt. Vi brukte overgangs- og nøkkelspørsmål, samt oppfølgingsspørsmål for å dekke disse temaene (se vedlegg 1). Til slutt var det lagt opp til en avslutningsfase hvor informanten fikk muligheten til å dele sine meninger og stille spørsmål tilbake. Det ble stilt et åpent introduksjonsspørsmål slik som: «*Er det noe du ønsker å fortelle som du føler ikke har blitt sagt?*». På den måten fikk informanten muligheten til å belyse ytterligere noen av sine svar eller dele sine tankekors og opplevde utfordringer, i kontekst av forskningsspørsmålet.

3.3 Behandling av data og analyse

Av etiske hensyn er det viktig at innsamlet data lagres på en sikker måte og i tråd med forskriftene som foreligger (Krumsvik, 2014). I denne studien ble derfor all data lagret på Microsoft Teams, en passordbeskyttet skylagringstjeneste. I etterkant av det overordnede forskningsprosjektet, som denne studien er en del av, skal all innsamlet data slettes.

Etter å ha transkribert dybdeintervjuene, resulterte det i en stor mengde datamateriale som måtte analyseres. For å analysere data finnes det en rekke ulike metoder, som velges avhengig av ønsket formål. I denne studien benyttet vi en stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI) på datamaterialet vårt fra dybdeintervjuene. Det deduktive steget skal trekke slutninger fra teorier mot fenomener i virkeligheten, hentet fra egen empiri. Mens det induktive steget har et mer eksplorerende design, og bruker fenomener i virkeligheten for å komme frem til en teori. Det induktive steget vil følgelig bidra til å supplere med kunnskap om områder hvor det finnes lite forskning. SDI-metoden viste seg å være hensiktsmessig for vår analyse, fordi den vektlegger koding av kvalitativ data (Tjora, 2021), og dermed legger til rett for å kunne avdekke ny



kunnskap. Metoden tillater å jobbe etappevis med datamaterialet for å gå fra rådata til konsepter, og i noen tilfeller til teorier. SDI-metoden består av syv steg, som illustrert i figuren til venstre (Tjora, 2012, s. 175). Illustrasjonen beskriver den nedadgående prosessen i det deduktive steget, der teori bekreftes eller kontrolleres med empiri. Den oppadgående prosessen i det induktive steget, illustrer at det jobbes fra empiri mot en teori.

Figur 1: Stegvis deduktiv-induktiv metode

3.3.1 SDI-analyse

Videre forklares det hvordan vi systematisk jobbet oss gjennom stegene. I første steg genererte vi empirisk data ved å gjennomføre dybdeintervjuer med de utvalgte informantene. I steg to startet vi på bearbeidingen av datamaterialet. For å få data fra muntlig til skriftlig format, benyttet vi lydopptakene fra intervjuene til å foreta en ordrett transkripsjon. Her benyttet vi Microsoft Word sin dikteringsfunksjon, som sørget for en fullstendig transkripsjon uten menneskelige feil. Dette resulterte samlet sett i om lag 130 sider med rådata. Ettersom denne studien ble gjennomført med en relativt kort tidshorisont, ble vi enige om å fordele transkriberingene mellom oss. Til tross for at dikteringsfunksjonen ble benyttet, foretok vi en kvalitetskontroll på hverandres arbeid og leste igjennom transkripsjonene omgående.

I steg tre ble studiens datamateriale kodet og kategorisert med utgangspunkt i *empirisk koding*. Dette går ut på at ulike temaer fra intervjuguiden ble fargekodet ved hjelp av Microsoft Word sin funksjon for uthevingsfarge av tekst. Deretter benyttet vi de transkriberte intervjuene til å fargekode innhold som samsvarte med det gjeldende temaet. Denne metoden for koding la til rette for at vi kunne systematisere ord og sitat, som hadde blitt transkribert for å lettere gruppere informasjonen fra de ulike informantene. I steg fire kategoriserte vi det kodete datamaterialet. Studiens forskningsspørsmål ble førende for kategoriseringen, og resulterte i tre grupper, herunder prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser. Kodingen ble fordelt mellom oss med tilhørende kvalitetskontroll og gjennomgang, på samme måte som transkripsjonen. Slik forsikret vi at begge ble godt kjent med studiens datamateriale, som også viste seg å være avgjørende for å avdekke sentrale og interessante funn.

Etter å ha kategorisert kodingen i steg fire, presenterte vi datamaterialet vårt i studiens funnkapittel. Presentasjonen fulgte samme inndeling som kategoriseringen, og ble brukt i steg fem til å utvikle konsepter. Deretter benyttet vi teoretiske begreper til å diskutere fenomener opp mot tidligere forskning og funn. Dette resulterte i steg seks, som blir presentert i studiens diskusjonskapittel. Steg syv i metoden handler om utvikling av teori, og faller dermed utenfor rammene av denne studien. Grunnen til det er fordi det stilles strenge krav til utviklingen av vitenskapelig teori. Konseptene som diskuteres kan sammen med tilhørende konklusjon bidra til fremtidig teoriutvikling.

4. Funn

I dette kapittelet presenterer vi de mest fremtredende funnene i datamaterialet vårt. Framstillingen av litteratur om prosessledelse vil være veiledende for funnkapitlets utforming, og deles følgelig inn i tre deler. De tre delene utgjør henholdsvis prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser. Del en belyser funn knyttet til prosessbevissthet og kontinuerlig prosessforbedring. Del to presenterer funn knyttet til hvilke metoder virksomhetene benytter i deres digitaliseringsarbeid. Her fokuserer vi på prosesskartlegging og prosessmodellering, samt implementeringen og gevinstrealiseringen av digitaliseringen. Avslutningsvis, presenterer del tre funn knyttet til hvordan virksomheter praktiserer prosesseierskap i sitt digitaliseringsarbeid. Denne delen tar for seg prosesseier, prosessleder og deres respektive ansvarsområder.

Vi presenterer de empiriske funnene ved hjelp av sitater fra intervjuene som ble kodet og sortert i henhold til SDI-metoden. Der hvor det er hensiktsmessig har sitatene blitt omformulert for å unngå unødvendige bindeord. I tillegg har pronomen, slik som «den/det», blitt byttet ut for det substantivet som det fortelles om. Funnkapittelet belyser både funn der hele eller store deler av utvalget er enige, samt enkelttilfeller for å belyse forskjeller i informantenes praksiser.

4.1 Hvordan utnyttes prosessledelsens prinsipper i digitaliseringsarbeid?

Gjennom intervjuene fortalte informantene en rekke beskrivelser av hvordan prinsipper fra prosessledelse ble utnyttet i deres digitaliseringsarbeid. For å avdekke funn om prinsippene, ble informantene oppfordret til å fortelle åpent om et eller flere digitaliseringsprosjekter. De skulle således ha fokus på hvilken rolle prosessledelse har spilt i dette. Beskrivelsene var av ulikt innhold, omfang og særpreg, men handlet hovedsakelig om prosessbevissthet og fokuset på kontinuerlig forbedring av prosessene.

4.1.1 Prosessbevissthet

Bevisstgjøring og identifisering

Basert på funnene observerte vi at informantene formidlet bevisstgjøringen av prosesser som svært sentralt i deres digitaliseringsarbeid. Et utvalg av informantene delte hvordan dette

utspilte seg i egen virksomhet. De informantene som til daglig jobbet med konsulenttjenester fortalte om hvordan prosessbevissthet var sentralt i digitaliseringsarbeidet, som de gjennomførte for sine kunder. Informant F fortalte innledningsvis i intervjuet:

«Det som er viktig for meg når jeg jobber, er at jeg tenker prosess før noe annet. Det er fordi jeg anser det som grunnsteinen til å kunne jobbe på en mer effektiv måte».

Ifølge informanten har prosessperspektivet vært helt elementært når de skal finne ut av hvordan de kan jobbe på en mer effektiv og forbedret måte. Informanten la vekt på at prosessperspektivet var noe som måtte være på plass, før de kunne begynne å se på noen som helst former for teknologi. Videre sa vedkommende at de tidlig prioriterte å etablere en felles forventningsavklaring overfor kunden. Som konsulenter presiserte de at de jobbet med teknologi, men tenkte prosess. Informanten forklarte at prosessbevissthet var essensielt for å kartlegge de største flaskehalsene hos kunden i deres nåværende prosesser.

Denne bevisstgjøringen var sammenfallende med de øvrige informantenes beskrivelser. Informant A fortalte at deres digitaliseringsarbeid tidlig ble forankret i prosessledelse, fordi de ble utfordret på å beskrive alle arbeidsprosessene som de hadde. For å oppfylle denne forespørselen lagde de prosessbeskrivelser, som inkluderte en oppfatning av hvordan prosessene opptrådte i en helhetlig verdikjede. Vedkommende beskrev dette som at de ble indirekte prosessbevisste, ved at prosessene måtte identifiseres, navngis og dokumenteres. I forlengelse av dette fant vi ut at informant F sin prosessbevissthet ble forankret i et prosesskart, med prosessbeskrivelser som visualiserte dagens prosesser. Et stort flertall av informantene understøttet dette, og det kan sammenfattes med informant F sitt utsagn:

«(...) vi lager ofte prosesskart, så prosessene blir absolutt dokumentert. Det har vist seg å være veldig nyttig. Da kan kunden med hjelp av prosesskartene vise oss innenfor hvilke områder de har utfordringer, også blir vår jobb å foreta en vurdering på i hvilken grad, og hvordan, vi kan løse disse problemene for dem».

Dette argumentet ble underbygget av informant B, som også benyttet mye av den samme tilnærmingen i sin arbeidshverdag som konsulent. Viktigheten av identifiseringen og kartleggingen av prosesser ble fremhevet av vedkommende, gjennom et eksempel om de tilfellene hvor deres kunder hadde gått i gang med digitalisering uten å kartlegge prosessene sine. Det hadde vist seg at alltid gikk dårlig.

Verdiskapende

Utover det å identifisere, navngi og dokumentere prosesser, fortalte alle informantene om fokuset de hadde på at prosessene skulle skape verdi. Uavhengig av om formålet med prosessarbeidet var forbedring av eksisterende prosesser eller utforming av nye prosesser, var fastsettingen av tydelige mål for hva prosessene skulle levere, betraktet som helt essensielt. Informant A beskrev dette på følgende måte:

«Ved å benytte prosesstenkning får alle i teamet felles mål (...). Da oppnår man et team med en felles følelse av at man jobber sammen for å gjøre systemene bedre, hverdagen bedre, og for at vi sammen skal tjene mer penger».

Dette tankesettet ble delt med informant I, som var opptatt av Scrum-metoden i digitaliseringsarbeid hos sine kunder. Vedkommende fortalte at de brukte såkalt veridtavle (*value-board* på engelsk), som viste hvordan de bygget på smidighet for å skape endring og skape felles mål for kunden. Vedkommende jobbet i iterasjoner og måtte hele veien sikre at kunden kunne se og følge retrospektivt opp hva som ble levert i henhold til målene. Informant I sa følgende om det verdiskapende perspektivet:

«Vi er veldig opptatt av verdiskapningen underveis, og passer på at vi ikke bare har lange arbeidsplaner. (...) da forteller kundene oss hvordan prosessene har fungert tidligere, og hvordan de har skapt verdi, også gjør vi oss opp en mening på hvordan de skal fungere og hvordan de skal skape verdi».

I tillegg til at alle informantene var enstemmige enige om at digitaliseringsarbeidet og prosessforbedringene skulle skape verdi, var de også samstemmige i at dette skjedde gjennom involvering. Det vil si at sluttbrukerne av de nye løsningene eller systemene ble involvert i arbeidet. For å sammenfatte dette, fortalte informant A at deres selgere i butikken, var deres kunder og brukere av de nye digitale løsningene. Ved å involvere selgerne i digitaliseringsprosessen klarte de å avdekke forbedringspunkter i sine verdikjeder.

Økt kundefokus

Informantene fortalte om ulike tilnærminger til hvordan prinsipper i prosessledelse førte til økt verdiskaping. Flertallet formidlet at prosessledelse ble brukt som et system for å lede virksomhetens aktiviteter på tvers av de ulike enhetene. De mente at dette stod i kontrast til det tradisjonelle avdelings- og silo-fokuset som gjerne er i norske virksomheter i dag. Når virksomhetene skulle digitalisere opplevde de at det krevde en ende-til-ende tankegang for å

kunne levere verdi mer effektivt. Ved å ha en slik helhetlig tankegang om sine prosesser, mente blant annet informant A at de sørget for å kunne ha et kundefokus i sine løsninger gjennom digitaliseringsarbeidet. Når de ansatte ikke lenger bare var opptatt av å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på en tilstrekkelig måte, men heller se på prosessene fra ende-til-ende, som skulle levere verdi til sluttbrukeren eller kunden, førte det til at det oppstod økt kundefokus i digitaliseringsarbeidet deres.

Videre meddelte informant A at de kontinuerlig brukte nye og ulike løsninger for å nå ut til kundene sine for å få deres tilbakemeldinger underveis i digitaliseringsarbeidet. De utviklet blant annet applikasjoner til kundene sine, for å oppdage og løse problemer tilknyttet produktene som de hadde levert. Slike løsninger førte til at kundene ble inkludert i prosessforbedringsarbeidet i langt større grad. Informant A sa:

«Dette er et eksempel på en type tilbakemelding som man får dersom man drar kunden inn i utviklingsprosessen, og da kommer vi også mye nærmere noe som fungerer. Jeg tror derfor at prosessledelse og kundesentrisk utvikling er to veldig kraftfulle styrker når de er i kombinasjon med hverandre».

Dette kundefokuset var alle informantene enige om. Sluttbrukeren eller kunden ble involvert i utviklingen på ulike måter, og det for å sikre virksomhetens mål og ønsker med digitaliseringsarbeidet. Samtlige informanter la stor vekt på at kundefokuset stod sentralt i digitaliseringsarbeidet, og at kundens involvering gjennom tilbakemeldinger og samarbeid var med på å utvikle og tilpasse de nye digitale løsningene.

Kryssfunksjonalitet

Det kryssfunksjonelle perspektivet på prosesser var et viktig aspekt ved prosessbevissthet, som mange av informantene fortalte at de ikke var bevisste på før de fikk det belyst av en konsulent. Majoriteten av informantene trakk frem at lite kjennskap og tilstedeværelse av prosessene, var en utfordring blant de involverte vedrørende etablering av prosessbevissthet. Informantene meddelte at dette trolig kunne skyldes at menneskene gjerne var lite observante, og foretrakk å arbeide på den måten som de hadde gjort og visste at fungerte. Et flertall av informantene mente at de ansatte var likegyldige til hvorvidt de var en del av en større prosess, så lenge de var fornøyde med egen oppgave og leveranse. Informant A fortalte at vedkommende hadde stilt seg spørsmålet om hvordan dette kunne endres i praksis:

«Hvordan skal man gjøre dette? Min tanke er at bevissthet for prosessene må skapes på et høyere nivå i virksomheten (...), altså en som er ansvarlig for drift i selskapet, og som følgelig må bry seg om det tverrgående i bedriften og sy ting sammen».

Informant F underbygget denne mangelen hos sine kunder og fortalte at når de spurte ansatte i kundens virksomhet hva de jobbet med, så ramset de ofte opp en rekke forskjellige ting, men de skjønnte ikke hvordan deres oppgave var i forhold til virksomhetens prosesser. De ansatte kunne typisk ha arbeidsoppgaver som var knyttet til både salgsprosessen, vareforsyningsprosessen og kampanjeprosessen i løpet av arbeidsdagen, men de var ikke selv bevisste på at det var oppgaver innen tre forskjellige prosesser. Videre fortalte informant F at de jobbet for å bevisstgjøre kunden og deres ansatte på hvilke prosesser de var med i, og hvordan oppgavene de utførte påvirket resten av prosessen. Dette gjorde vedkommende for å skape en bedre forståelse for grensesnittene for kunden, og følgelig redusere det avdelings- og silo-fokuset som gjerne er i norske virksomheter i dag. De informantene som jobbet med lignende digitaliseringsprosjekter, var enstemmig enige i dette.

Utfordringer

Oppsummert framkom det i intervjuene at det ble brukt mye tid og ressurser på å skape prosessbevissthet i norske virksomheter som skulle gjennomføre digitaliseringsarbeid. Funnene viste at kjennskap til egen prosess varierte i stor grad. Til tross for at alle informantene var enige om at de måtte tenke prosess først, kom det senere fram i intervjuene at dette ikke var innstillingen til å begynne med. Både konsulentene som hjalp til med digitaliseringen og virksomhetene som digitaliserte selv, delte at dokumentering av prosesser var noe virksomhetene ikke var gode på. I forbindelse med dette, meddelte et stort flertall av konsulentinformantene utfordringer knyttet til dokumentering. Informant F sa:

«Det er veldig mange organisasjoner som ikke er gode på det. Det er nesten ingen organisasjoner som jeg har kommet inn i som har kontroll på prosessene sine fra før».

Videre fortalte informant B om et digitaliseringsprosjekt hvor de innledningsvis brukte store ressurser på å få kunden til å sette ord på hva de faktisk drev med. Informantens arbeid var å legge til rette for en diskusjon som skulle resultere i å fastsette verdikjedene i virksomheten, og få de involverte til å forstå hvilke prosesser de var en del av og hva deres prosesser leverte. Vedkommende startet på toppen for å identifisere ledelsesprosessene, og jobbet seg deretter nedover i de ulike kjerne- og støtteprosessene. I dette arbeidet benyttet informant seg av

workshops, observasjon og intervju med de involverte rollene. Dokumenteringen resulterte i et prosesskart, som ble brukt for å bevisstgjøre kunden på egne prosesser.

Samlet sett, kan det sies at informantene som fikk virksomheten sin digitalisert ikke forstod viktigheten av prosess og prosesstenking, før etter å ha gjennomført forbedringsarbeidet. I alle tilfeller var det konsulenter som var innleid for å bistå digitaliseringsarbeidet, som skapte denne forståelsen hos de aktuelle informantene. Informantene som jobbet som konsulenter, bekreftet at de måtte skape bevissthet om at det fantes ulike typer prosesser i virksomhetene. Dette gjorde de ved å identifisere, navngi og dokumentere prosessene som skulle skape prosessbevissthet hos kunden.

4.1.2 Kontinuerlig prosessforbedring

Kostnadsreduserende og effektive prosesser

Øvrig redegjørelse viste at informantene hadde fokus på prosessbevissthet, dokumentering, verdiskaping, kryssfunksjonalitet og kundeinvolvering, som er en forutsetning for å kunne drive kontinuerlig prosessforbedring. De fortalte at de samlet inn informasjon i form av tilbakemeldinger fra virksomhetens ansatte og kunder, for å innføre ytterligere forbedringstiltak. Samtlige informanter la stort fokus på dette i sine digitaliseringsarbeid. Informant D fortalte at i sin virksomhet ble prosessforbedring forankret i to standarder, henholdsvis kvalitetsstandard og effektivitetsstandard. Kvalitetsstandarden skulle sikre at alle kundene til enhver tid fikk levert den samme høye kvaliteten. Effektivitetsstandarden skulle sikre at kvaliteten ble levert så effektivt som mulig. Dette var forankret i at lederne hadde økonomiske insentiver til å drive så effektivt som mulig, med fokus på kostnadsreduksjon.

Når det kommer til kostnadsreduksjon, meddelte alle informantene at dette var noe som var avgjørende i evalueringen av forbedringsarbeidet. Prosessledelse ble på denne måten introdusert eller utnyttet bevisst for å optimalisere ressursbruken. Dette var sammenfallende for både konsulenter som skulle bistå digitaliseringsarbeid og for de informantene som var med på å digitalisere egen virksomhet.

Informant F la blant annet vekt på at nye digitale løsninger som hadde ført til ekstreme forbedringer, frigjorde ansatte som kunne bruke tiden sin på mer verdiskapende aktiviteter. Denne frigjøringen av ansatte la dermed til rette for kontinuerlige prosessforbedringer i virksomheten. En slik effektivitetsforbedringen var samtlige informanter enige i. Informant C sa følgende:

«Det er heller ingen av de stedene jeg har vært som har resultert i en omorganisering av de ansatte som følge av forbedringsarbeid (...) den tiden som spares brukes til noe mer verdiskapende».

Flere av informantene fortalte også at digitaliseringsprosjektene resulterte i omfattende endringer. Informant A meddelte hvordan virksomheten ble omstilt, og at prosessforbedringen var et resultat av behovet for å bevege seg fra rigide og gamle systemer, til nye og fleksible systemer. Vedkommende meddelte at de hadde etablert et prosess-senter, som sørget for å støtte virksomheten med prosess og prosessmodernisering. Dette var sammenfallende med de store virksomhetene som hadde komplekse systemer. Flertallet av informantene var enige i at prosessforbedringen hadde resultert i omfattende endringer. De fortalte at dette bidro til at virksomhetene fikk fokus på kontinuerlig prosessforbedring.

Oppsummering

Dette delkapittelet presenterte funn knyttet til prinsippene i norske virksomheters digitaliseringsarbeid. Informantene fortalte at prosessbevissthet innebar at de var klare over hva prosesser var, hvorfor de eksisterte og viktigheten av å styre og videreutvikle de. Funnene avdekket en felles enighet blant informantene, om at en prosess er noe som har en tydelig start og slutt med involverte roller og ressurser, samt at det fantes ulike typer prosesser i virksomhetene.

Særlig fremtredende var fokuset på behovet for at prosessene måtte identifiseres, navngis og dokumenteres i forkant av digitaliseringsarbeidet i et prosesskart, og bevisstgjøringen rundt dette. Prosesskartet var også med på å avdekke hvordan virksomhetens prosesser involverte aktiviteter som gikk på tvers av ulike avdelinger. Dette utfordret den tradisjonelle hierarkiske strukturen i virksomhetene.

Når det gjelder kontinuerlig prosessforbedring, ble funnene i dette kapitlet knyttet til virksomhetenes behov for kostnadsreduksjon, prosesseffektivisering og prosess-senter. Funnene viser at prosessforbedringsarbeidet hadde ført til omfattende endringer og helt nye utforminger i virksomhetene. Følgelig fikk virksomhetene større fokus på å innføre kontinuerlig forbedringstiltak, etter å ha blitt prosessbevisste.

4.2 Hvordan utnyttes metoder fra prosessledelse i norske virksomheters digitaliseringsarbeid?

I denne delen presenterer vi funn tilknyttet metodene som informantene benyttet da de digitaliserte. Her setter vi fokus på den mest fremtredende tilnærmingen i informantenes digitaliseringsarbeid, og hvordan de gikk frem med prosesskartleggingen og prosessmodelleringen. I tillegg inkluderer vi hvordan informantene ivaretok implementering og gevinstrealisering, i henhold til den valgte metoden.

4.2.1 Smidig metode

Da informantene ble stilt spørsmål vedrørende hvilken metode de brukte i digitaliseringsarbeidet, fant vi ut at det var ulike tilnærminger og anvendelser blant virksomhetene. Til å begynne med, fortalte alle informantene at de hadde en rekke faser som var faste, hvor de fulgte en form for fossefallsmetode.

Informant E sa at de benyttet elementer fra PRINCE2-agile i sitt arbeid ut mot kunden, for å kunne oppnå en form for kvalitetsstandard. Dette ble særlig brukt i de større virksomhetene, som viste at en smidig tilnærming ga en tydelig kobling til økt kundetilfredshet og gevinstrealisering hos kunden. Selv om prosjektene skulle tilby smidige løsninger som var tilpasset kunden, hadde virksomheten tydelige rammer for hvordan prosjektene skulle forløpe seg internt med en rekke steg og ulike faser. Vedkommende startet alltid med et prosjektmandat som initierte retningslinjer for prosjektet, og utarbeidet deretter en plan for arbeidet. Stegene bestod av krav, design, utvikling, verifisering, lansering og vedlikehold, hvor de beveget de seg fra steg til steg frem til utviklings- og verifiseringsfasen. Her benyttet de en mer smidig tilnærming til arbeidet.

En slik fremgangsmetode for digitaliseringsarbeidet, var sammenfallende med redegjørelsen til de øvrige informantene. Stegene og fasene varierte i fokus, inndeling og varighet, men alle informantene hadde tilsvarende oppsett for digitaliseringsarbeidet. Metodene som virksomhetene benyttet varierte også på bakgrunn av type kunde, digitaliseringsprosjekt, omfanget av arbeidet og størrelsen på kunden. Funnene indikerer derfor tydelige tendenser på at smidige tilnærminger brukes i stor grad av virksomhetene som digitaliserer.

Samtlige svarte entydig ja på spørsmålet om smidig tilnærming ble anvendt i deres digitaliseringsarbeid, men tilnærmingen ble praktisert gjennom ulike metoder. Den metoden

som gikk igjen flest ganger, var Lean-metoden. Informant F fortalte at følgende arbeidsmetode var hensiktsmessig, ettersom det var en metode som kunne benyttes uavhengig av hva slags virksomhet de digitaliserte. Vedkommende påpekte også at dette var en metode med en rekke prinsipper som de hadde mye kompetanse på. Derfor ble denne metoden hovedsakelig benyttet i digitaliseringsarbeid for deres kunder.

To av informantene refererte til delvis bruk av Scrum-metoden, som en del av deres smidige tilnærming. Informant D fortalte at det stort sett bare var utviklerne som anvendte Scrum-metoden, og at de ellers i sine mer enkle digitaliseringsprosjekter ikke var så tro til bruk av slik metode. Informant H, som også benyttet en metode inspirert av Scrum, sa følgende:

«Vi kan ikke kjøre Scrum fullt ut, da det kan bli vel, kall det anarki, så vi har tilpasset den litt til hvordan vi jobber og til hvordan kundene våre er».

Vedkommende mente at metoden i større grad er egnet i mer kaotiske omgivelser, hvor det er ønskelig å bevege seg gjennom små, konkrete oppgaver mot et større mål som man har klart i sikte. Informant H sa at Scrum-metode tilrettela for å etablere mer langsiktige mål og planer, samtidig som metoden ga rom for fleksibilitet når det gjaldt de kortsiktige oppgavene. Videre beskrev vedkommende deres arbeidsmetode slik:

«Vi jobber veldig mye i sprinter, og det har vist seg å være veldig nyttig. Vi arbeider ofte med prosjekter som strekker seg over en lang tidsperiode, og har derfor sett at det er hensiktsmessig å dele arbeidet opp i sprinter. Da gjennomføres det jevnlig nødvendig involvering og testing fra ansatte, og sprintene godkjennes deretter fortløpende. På denne måten har vi alltid noe i produksjon, samtidig som vi jobber med en annen del av leveransen».

Til forskjell fra de ovennevnte informantene, så refererte ikke de øvrige informantene til en konkret metode. Informant A fortalte at de nylig hadde foretatt en strategisk beslutning om å starte med utvikling internt, og i den sammenheng så de at det var nødvendig å anvende en smidig tilnærming. Behovet kom som følge av at de tidligere hadde operert med gamle og rigide kjerneprosesser, som var låst til eksisterende og utdaterte prosesser. Dette resulterte i at det omtrent ble umulig å reagere i det tempoet som krevdes av dem på de nåværende prosjektene. Informant A meddelte hvorfor denne fleksibiliteten var viktig for egen virksomhet, men også for andre virksomheter:

«Alle selskaper som har lyst til å overleve bør jo gå i retningen av å bli teknologiselskaper, eller plattformsselskaper, som kan overføre gode løsninger til et hvert forretningsområde, og følgelig ha den fleksibiliteten som er nødvendig for å kunne implementere nye forretningsmodeller omtrent over natten».

Dette kan sammenfattes med at alle informantene enten brukte en form for smidig metode eller i stor grad var inspirert av en smidig metode i sitt digitaliseringsarbeid. På denne måten benyttet de en metode som var tilpasset deres behov, for å gjøre virksomhetens prosesser mer fleksible.

Anvendelse

Samlet sett viser funnene våre at anvendelsen av en smidig tilnærming var mest fremtredende under utviklingsfasen, altså i hovedprosjektet. Informant H forklarte at dette skyldtes at det var i utviklingsfasen de utformet forslag, som krevde testing og avstemming fra de ansatte. Dette gjorde de helt frem til kunden var tilfreds med det ferdigutviklede produktet. Arbeidsmetoden krevde at de praktiserte en iterativ og smidig tilnærming til sine kunder. Samme informant fortalte videre at forprosjektet på den andre siden ofte innebar en mindre smidig tilnærming. Forprosjektet var preget av mer manuelt og lineært arbeid, for å få kartlagt prosessene med tilhørende flaskehals. Det å jobbe med en mer rigid metode i forprosjektet og mer smidig tilnærming i hovedprosjektet, samsvarte med de øvrige informantene.

Et annet steg som informantene la vekt på, var som nevnt, tydelige forventningsavklaringer fra start. Informant F, som benyttet Lean-metoden, fortalte at de presiserte for kunde innledningsvis at prosjektet ville innebære bruk av deres arbeidsmetoder og dermed gjennomføres på deres betingelser. Mer konkret fortalte informant F at de sa til sine kunder:

«Prosjektet vil handle om Lean, prosessforbedring og digitalisering. Videre vil fokuset være på hvordan vi ser på disse tingene sammen, samtidig som vi også skal fokusere på hvordan vi kan bruke de involverte menneskene riktig».

Ifølge informantene var en forventningsavklaring i forkant av den smidige tilnærmingen, svært viktig. Grunnen til dette var fordi løsningene som skulle utvikles, var skreddersydde for den enkelte kunden og tilpasset dens virksomhet. Den smidige tilnærmingen fordret informantene til å ta flere runder, ettersom det er en syklisk og ikke lineær tilnærming. Slik kunne de sikre at det helhetlige perspektivet, inkludert grenseflatene mot andre prosesser, ble ivaretatt på en tilfredsstillende måte og i tråd med de overordnede målene.

4.2.2 Prosesskartlegging og prosessmodellering

Når det kommer til prosesskartlegging og prosessmodellering, hadde alle informantene en tilnærmet lik framgangsmåte. Det varierte derimot i bruk av verktøy og praktisk utførelse, på bakgrunn av den valgte metoden. Prosesskartleggingen og prosessmodelleringen viste seg å være særlig fremtredende i de første fasene av digitaliseringsarbeidet.

Funnene avdekket at informantene hovedsakelig brukte verktøyene Microsoft Visio og Microsoft PowerPoint i prosesskartleggingen. Det førstnevnte verktøyet ble i mindre grad benyttet av informantene. I de få tilfellene da informantene brukte dette, var det i forbindelse med kartleggingen av nåsituasjonen. Informantene meddelte at Microsoft Visio var hensiktsmessig i de virksomhetene som hadde mer omfattende prosesser. De omtalte programmet som brukervennlig og oversiktlig, i de tilfellene hvor det var formålstjenlig å se på arbeidsflyten og hvilke roller som var involverte i, og påvirket av prosessene. Majoriteten brukte imidlertid Microsoft PowerPoint under hele digitaliseringsarbeidet, ettersom det var enkelt å dele med kunden og de involverte i arbeidet.

Når informantene skulle modellere prosesser, var det slik at valg av verktøy varierte basert på kundens behov og ønsker. Konsulentinformantene hadde også erfaring med kunder, som ønsket at de skulle modellere og oppbevare dokumentasjonen i det nye systemet som skulle implementeres hos kunden. De mest vanlige programsystemene blant informantene var Microsoft Azure Devops Server og Microsoft 365.

Sett i sammenheng med smidig tilnærming refererte alle informantene til at prosesskartlegging og prosessmodellering, var to helt avgjørende steg i deres iterative og smidige relasjon til kunden. Spesielt i de innledende fasene vektla flere av informantene at deltakelse fra de involverte var sentralt. Informant H fortalte at de hadde et stort fokus på å tydeliggjøre overfor kunden, at digitaliseringsarbeidet krevde stor grad av involvering fra dem. Innledningsvis lagde de derfor en plan som inneholdt tydelige statusmøter med kunden, både for kartlegging, oppfølging og avstemming. Informant C derimot, fortalte at de benyttet workshops, observasjoner og intervjuer med kunden, for å tilegne seg relevant informasjon. Dette ble brukt til kartleggingen og modelleringen av nåsituasjonen, samt planleggingen for fremtidig utvikling. Disse funnene var gjennomgående og like for alle informantene, men stegene varierte og baserte seg ofte på tilpassede framgangsmåter.

Eksempelvis fortalte informant A hvordan dette forløp seg i praksis ved en stegvis metode, som deres utviklingspartnerne brukte i digitaliseringsarbeidet. I forkant av arbeidet hadde virksomheten kartlagt nåsituasjonen ved hjelp av retningslinjer fra egen IT-avdeling:

«Ved utvikling av systemlandskapet benyttet vi følgende metode: 1.) Utviklingspartneren gikk gjennom vår dokumentasjon av prosessene, 2.) Vi hadde så et møte hvor de forklarte hvordan de tolket prosessene og oppfattet prosjektmandatet, 3.) De fremla en skisse med et nytt forslag til hvordan systemarkitekturen kunne se ut, med tilhørende forklaring på hvordan dataflyten da måtte være. 4) Deretter var det en runde med utvikling, som resulterte i en Sprint-demo, hvor de gikk gjennom hvordan det nye systemet fungerte, 5.) slik fortsatte det til vi var fornøyde».

Informanten tydeliggjorde at de i etterkant hadde sett viktigheten av spesielt det andre og femte steget. På den måten forklarte utviklerne deres tolkning av prosessene og gikk tilbake til disse forklaringene sammen med kunden for å sikre at de ble fornøyde, og foretok deretter eventuelle justeringer. Gjennom disse stegene sikret utviklerne en iterativ og smidig tilnærming til arbeidet og virksomheten. Dette ble også underbygget av informant H, som fortalte at de benyttet prosesskartleggingen og prosessmodelleringen der det lot seg gjøre, for å jobbe med prosessene stykkevis i sprinter. Summen av disse sprintene ble en stor leveranse.

4.2.3 Implementering og gevinstrealisering

Implementering

De ulike digitaliseringsarbeidene resulterte i nye digitale løsninger, som viste seg å kreve ulike former for implementering. Majoriteten av konsulentinformantene trakk frem at implementeringen av de nye digitale prosessene, ofte tilfalt dem. Vi fant ut at dette også var tilfellet for informantene, som benyttet seg av konsulenter i deres digitaliseringsarbeid. Informantene ga uttrykk for at det var naturlig at det var konsulentvirksomheten som tok seg av implementeringen i samarbeid med kunden. Hvordan implementeringen ble gjennomført var avhengig av type kunde, størrelsen på virksomheten og omfanget av prosjektet. Informant A fortalte hvordan implementering av nytt systemlandskap hadde utspilt seg i egen virksomhet, som er en stor virksomhet med over 400 butikker:

«Det ble etablert et team som jobbet med endringsledelse. Deres oppgave var å fortelle alle interessenter, og generelt alle som blir rammet av en endring i en prosess, hvordan

det ser ut nå og hvordan det kommer til å se ut. De hadde også ansvar for å gi de ansatte et eget opplæringsprogram».

Videre fortalte samme informant at de også benyttet seg av *superbrukere* i forbindelse med implementeringen. De spilte en viktig rolle i testing og utvikling, og fungerte som ambassadører for det nye systemet overfor de andre brukerne i virksomheten. Informanten la til at de bevisst valgte superbrukere som tidligere hadde vist lite interesse for å gjennomføre en endring. Det strategiske valget av superbrukere ble gjort med hensikt om å unngå noe av den potensielle motstanden. Informant D fortalte at de også benyttet seg av superbrukere, som hadde ansvaret for å implementere og drifte de nye digitale løsningene.

Andre informanter sa at de valgte sine superbrukere på bakgrunn av personens kjennskap til prosessen, relasjonene mellom menneskene i prosessen, samt kompetanse og erfaring. Ofte var det en rolle som tilfalt prosesseier, som hadde disse kvalitetene. Basert på funnene ble det observert at det var varierte roller som fikk dette ansvaret. Det som imidlertid var gjennomgående likt, var at alle informantene var enige om at kundens involvering i implementeringen var nødvendig. Dette for at kunden skulle få eierskap til sine nye prosesser. Flere av informantene som jobbet for eksterne kunder, trakk også frem at de ikke hadde en intensjon eller et ønske om å være hos kundene lenger enn nødvendig. De brukte derfor mye tid og ressurser i forbindelse med implementering på opplæring, med hensikt om å gjøre kundene mest mulig selvstendige.

Gevinstrealisering

Vedrørende gevinstrealiseringen var de fleste informantene enige om at dette ansvaret i utgangspunktet tilfalt kunden. I noen tilfeller var dette todelt mellom utvikler av digitaliseringsarbeidet og kundevirksomheten. Funnene indikerte derfor at informantene hadde ulik tilnærming til gevinstrealisering. Det var likevel klar enighet om at det var utvikler sitt ansvar å tilrettelegge for at gevinstrealiseringen kunne finne sted, men det var opp til virksomheten og dens ansatte å se til at det ble oppfylt i praksis. Informant C fortalte at dette ble løst på en tilsvarende måte, men at vedkommende fant dette tvetydig i sin virksomhet:

«Vi har ikke helt klart å knekke den koden. Det er lett å vise gevinster i form av teoretiske besparelser, og vi argumenterer gjerne for at følgende arbeid frigjør et visst antall årsverk, som kan brukes til mer kvalitetsarbeid eller andre vanskeligere saker. Om tiden faktisk brukes til det, er jo opp til kunden, og følgelig vanskelig for oss å måle».

På bakgrunn av denne redegjørelsen argumenterte informant C for at gevinstrealiseringen ikke er noe som utelukkende kunne tilfalle utvikler alene. Vedkommende erfarte at kundene ofte var uenige i det, men dette var noe som sjeldent ble fulgt opp. Denne oppfatningen av gevinstrealiseringen var forenelig med informant H sin beskrivelse, hvor de også hadde en tydelig formening om dette i deres virksomhet:

«Det er kunden som har ansvar for gevinstrealiseringen, men det er vår jobb å legge til rette for at de klarer å kapitalisere på arbeidet som vi gjennomfører».

Informanten forklarte videre at de kunne oppfordre kunden til å etablere ulike avdelinger eller utnevne nye roller, med ansvar for kapitaliseringen av dataene som de nye systemene genererte. Informanten hevdet derimot at hvis kunden ikke var moden for å bli en datadrevet virksomhet, så ville gevinstrealiseringen fordufte etter hvert som tiden gikk. Videre mente vedkommende at dette ansvaret burde tilhøre toppledelsen. I motsetning til de øvrige informantenes erfaringer, så hadde informant I en klar oppfatning av at ansvaret for gevinstrealisering var noe som tilfalt utvikleren. Vedkommende beskrev at de utviklet verktøy for å kontrollere og måle effekten av de nye digitale løsningene som de innførte hos kunden.

Informant H trakk frem at de brukte mye tid og ressurser på å sikre at kunden faktisk kjøpte og følgelig implementerte det de trengte. Vedkommende mente at det var lett å kjøpe teknologi, men vanskeligere å kjøpe riktig teknologi. Dersom kunden selv fikk bestille en løsning, uten forankring i forarbeid, kunne det resultere i teknologi som ikke passet virksomheten. Det ville igjen påvirke effekten, utnyttelsen og følgelig gevinstrealiseringen av digitaliseringsarbeid.

Oppsummering

Denne delen har avdekket funn om hvordan informantene benyttet fossefallsmetoden og en smidig tilnærming i deres digitaliseringsarbeid. De smidige metodene som ble brukt var inspirert av Scrum og Lean. Når det kommer til prosesskartlegging og prosessmodellering, var det felles enighet om at dette var avhengig av størrelsen på kunden og omfanget av den digitale teknologien som skulle implementeres. Funnene viste også at det tilsynelatende var stor enighet om at implementeringen måtte gjennomføres av utvikler med tilhørende opplæring av brukerne. Flere av informantene så på implementeringen som et samarbeid mellom utvikler og bruker. Det var imidlertid noe større forskjeller og uklarheter knyttet til gevinstrealiseringen og hvem som fikk ansvaret for dette.

4.3 Hvordan utnyttet prosessledelsens praksiser i norske virksomheters digitaliseringsarbeid?

Når det kommer til å praktisere prosessledelse i digitaliseringsarbeid, la samtlige informanter stor vekt på prosesseierskap og prosesseierrollen. I denne delen presenterer vi funn om hvordan informantene brukte en prosesseier og en prosessleder. Videre belyses ansvaret som ble tildelt disse roller, i de virksomhetene som praktiserte dette. Funnene inkluderer sitater fra en prosesseier, ledere som har utnevnt prosesseiere og konsulenter som har jobbet med prosesseiere. På den måten beskrives prosesseierrollen gjennom ulike perspektiver. I tillegg fokuserer denne delen på funn knyttet til eierskap i annen form, enn prosesseierrollen.

4.3.1 Prosesseierskap

Etter at informantene hadde avklart at prosessbevissthet var noe de var eller ble opptatt av underveis i digitaliseringsarbeidet, kom de fleste naturlig over til styringen og eierskapet av prosessene. Alle var enige om at ansvaret for prosessene måtte allokere til personer i virksomheten. Informant B sa følgende:

«Når man bygger en prosess så bør eierskap av prosessen diskuteres (...). Noen må ha ansvaret for det, men hvem som har det trenger ikke være basert på en fasit».

Vedkommende bygget videre på dette, og fortalte at det handlet i større grad om hvilken rolle prosesseierskapet spilte i digitaliseringsarbeidet. Det var viktig at prosesseierskapet ble initiert av en leder på et høyere nivå, som var ansvarlig for driften i virksomheten. Dette er grunnet i at en slik leder brydde seg gjerne om det tverrgående i virksomheten, og var i posisjon til å kunne binde sammen prosessene, menneskene og ressursene. Informant B fortalte videre at dersom dette ikke ble praktisert i digitaliseringsarbeidet, opplevde virksomhetene ofte bruddstykker i avdelingene. Da fokuserte de ansatte bare på egne aktiviteter, og lederne slet dermed med å løfte og fremme digitaliseringsarbeidet på tvers av avdelingene.

Funnene viser at behovet for styring og viktigheten av prosesseierskap ble fremhevet i lys av kryssfunksjonaliteten i prosessene. Dette var gjennomgående likt hos flere av informantene, da de fleste hadde mange prosesser og komplekse systemer som skulle forbedres og digitaliseres. I tillegg var alle informantene enige med informant B sitt utsagn om viktigheten av prosesseierskap for å kunne få gjennomslag med implementeringen av nye løsninger og

digitale teknologier. Vi så at en slik samhandling gjennom prosesseierskap, førte til at de fleste lederne opplevde at det ble lettere å implementere endringer.

Tilnærming til prosesseierskap

Når det kommer til hvordan prosessene styres, formidlet informantene ulike tilnærminger. Informantene var enige om at de praktiserte en tilnærming hvor prosessene ble styrt overordnet på bedriftsnivå, men ledet strategisk og operasjonelt på prosessnivå. Informant B fortalte blant annet følgende:

«Kundene forholder seg til dette med prosesseierskap på en veldig pragmatisk måte. (...) Så nesten uavhengig av om man introduserer en prosesseier spesifikt, så har ledere, og særlig linjeledere et ansvar for å drifte virksomheten og sikre at den henger effektivt sammen, og dermed et ekstra ansvar for å beskrive prosessene».

Informanten forklarte videre at ledere og linjelederne delte hva som faktisk ble gjort i virksomheten gjennom workshops. Denne informasjonen bidro til å kunne kartlegge en overordnet struktur over virksomhetens prosesser. Deretter ble dette brukt som et utgangspunkt til å kunne gå grundigere til verks for å bygge en prosessarkitektur, i samarbeid med de som jobbet med prosessen og de utnevnte prosesseierne. Digitaliseringsarbeidet flyttet seg derfor fra å være på et bedriftsnivå til å gå over på et prosessnivå.

En slik ovenfra og ned tilnærming til prosesseierskap var spesielt tydelig hos konsulentinformantene. Vi fant ut at konsulentenes første møte med kunden ofte var et møte med ledelsen. Her forsøkte ledelsen å beskrive prosessene og flaskehalsene, for så å kunne formulere en problemstilling. Et stykke ut i arbeidet fikk konsulentene kontakt med de som jobbet operasjonelt med den aktuelle prosessen. Det var på dette tidspunktet at de utnevnte prosesseierne ble koblet på. Informant B fremhevet fordelene med en ovenfra-og nedtilnærming, hvor digitaliseringsarbeidet eies på bedriftsnivå ved initierende fase, før det styres av prosesseiere på prosessnivå. Vedkommende sa følgende:

«Det er veldig mange som feiler ved at de begynner nedenfra-og-opp, og vet ikke da helheten i prosessene, og ender typisk opp med masse tilfeldige steg (...). De aner ikke hvordan de skal koble sammen alle de små bitene som de har lagd. Men dersom man begynner ovenfra og jobber seg nedover vil man ha et annet utgangspunkt og gjerne først kartlegge de store verdikjedene».

4.3.2 Prosesseierrollen

Utnevnelse av prosesseier

Gjennom datainnsamlingen ble det kjent at et stort flertall av informantene brukte prosesseiere i digitaliseringsarbeidet. De som anvendte en eller flere prosesseiere, sa at rollene ble valgt av kunden selv, basert på personens kjennskap til arbeidsprosessene. Informant B beskrev framgangsmåten for utnevnelse av prosesseier i sine digitaliseringsarbeid, og dette var gjennomgående likt i samtlige virksomheter som utnevnte en slik rolle:

«I den grad det finnes prosesseiere har vi ofte sett at det bare er en eller annen person som blir pekt på og følgelig utnevnt til prosesseier. Veldig ofte er det vanlig avdelingshierarki med linjeleder, også peker de på en eller annen person som gjerne er litt «prosessekspert» på området sitt».

Når det kommer til utnevnelse av prosesseiere, har virksomhetene vektlagt ulike begrunnelser for hvorfor de har valgt å slike roller. I digitaliseringsarbeidet i virksomheten til informant G ble det formidlet veldig tydelig at vedkommende hadde fått denne rollen, fordi digitaliseringsarbeidet skulle dekke veldig mange og store behov i virksomheten. Løsningen skulle være et felles system som fungerte for alle enhetene, ved bruk av skytjenester og kunstig intelligens. Ansvar for digitaliseringsarbeidet ble fordelt mellom en toppgruppe bestående av ulike roller og ansvarsområder. Informant G fortalte videre at gjennom sin rolle skulle det sørges for at det nye og digitale systemet i virksomheten, som var felles for alle tjenesteområdene, skulle samsvare mot IT-systemene i vedkommende sin avdeling. Dette ble begrunnet med at:

«Vi har veldig mange enkeltstående og skreddersydde applikasjoner i IT-systemet vårt i revisjon, og det som var viktig var å integrere den nye og moderne ECM-løsningen med våre revisjonsverktøy, for å blant annet redusere manuell sortering og arkivering av e-poster, dokumenter og beste praksis, samt muliggjøre enkel tilgang for å se og redigere dokumenter. I tillegg skal ansatte kunne bruke sin datamaskin, mobiltelefon eller andre medier til å utføre sine arbeidsoppgaver».

På samme måte som informant G sin avdeling hadde sine kompleksiteter, hadde de øvrige avdelingene det samme. Informant G sin rolle, som prosesseier for revisjonsavdelingen, var å ha workshops med prosesseiere fra de andre avdelingene. Disse prosesseierne skulle fremme samarbeid på tvers av avdelingene, for at behovene og grenseflatene mellom avdelingene

skulle samsvare, samt at delte arbeidsprosesser skulle få en felles løsning. Når det kommer til bruken av workshop var alle informantene enige om at det skulle sikre samarbeid på tvers av ansvarsrollene, herunder prosesseierrollene. Informant F fremhevet viktigheten av workshops og møter, og mente at det var med på å gi dem, som konsulenter, en forståelse av verdikjeden i kundens virksomhet. Ved å inkludere prosesseierne i workshops for å fastsette strategi og mål, sa vedkommende at verdiskapingen i digitaliseringsarbeidet ble sikret.

Videre påpekte informant F at roller generelt er sentrale og et veldig viktig punkt i digitaliseringsarbeid, som de utfører for sine kunder. Vedkommende fortalte også at i mange situasjoner så har kunden allerede identifisert prosesseiere, men også prosessledere. I større digitaliseringsprosjekter hvor arbeidet omfattet hele virksomheten, mente informanten at prosesseiere og prosessledere ble valgt i samarbeid med kunden. I motsetning til mindre prosjekter, hvor kundene ofte var mindre opptatt av roller, sørget de for å få kunden til å forstå at prosesseier var en viktig rolle som måtte involveres for at virksomheten skulle klare å etterleve de nye prosessene. Denne praksisen til prosesseier, delte også informant H i digitaliseringsarbeid som de utførte for sine kunder. Vedkommende argumenterte for at det var spesielt hensiktsmessig for store prosjekter å ha en overordnet styringsgruppe, og prosesseiere og prosessledere som rapporterte til styringsgruppen.

Eierskap i annen form

Gjennom intervjuene ble det også avdekket at informant D ikke benyttet prosesseiere i sitt digitaliseringsarbeid. Vedkommende jobbet i et prosess-senter for revisjon, hvor fokuset kun var å digitalisere og forbedre prosessene i revisjonsavdeling med ulike applikasjoner og hylleprodukter. Arbeidet inkluderte hele revisjonsavdelingen, fra A til Å, som besto av en rekke ulike arbeidsoppgaver. Disse oppgavene inngikk i en og samme prosess som var likt for alle de 900 revisorene i virksomheten. I informant D sitt digitaliseringsarbeid var derfor slik at det ikke ble utnevnt en prosesseier, men heller løst ved at revisorene fikk tilsendt spørreundersøkelser hvor de kunne meddele forbedringspunkter eller irritasjonsmomenter ved dagens løsninger. Dette ble samlet i en total liste av leveranser, i en Product Backlog. Etter flere runder med revisorene ble det utarbeidet ulike konsepter, som ga en liste over prioriterte leveranser i en Sprint Backlog. Deretter fant de ulike hylleprogrammer eller lagde tilpassede løsninger iterativt gjennom sprintere. Når disse produktene eller løsningene ble innført, benyttet de *product managers*, som var produktansvarlige for det verktøyet eller det produktet. Informant D beskrev de produktansvarlige og deres tilhørende ansvar på følgende måte:

«Deres ansvar er å utvikle drift og forvalte produkter i henhold til brukernes behov (...). Så det styres mer på produkt enn på prosess».

En slik løsning sa informant B at de også benyttet på et digitaliseringsprosjekt som de hadde utført for en kunde. I det prosjektet ble det opprettet et helt produktteam som på mange måter var eiere av prosessene, hvor teamet eide IT-applikasjonene.

4.3.3 Prosesseierens ansvarområder

Fra intervjuene ble det kartlagt at prosesseiernes ansvarområder var avhengig av størrelsen på kunden, samt omfang og type digitaliseringsprosjekt. Samtlige informanter vektla det å være en representant for prosessens funksjonelle kravspesifikasjoner, som prosesseiernes hovedoppgave. For å sammenfatte siteres informant G, som formidlet sine ansvarområder som prosesseier i digitaliseringsarbeidet:

«Jeg ledet arbeidsgruppen for revisjon, og jobbet tett med IT for å dekke revisjon sine behov. Det samme gjør så de andre tjenesteområdene, slik at arbeidsgruppene skal ivareta de konkrete behovene som er i tjenesteområdene, slik at IT sammen med ekspertgruppen kan lage den beste løsningen for alle».

Informant H sa blant annet at i deres digitaliseringsprosjekter ble prosesseierne inkludert både i forprosjektet og i hovedprosjektet. Som et eksempel brukte vedkommende et forbedringsarbeid, hvor prosesseierne ble brukt som testere av de nye prosessene og hadde en stemme i utviklingen av løsningene i hovedprosjektet, for at løsningene skulle fungerer i forhold til deres funksjonelle krav. Utover testing i hovedprosjektet, slik som informant H fortalte, ble prosesseierne også direkte involvert i å designe de fremtidige løsningene. Informantenes enighet om dette kan sammenfattes gjennom informant I sitt utsagn:

«Prosesseier kan ha oversikt over hvilke løsninger som er midlertidige, samtidig som de har en lengre plan på hvordan byggesteinene skal brukes fremover».

Informant I siktet til digitaliseringsprosjektene mål og strategi. Over halvparten av informantene mente at i store virksomheter hvor det gjerne var flere prosesseiere som satt overordnet i styringsgruppen, hadde en større innflytelse på å fastsette retningen for virksomheten. I motsetning til de mindre virksomhetene, hvor det var færre prosesseiere, var det hovedsakelig toppgruppen eller ledelsen som satte føringer for mål og strategi i digitaliseringsarbeidet.

Når det gjelder prosesseiernes innflytelse på mål- og strategisseting, sa imidlertid alle informantene at dette var noe som ble initiert av toppgruppen eller ledelsen først. Informant C sa at i digitaliseringsarbeid hos deres kunder, så var det en prosesseier som satte et mål for hva forbedringsarbeidet spesifikt skulle gjøre. Før de kom dit så var det gjerne en leder eller en ledergruppe som satte de mer overordnede målene, før prosesseiere og de øvrige ansatte fikk muligheten til å si sin mening.

Utover det tekniske, la et stort flertall av informantene også vekt på at prosesseierne var et viktig bindeledd til øvrige ansatte i virksomheten. Dette ble spesielt lagt vekt på av konsulentinformantene. I de tilfellene hvor kunden hadde utnevnt prosesseier, var informant E av den oppfatning at dette resulterte i at både arbeidet og kommunikasjonen fikk en bedre flyt, som igjen førte til økt effektivitet. Vedkommende argumenterte for at prosesseieren gjerne hadde en relasjon til sine ansatte og et godt kjennskap til deres evner og kompetanse, som var svært nyttig for føringen av digitaliseringsarbeidet. De øvrige informantene kommuniserte det samme, og mente at prosesseieren ofte hadde oversikt over prosessene og de tilknyttede personene, slik at dersom det var noe spesifikt konsulenten trengte informasjon om, så kunne prosesseieren koble på riktig person.

Noen av informantene som jobbet med kunder i større virksomheter, benyttet også en prosessleder. I de tilfellene hadde prosesseieren et overordnet blikk, mens prosessledere jobbet operativt i prosessene. I de virksomhetene hvor det var en prosessleder, fikk prosesseieren noen ytterligere ansvarsoppgaver. Prosesseieren hadde ansvar for å avlaste og gi føringer til prosesslederen. I de tilfellene hvor det var en prosessleder til stede, beskrev informant F ansvarsoppgavene til en prosesseier på følgende måte:

«Som prosesseier handler det derfor mye om å klare å skjerme prosessleder fra den type støy (operativ støy), da de gjerne har redusert med kapasitet eller tid. Videre handler det også om å støtte ledelsen i beslutninger som er viktige for prosessen.»

Ettersom prosesslederen jobbet operativt og hadde bedre kjennskap til prosessene, ble de ifølge informant F inkludert i viktige beslutninger for å bistå prosesseieren. Informant I fremhevet forskjellen på prosessleder og prosesseier ved å beskrive prosesslederens rolle på følgende måte:

«En prosessleder i organisasjonen sitter med porteføljer av applikasjoner som skal sikre at prosesseiere har den tilgangen og de verktøyene som de trenger.»

Det vil si at prosesslederen hadde ansvaret for å legge til rette for at prosesseieren hadde riktig verktøy og tilgang til nødvendige systemer. I tillegg fortalte informant F at det var gjennom prosesseieren, at prosesslederen fikk innsyn i strategi- og verdiskapingsplanen. Ifølge informant I var det på denne måten at prosesslederen kunne få muligheten til å se retningen for digitaliseringsarbeidet, og dermed bidra med de beste verktøyene. For å sammenfatte forskjellen mellom en prosessleder og en prosesseier, fortalte informant F at prosessleder var en som fulgte opp det daglige arbeidet på prosessnivå, mens en prosesseier jobbet mer overordnet.

Videre formidlet alle informantene at ulike roller ble lært opp i de nye systemene underveis, for å sikre etterlevelsen og gevinstrealiseringen. Et stort flertall av informantene sa at det var prosesseieren som fikk dette ansvaret. Informant H fortalte at prosesseierne fikk en annen tittel da de fikk dette ansvarsområdet. Prosesseiere ble i disse tilfellene kalt for systemeiere, og var ansvarlige for å ta hånd om det nye systemet etter at konsulentene var ferdig. Videre fortalte informant H at prosesseierne fikk dette ansvaret fra start gjennom tidlig involvering. Istedenfor å gjennomføre alt av opplæringen i etterkant, så ønsket de at prosesseierne gjennom involvering lærte seg litt og litt underveis. Vedkommende sa at prosesseierne oppnår en gradvis utvikling og dermed blir mer modne. På den måten får de mer eierskap til den nye løsningen.

Oppsummering

Samlet sett var alle informantene enige om at prosesseierskap ble praktisert ved at ansvar og lederskap ble tildelt personer i virksomheten. Det var også bred enighet om at digitaliseringsarbeidet først ble ledet av toppledelsen på bedriftsnivå, hvor de forsøkte å presentere prosessene, for å belyse utfordringer og forbedringsønsker. Deretter ble det utnevnt prosesseiere, som fikk ansvaret for å bidra inn mot løsningene på prosessnivå. Spesielt fremhevet kryssfunksjonaliteten i prosessene, viktigheten av å etablere prosesseierskap.

Når det gjelder ansvarsområdene til prosesseierne, kom det fram at dette varierte på bakgrunn av kundens størrelse, samt omfanget av digitaliseringsprosjektet. Informantene som benyttet prosesseiere, var ensidig enige om at prosesseierens ansvarsområder innebar å formidle prosessenes behov, bidra i prosessens mål- og strategisseting, gi føringer til prosessleder, samt sikre etterlevelsen av de nye prosessene. Det ble også avdekket at en informant benyttet systemeiere i sitt digitaliseringsarbeid.

4.4 Oppsummering

I denne delen oppsummerer vi de mest fremtredende funnene. Studiens teoretiske rammeverk har vært veiledende for funnkapittelet og følgelig tabellens utforming.

Tabell 3: Oppsummering av studiens funn

Prinsipper	Prosessbevissthet	Bevisstgjøring	Informantene formidlet at prosessbevisst var et svært sentralt prinsipp i deres digitaliseringsarbeid. Bevisstgjøringen ble forankret i at virksomhetene identifiserte, navnga og dokumenterte sine prosesser.
		Dokumentering	Fokuset på dokumenteringen skjedde ved hjelp av konsulentinformantene, som utarbeidet et prosesskart. Prosesskartet var avgjørende for å avdekke prosessenes kompleksitet for å kunne lykkes med digitaliseringsarbeidet.
		Verdiskaping	Informantene hadde fokus på at prosessene skulle skape verdi, og dette gjorde de ved å involvere sluttbrukeren.
		Økt kundefokus	Virksomhetene opplevde økt kundefokus, som et resultat av at prosessbevissthet vektla viktigheten av å se prosessene fra ende-til-ende, og hvordan helheten skulle levere verdi til sluttbrukeren.
		Kryssfunksjonalitet	Bevisstgjøringen av egne prosesser ved hjelp av prosesskart, førte til at virksomhetene reduserte avdelings- og silo-fokuset, som avdekket prosessenes kryssfunksjonalitet.
	Kontinuerlig prosessforbedring	Kostnadsreduksjon	Sentralt i forbedringsarbeidet var at prosessledelse ble introdusert og utnyttet for å optimalisere ressursbruken og dermed redusere kostnadene.
		Effektivisering av prosesser	Prosessforbedring ble forankret i to standarder, kvalitetsstandard og effektivitetsstandard. Dette resulterte ofte i omfattende endringer, eller helt nye utforminger i virksomhetene.
		Prosess-senter	Prosessforbedringen resulterte i noen tilfeller i etablering av et prosess-senter, som sørget for å støtte virksomhetene med prosessmodernisering.

Metoder	Tradisjonell metode	Fossefallsmetoden	Fossefallsmetoden ble brukt for å kartlegge virksomhetens prosesser og forbedringsmuligheter.
	Smidig metode	Lean og Scrum	Smidig metode basert på Lean eller Scrum, ble brukt for å tilpasse løsningene til virksomhetens prosesser.
		Anvendelse	Fossefallsmetoden ble anvendt i etablerings-, kartleggings-, og analysefasen som krevde manuelt og lineært arbeid, mens smidig metode ble anvendt i utviklings- og implementeringsfasen, som krevde testing og involvering av kundene.
		Prosesskartlegging og prosessmodellering	Informantene benyttet hovedsakelig PowerPoint til å gjennomføre prosesskartlegging og -modellering. Formålet var at dette skulle være enkelt å forstå for kunden. Stegene varierte og baserte seg ofte på tilpassede framgangsmåter.
		Implementering og gevinstrealisering	Det var ulik oppfatning av om det var utvikleren eller kunden som hadde ansvaret for implementering, men ofte ble dette løst gjennom et samarbeid. Det var derimot uklarheter rundt ansvaret for gevinstrealiseringen.
Praksiser	Prosesseierskap	Prosesseierrollen	Prosesseiere ble utnevnt for å dekke virksomhetenes behov, bidra inn mot strategi- og målsetting, samt testing og utvikling av nye smidige løsninger.
		Eierskap i en annen form	I enkelte tilfeller benyttet informantene seg av løsninger som krevde en annen type eierskap enn på prosessnivå. Disse løsningene måtte ledes på produkt- eller systemnivå, for å kunne sikre etterlevelsen.

5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi funnene i lys av studiens teoretiske rammeverk. Formålet vårt er å trekke frem likheter og ulikheter mellom studiens empiriske funn mot eksisterende forskning og teori, med intensjon om å bidra med ny kunnskap. Vi forankrer diskusjonen i prosessledelsens innvirkninger på digitalisering. Dette gjør vi for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål, og har følgelig utformet kapitlet til å undersøke hvordan prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser utnyttes i norske virksomheters digitaliseringsarbeid.

5.1 Prinsipper

Prosessbevissthet

I denne studien fant vi ut at de informantene som digitaliserte egen virksomhet, ikke hadde evner for prosessledelse innledningsvis, til å kunne fange opp verdien av digitaliseringsarbeidet. Dette er i stor grad samfallende med funnene til Kirchmer (2016) og Cantara (2015), som viste at kun 1% av virksomhetene i studien hadde evner for prosessledelse som kunne skape verdi av digitaliseringen. Vi fant imidlertid ut at informantene som jobbet som konsulenter var spesielt oppmerksomme på dette, og hadde følgelig lang erfaring og økt bevissthet rundt prosess i digitaliseringsarbeid. Det var disse konsulentene som bidro til at virksomhetene som digitaliserte, innså viktigheten av prosessledelse. Dette funnet bygger opp under forskningen til Danilova mfl. (2022), som viste at prosessbevissthet er et viktig utgangspunkt for norske virksomheter når de skal innføre nye digitale teknologier. Konsulentene bidro til at virksomhetene klarte å identifisere, navngi og dokumentere sine prosesser, som førte til at virksomhetene ble prosessbevisste. De informantene som hadde en rolle i digitaliseringsarbeidet i egen virksomhet og hadde blitt bevisste på sine prosesser ved hjelp av konsulenter, viste enstemmig enighet om at prosessbevissthet var en svært viktig faktor i digitaliseringsarbeidet.

Etter å ha identifisert, navngitt og dokumentert prosessene, utarbeidet alle konsulentene et prosesskart med oversikt over prosessbeskrivelser og roller. Ifølge Antonucci mfl. (2020) er det viktig at virksomhetene klarer å styre sine prosesser systematisk, og dermed realisere digitaliseringens fulle potensial. Det var hovedsakelig den fordel vi så at konsulentene i vår studie la vekt på, da de fortalte hvorfor de benyttet prosesskart. De argumenterte for at de

enkelt kunne vise kunden hvordan de nye løsningene skulle designes, og dermed systematisk vise retningen for digitaliseringsarbeidet. Dette viser til at norske virksomheter dokumenterer sine prosesser gjennom prosessbevissthet, som er et sentralt prinsipp i prosessledelse. Likevel observerte vi at dette prinsippet ikke ble praktisert i henhold til prosessledelsens kriterier, som har stort fokus på dokumentasjon og bygge engasjement og kompetanse om prosesstankegang. Konsulentene som meddelte at prosesskart var et viktig steg for å gjøre kundene bevisste på prosessene, viet ikke mer tid enn nødvendig til å utarbeide og dokumentere et prosesskart. Dette er noe overraskende, men kan forklares ved at fordelen med å redusere omfattende dokumentering, fører til at virksomhetene kan fokusere på de neste stegene som går ut på å utvikle prosessene og implementere digital teknologi. På den måten sørger de for nødvendig dokumentasjon som skal sikre at prosessene forbedres og skaper verdi, uten å sløse tid på byråkratisk dokumentering.

Når det kommer til prosesskart, mente informantene at det bidro til at de klarte å forstå samspillet mellom de koordinerte aktivitetene i virksomheten. Ved å skape bevissthet om prosess og forståelse for at prosessene gikk på tvers av tradisjonelle hierarkier, kunne virksomhetene lettere innføre digitale teknologier. Som redegjort for i litteraturkapittelet, viste forskningen til Danilova mfl. (2022) at behovet for virksomhetsarkitektur ble styrket som følge av digitaliseringen. Dette stemmer med våre funn som blant annet fremhever at forståelsen for prosessenes kryssfunksjonalitet gjennom prosesskart er spesielt viktig. Ettersom de digitale teknologiene som virksomhetene ønsket å innføre var både reprogrammerbare og homogeniserende. De reprogrammerbare digitale teknologiene er, som nevnt, ikke begrenset til et spesifikt formål, men tiltenkt til bruk ved en rekke ulike oppgaver og formål på tvers av virksomhetens prosesser. De digitale teknologiene som informantene beskrev, var alle reprogrammerbare.

For å forstå hvordan reprogrammeringsegenskapen til digitale teknologier styrket behovet for prosesskart, tar vi utgangspunkt i digitaliseringsarbeidet i virksomheten til informant G. De moderniserte ERP-systemet sitt ved hjelp av skytjenester og kunstig intelligens, for å gi intelligent automatisering, høyere effektivitet og umiddelbar dokumenttilgang på tvers av virksomheten. Formålet var at datamaskinene som de ansatte brukte på tvers av de ulike avdelingene, skulle ved hjelp av skytjenester gi tilgang til det de andre ansatte jobbet på til enhver tid, samt muligheten til å se og redigere dokumenter på tvers på virksomheten. I tillegg skulle skytjenesten sammen med kunstig intelligens bidra til å effektivisere arkivet, slik at de ansatte brukte mindre tid på manuell sortering og arkivering av e-poster, dokumenter og beste

praksis materiale. Ettersom den nye teknologien ikke var begrenset til et spesifikt formål eller en spesifikk prosess, indikerer våre funn at dokumenteringen i et prosesskart var helt avgjørende for at virksomheten klarte å implementere et slikt omfattende system på tvers av ulike avdelinger.

Informant G sitt digitaliseringsarbeid kan også benyttes til å belyse behovet for at den digitale teknologien måtte være homogeniserende. Ettersom konsulentene i informant G sin virksomhet jobbet på ulike team for å levere tjenester til sine kunder, var de avhengige av å kunne være tilgjengelige store deler av arbeidsdagen. De hadde behov for tilgang til viktige dokumenter fra andre medier enn sin dedikerte jobbdatabas. I tillegg benyttet de en rekke ulike kommunikasjonskanaler i løpet av dagen, slik som Teams, E-post og mobiltelefon. Det var derfor viktig at de ulike mediene ble tatt hensyn til når skytjenesten og løsningen for kunstig intelligens skulle implementeres. Det kan derfor forstås med at et prosesskart bidro til å kartlegge prosessene i den grad, hvor den nye digitale teknologien kunne fungere optimalt og tilfredsstillende grensesnittene mellom prosessene.

Samlet sett viser vår studie at bruken av prosesskart er spesielt viktig i de virksomhetene med komplekse prosesser. Det økte behovet for å utarbeide et prosesskart som følge av digitaliseringen, samsvarer med tidligere forskning. Vi vil derfor si at viktigheten av prosesskart i norske virksomheter, blir ytterligere fremhevet av digitaliseringsarbeidets karakteristikk. Jo mer omfattende de digitale teknologiene er, desto viktigere er det å identifisere og dokumentere prosessene i forkant.

Kontinuerlig prosessforbedring

Når det kommer til kontinuerlig prosessforbedring, fant vi ut at alle informantene var opptatte av at de nye digitale systemene og løsningene som ble tatt i bruk, skulle sørge for videreutvikling og forbedring av prosessene. Det mener vi kan forklares med at virksomhetene er opptatte av å bygge en såkalt effektiv operasjon. Informantene beskrev at den digitale strategien skulle sørge for velfungerende digitale systemer, standardiserte arbeidsprosesser og nødvendige forretningsdata. Dette samsvarer med Ross og kolleger (2019) sin beskrivelse av essensielle byggesteiner for å kunne oppnå en effektiv operasjon. I tillegg la informantene stor vekt på at det skulle settes tydelige mål til digitaliseringsarbeidet med fokus på *mennesker*, *arbeidsprosesser* og *teknologi*. Vi ser at de tre elementene, som utgjør den effektive operasjonen, var svært fremtredende i de norske virksomhetene. For å kunne sikre verdiskapingen, sørget informantene for å involvere enten sluttbrukerne eller kundene i

prosessutviklingen. Her trakk flere av informantene frem at de opplevde å være mer kundefokuserte, etter at de hadde fått en ende-til-ende-tankegang til sine prosesser, til forskjell fra det tradisjonelle avdelingsfokuset, som bare skulle produsere. Sluttbrukernes og kundenes tilbakemeldinger ble benyttet til å oppdage og løse problemer i prosessene gjennom digitale teknologier. Ved å ha fokus på en effektiv operasjon i virksomheten, mener vi at informantene klarte å oppnå kundefokusering gjennom prosessledelse. Det økte kundefokuset kan forstås i sammenheng med at de verdiskapende prosessene prioriteres av ledelsen, slik som argumentert av Iden (2018, s. 29) i litteraturkapittelet.

Denne initieringen fra ledelsen, førte til at vi observerte en forskjell mellom konsulentene som jobbet med digitaliseringsarbeid og informantene som gjennomførte digitaliseringsarbeid i egen virksomhet. Konsulentene som hovedsakelig ble leid inn i forbindelse med digitaliseringsarbeidet, formidlet at det var begrenset hvor mye de kunne fokusere på å praktisere kontinuerlig forbedring på eget initiativ. De kom ofte inn i disse virksomhetene for å bistå med implementeringen av et spesifikt system eller en løsning, og jobbet i henhold til kravspesifikasjonene som ble satt. Der det var hensiktsmessig, kunne konsulentene gi råd om å skape et system med fokus på kontinuerlig forbedring, men dette var kundens valg til slutt. Vi er derfor av den oppfatning at fokus på prosessarbeid og kontinuerlig forbedring, må iverksettes og legges til rette for av ledelsen. Altså må ønsket om å kunne oppnå kontinuerlig forbedring, initieres fra ledelsen som sørger for å investere og innføre nødvendige tiltak.

Til forskjell fra ovennevnte, så vi at de informantene som jobbet med digitaliseringsarbeid internt i sine virksomheter, hadde et mye større fokus på kontinuerlig forbedring. De opplevde omfattende endringer i virksomheten, og ledelsen sørget for å legge til rette for et mer fleksibelt system. Det var også disse virksomhetene som hadde etablert prosess-senter med fokus på å øke virksomhetens langsiktige gevinster gjennom digitale forbedringer. Dette er sammenfallende med litteraturen som argumenterer for at de virksomhetene som lykkes med prosessledelse, ofte har etablert et prosess-senter. Det er derfor noe overraskende for oss at ikke alle virksomheter oppretter et prosess-senter. En mulig forklaring er at det handler om motivasjon, tilgjengelige ressurser og prosessmodenhet. Virksomhetene som hadde et prosess-senter formidlet at ansvaret for senteret var å etablere, vedlikeholde og videreutvikle virksomhetens prosesser gjennom digital teknologi. Det kan derfor tyde på at disse virksomhetene hadde økt prosessmodenhet, som førte til at de fikk økt effekt fra prosessarbeidet. Dette reflekteres i hensikten til sentrene, som var å bidra inn mot virksomhetens strategiske og langsiktige effektivitetsmål.

5.2 Metoder

Fra øvrig redegjørelse så vi at informantene i aller høyeste grad utnyttet prinsipper fra prosessledelse da de digitaliserte. Digitaliseringsarbeidet krevde formålstjenlig og stabil dokumentasjon av prosessene, for å kunne levere resultater med god kvalitet. Det ble derfor stilt strenge krav til de første fasene, som måtte fullføres før de kunne gå i gang med utviklings- og implementeringsfasen. Det var blant annet i etablerings-, kartleggings-, og analysefasen, at informantene nærmest fulgte en tradisjonell fossefallsmetode.

Fordelen med fossefallsmetoden er at den sikrer at arbeidet blir ledet systematisk fremover. Basert på våre funn, mener vi at de norske virksomhetene som lykkes med å implementere sine prosessforbedringer ved hjelp av digital teknologi, klarte dette på grunn av den organiserte kartleggingsfasen som ble fulgt i henhold til prosessledelsens føringer. Informantene startet digitaliseringsarbeidet med å utforme et prosjektmandat og opprettet en midlertidig prosjektorganisasjon med aktuelle roller og deltakere. Det var i denne fasen at virksomhetene avklarte sine strategiske forhold tilknyttet digitaliseringsarbeidet i samhandling med toppledelsen. Deretter beskrev de prosessene, lagde prosesskart, måltall og oversikt over forbedringsmulighetene i virksomheten i kartleggingsfasen. Ved å gjennomføre disse stegene, sørget virksomhetene for å få oversikt over sine prosesser. Uavhengig av type tilnærming informantene hadde valgt for digitaliseringsarbeidet sitt, var etablerings-, kartleggings-, og analysefasen helt identisk. Dette til tross for at det var variasjon mellom type virksomhet, omfanget av digitaliseringsarbeidet og størrelsen på virksomheten. På denne måten tyder våre funn på at en tradisjonell fossefallsmetode i digitaliseringsarbeidets oppstartsfasen, kan være avgjørende for å få et suksessfullt digitaliseringsarbeid. Dette underbygges av Ross og kolleger (2019) sin studie, som fant ut at virksomheter som har orden på sine prosesser, lykkes med digitaliseringen.

Smidig tilnærming

Til tross for øvrig redegjørelse, avdekker vi at den tradisjonelle fossefallsmetoden ikke ble benyttet gjennomgående i hele digitaliseringsarbeidet. Informantene la vekt på at de var inspirerte av smidig tilnærming, og at de delvis brukte Lean- eller Scrum-metoden i utviklings- og implementeringsfasen. Det var henholdsvis på dette punktet i digitaliseringsarbeidet at informantene formidlet den klare vendingen fra tradisjonelle fossefallsmetoden, til at arbeidet hovedsakelig fikk en smidig tilnærming. Informant H skilte mellom dette ved å kalle etablerings-, kartleggings-, analysefasen for forprosjektet, og selve utviklings- og

implementeringsfasen ble kalt for hovedprosjektet. Etter at rammene for digitaliseringsarbeidet ble satt i forprosjektet, jobbet informantene mer inkrementelt og gikk tilbake for å oppdatere kravene underveis og i forkant av iterasjonene i hovedprosjektet.

Fordelen med en smidig tilnærming er at det blir benyttet regelmessige kontroller og tester mellom iterasjonene, for å rette opp feil eller problemer. I tillegg hjelper det å utdype og definere behovene, slik at funksjonen til den digitale teknologien blir tilpasset prosessene så mye som mulig. På bakgrunn av karakteristikken til de digitale teknologiene, ser vi at bruken av en slik tilnærming i utviklings- og implementeringsfasen, tillater virksomhetene å kunne fange opp hele verdien av digitaliseringsarbeidet.

Ettersom de digitale teknologiene kan kjennetegnes ved reprogrammering, betyr det at teknologiene som benyttes av virksomhetene brukes til å utføre en rekke ulike arbeidsoppgaver, som kan være forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Vi ser det er hensiktsmessig med smidig tilnærming, ettersom ingen virksomheter har like arbeidsprosesser, med de samme menneskene og ressursene. I tillegg består dagens digitale teknologier av applikasjoner eller andre moderne løsninger som kunstig intelligens, skytjenester og maskinlæring, som skal forbedre spesifikke arbeidsprosesser i en virksomhet.

Disse teknologiene, eller applikasjonene, kan blant annet være en del av et ERP-system, som skal løse et problem. Det innebærer at den teknologien eller applikasjonen ikke kan implementeres før andre sentrale arbeidsprosesser har kommet på plass og er velfungerende. Følgende funn er forenlig med Westerman mfl. (2019) sin forskning som viste at det store potensialet ligger i å effektivisere og øke produktiviteten, og at en velfungerende kundeapplikasjon ikke vil kunne være tilstrekkelig alene. I forlengelse av denne forskningen, ser vi at en smidig tilnærming i norske virksomheter vil kunne bidra til å sikre at arbeidsprosessene fungerer i henhold til ønsket målsetting, og tar hensyn til delprosjekter som må utføres med flere kontroller og tester.

På bakgrunn av at informantene fulgte en smidig metode i hovedprosjektet med spesifikke krav til design, implementering og testing for hver iterasjon, er vi av den oppfatning at virksomhetene hadde større behov for fleksible tilnærminger. Dette står i motsetning til prosessutviklingsmetode, som følger en rigid fossefallmetode med én stor leveranse i metodens siste fase. En løsning basert på våre funn er derfor å benytte en smidig tilnærming, som tar hensyn til norske virksomheters behov for kreativitet og hurtighet.

Prosesskartlegging og prosessmodellering

Til tross for at fasene i forprosjektet fulgte en form for tradisjonell metode fra prosessledelse, var det en tydelig forskjell i prosesskartleggingen i virksomhetenes digitaliseringsarbeid. Informantene fortalte at involvering av menneskene var en viktig prioritet i arbeidet. Dette skilte seg fra den tradisjonelle metoden fra prosessledelse, som har fokus på arbeidsmetode og prosess, og inkluderer kunden kun i starten og mot slutten av prosessarbeidet.

Fra litteraturen så vi at i den smidige tilnærmingen legges det mye fokus på menneskene og samspillet, fremfor strukturerte prosesser og verktøy. Kommunikasjonen er ofte uformell og uplanlagt i den grad at det ikke er avsatt faste møter, men heller dedikert en periode i arbeidet hvor menneskene skulle være tilgjengelige under digitaliseringsarbeidet. Informantene la blant annet vekt på at slik uformell kommunikasjon var langt mer verdifull, og ble også i større grad prioritert, sammenlignet med å bruke tid på kommunikasjon, som ble overflødig dokumentert. Dette resulterte i at virksomhetene raskt kunne få oversikt over og kartlegge prosessene sine, som førte til at de nye digitale teknologiene kunne implementeres raskere. Vi mener derfor at en slik framgangsmåte kan føre til at virksomhetene i større grad kan være reaktive på endringer når de digitaliserer. Noe overraskende avdekket vi at til tross for at informantene benyttet fossefallmetoden i forprosjektet for å kartlegge prosessene, så var stegene preget av den smidige tilnærmingen. Dette hadde blant annet effekt på hvilke modelleringsverktøy informantene brukte. Fremfor å bruke tid på å utarbeide flytskjemaer, RIS-modeller og andre prosessmodeller i de tilhørende modelleringsprogrammene, som er vanlige i prosessledelse, benyttet informantene verktøy som var formålstjenlige og enkle i bruk.

Informantene brukte hovedsakelig Microsoft PowerPoint til både prosesskartleggingen og -modelleringen i digitaliseringsarbeidet. Basert på våre funn kan valg av modelleringsverktøyene forklares med at det skulle være hensiktsmessig og effektivt å bruke, samt at det skulle levere ønsket resultat i henhold til den smidige tilnærmingen. Til forskjell fra den tradisjonelle metoden, avdekket vi at informantene ikke hadde fokus på at deltakerne skulle bli kjent med modelleringsteknikken, men ble heller oppmuntret til å utforske selve modelleringen for å samle inn god og fullstendig informasjon. I tillegg hadde informantene i større grad fokus på menneskene enn på arbeidsmetodene og prosessene, i prosessmodelleringen.

Implementering og gevinstrealisering

Ettersom informantene benyttet smidig tilnærming, påvirket dette også implementeringen og gevinstrealiseringen i digitaliseringsarbeidet. Likevel viste det seg at prosessledelsens tradisjonelle metode, hvor det må utarbeides en implementeringsplan med klare retningslinjer for å iverksette endringsforslagene, ble brukt i enkelte tilfeller. De informantene som var involverte i omfattende digitaliseringsarbeid, benyttet den tradisjonelle metoden i større grad og hadde mer planlagte implementeringer med fokus på endringsledelse. En mulig forklaring er at disse virksomhetene var store med mange komplekse systemer, og dermed mer omfattende digitaliseringsarbeid. For å kunne iverksette nye digitale løsninger, argumenterte disse virksomhetene for at de var avhengige av å kunne ha en tydelig plan og metode for implementeringen. Ved å benytte en implementeringsplan kunne virksomhetene sørge for at de nye utgavene av prosessene ble etablert til ønsket tid og i henhold til avsatte mål og kriterier. Det er derfor rimelig å anta at de store virksomhetene var nødt til å ha en plan for implementeringen, selv om de nye prosessene bestod av smidige løsninger.

Til forskjell var det slik at de øvrige informantene som var involverte i mindre omfattende digitaliseringsarbeid, implementerte delprosjektene på hyppig basis i tett samarbeid med kunden med en tilpasset implementeringsplan. Dette er sammenfallende med den smidige tilnærmingen, som ikke krever en fullstendig utarbeidet implementeringsplan. Men heller avklarer kravspesifikasjonene i forkant av hver iterasjon, før de nye løsningene implementeres etter korte iterasjoner og deretter leveres stykkevis.

Når det kommer til gevinstrealisering i den tradisjonelle metoden, etablerte informantene løsninger for målinger og rapporteringer i implementeringsfasen, som følges opp i forvaltningsfasen. En slik framgangsmåte ble fulgt av de informantene som var involverte i omfattende digitaliseringsarbeid. Dette stemmer med funnene fra studien til Fischer og kolleger (2021), som argumenterer for at arbeidet med prosessledelse er sterkt knyttet til virksomhetens strategi. Det var viktig at målingene og rapporteringene i henhold til prosessledelsens metoder samsvarte med virksomhetens planlagte strategi, hvor bestemte roller i virksomheten fikk ansvaret for å forvalte gevinstrealiseringen. Det var imidlertid stor variasjon blant informantene som var involverte i mindre omfattende digitaliseringsarbeid. I flere tilfeller visste ikke informantene hvem som burde få ansvaret eller om ansvaret for gevinstrealisering hadde blitt tildelt. I tillegg var det uklart hvorvidt det hadde blitt etablert verktøy for måling og oppfølging. En mulig forklaring er at de følger en smidig metode uten en implementeringsplan, hvor ulike roller ansvarliggjøres for gevinstrealiseringen.

5.3 Praksiser

I denne studien fant vi ut at informantene praktiserte prosesseierskap i henhold til prosessledelse, ved å utnevne prosesseiere, og i noen tilfeller også prosessledere. Det var i stor grad sammenfallende med litteraturen, som viste at prosesseierne ble utnevnt på bakgrunn av deres kjennskap til å jobbe strategisk med prosessene. Mens andre ganger var det typisk linjeledere eller avdelingsledere som ble utnevnt som prosesseiere. Følgende praksis er også forenelig med studiens litteraturkapittel om prosessledelse, ettersom det var ledelsen som først hadde ansvaret for prosessene på bedriftsnivå i de initierende møtene, før prosesseiere ble utnevnt til å ha ansvaret for prosessene på prosessnivå.

Prosesseierskap

Praksisen av prosesseierskap som vi avdekket i norske virksomheter, underbygger studien til Danilova og kolleger (2022), som også fant ut prosesseieren ansees som en sentral rolle i utformingen av prosessene og formuleringen av målene i digitaliseringsarbeidet. Vi fant blant annet ut at ansvaret for prosesseierskap på prosessnivå så ut til å være spesielt viktig i de virksomhetene som enten var store eller hadde gjennomgått omfattende digitaliseringsarbeid. Dette fordi sistnevnte innebar enten mange og komplekse prosesser, eller at digitaliseringsarbeidet krevde tungvekts-IT. Digitaliseringsarbeidet med tungvekts-IT hadde strenge og strukturerte løsninger, som måtte ta hensyn til virksomhetens komplekse prosesser.

Videre fant vi ut at de virksomhetene som gjennomgikk store endringer knyttet til deres kjerneprosesser, utnevnte prosessledere, i tillegg til prosesseiere. Det var slik at disse virksomhetene benyttet prosesseierrollen i henhold til prosessledelsens praksiser. Prosesseieren hadde hovedsakelig ansvaret for å bidra inn mot målsettingen for prosessene, samt beskrive og utvikle prosessene i tråd med avdelingens behov. Vi mener derfor at disse virksomhetene praktiserte prosesseierskap på en tydelig måte, og dette ble gjort for å sikre at behovene til de ulike avdelingene ble dekt. Ettersom digitaliseringsarbeidet var mer omfattende i disse virksomhetene, skulle prosesslederne sørge for å følge opp utførelsen av prosessene, sikre tilstrekkelig verktøy og tilgang til prosesseieren.

Dette var spesielt viktig for å kunne avlaste prosesseierne, på bakgrunn av de komplekse prosessene og omfanget av digitaliseringsarbeidet. Dette er samfallende med litteraturkapittelet som redegjør for at prosessledere utnevnes i virksomheter med omfattende prosessarbeid (Iden, 2018, s.78).

I de andre virksomhetene ble prosesseierskap praktisert på en mer uformell måte, hvor det hovedsakelig ble utnevnt prosesseiere fordi noen måtte ha ansvaret. Dette grunnet i at virksomhetene ikke var klare over at det var en spesifikk rolle i digitaliseringsarbeidet. I det daglige var ikke de utnevnte prosesseierne opptatte av prosessene, som de skulle lede. Vi mener at det kan forklares med at prosesseierne i disse virksomhetene ikke var dedikerte til oppgaven, slik som det vanligvis praktiseres i prosessledelse.

De små virksomhetene, som hovedsakelig gjennomførte forbedringsarbeid basert på lettvekts-IT, benyttet prosesseierrollen noe annerledes. Ettersom de nye digitale løsningene ofte var utviklet med en smidig tilnærming tilpasset virksomhetens prosesser, fremhevet informantene ansvaret til prosesseieren som en svært essensiell oppgave. I henhold til prosessledelsens praksis, så skulle prosesseierne formidle avdelingens behov og legge til rette for workshops med øvrige ansatte. Dette for å sikre samarbeid på tvers av enhetene. I tillegg skulle de bidra inn mot testing og kvalitetskontroll, samt fungere som en representant for prosessens funksjonelle kravspesifikasjoner og design i utviklingsfasen. Basert på denne redegjørelsen, mener vi at de små virksomhetene med noe mindre omfattende digitaliseringsarbeid, hadde prosesseierskap som var preget av den smidige metoden. Dette førte til at prosesseierskapet skilte seg fra prosessledelsens praksis i de norske virksomhetene.

Smidig prosesseierskap

Fordelen med å ha større fokus på smidig tilnærming i prosesseierskapet, var at virksomhetene kunne realisere verdien av digitaliseringsarbeidene. For å kunne gjøre dette så var informantene avhengige av å kunne sikre at prosessene ble smidige og forbedret i henhold til kravspesifikasjoner. Informantene mente derfor at det ikke ble brukt tid på å diskutere hvorvidt den utnevnte rollen skulle være dedikert til oppgaven eller lede prosessen i det daglige.

Basert på informantenes forklaringer, tolket vi det slik at fokuset var rettet mot det å utnevne prosesseiere med rett autoritetsnivå, riktig kompetanse og tankesett for at de nye digitale teknologiene skulle realiseres fullt ut. Dette skulle bidra til å levere ønsket verdi for virksomheten. Ettersom smidig metode er basert på kreativitet og i større grad blir ledet av motivasjon, fremfor tradisjonell metode som bygger på solide og rigide steg, mener vi at en slik tilnærming til prosesseierskap er bedre egnet for virksomheter som benytter smidig metode.

Spesielt viktig vil det være ettersom smidig metode innebærer usikkerhet til løsningen og prosjektets kompleksitet. Informantene fokuserte derfor i større grad på å innhente akkurat nok informasjon for å få et bilde av hvordan det endelige utfallet skulle være og hva som skulle til for å komme dit. På et vis var det derfor nødvending med en prosesseier, som formidlet prosessens beskrivelser, behov og mål, for å kunne få tilstrekkelig informasjon i virksomhetenes digitaliseringsarbeid. Vi mener imidlertid at det var enda viktigere at informantene fikk etablert en riktig kobling mellom virksomhetens drift og den digitale teknologien, for å kunne sikre verdien av digitaliseringsarbeidet gjennom en smidig tilnærming.

Vi så derfor at det var avgjørende for informantene å velge de riktige rollene til å vedlikeholde de nye prosessene. Det viste seg å være viktig å allokere ansvaret for den nye løsningen, for å kunne sikre dens etterlevelse og kontinuerlige prosessforbedring. Med betydelig mer fokus på utvikling, testing og teknologi, fremfor det å lede prosessene, mener vi at informantene fikk en annen tilnærming til prosesseierskap og prosesseierrollen.

To av informantene sa eksplisitt at de brukte produktansvarlige eller systemeiere som skulle lede de nye produktene eller systemene. Vi så likevel at de øvrige informantene som jobbet med lettvekts-IT, som brukte moderne løsninger til å forbedre prosessene sine, indikerte det samme. Dette er sammenfallende med litteraturen som viser til at lettvekts-IT tillater prosesseieren å digitalisere sine prosesser uten involvering av virksomhetens IT-ansvarlige, ifølge Iden (2018, s. 234).

Til tross for at de brukte tittelen prosesseieren, beskrev de en rolle som avvirket fra prosessledelsens praksis. Disse informantene fortalte at de valgte ansatte som jobbet i den aktuelle prosessen, og som enten hadde riktig kompetanse og tankesett, eller ansatte som de ønsket å endre tankesettet til, for å bli lært opp og dermed får ansvaret for den nye løsningen. De la mindre vekt på at prosesseieren måtte lede prosessen og skape prosessbevissthet for de involverte rollene. Dette skiller seg fra ansvarsoppgavene til en prosesseier, ifølge føringene for prosesseierskap i prosessledelse.

Oppsummert finner vi derfor at virksomhetene utnevnte prosesseiere, men disse var ikke institusjonaliserte i henhold til praksis for prosesseierskap. Dette førte til at eierskap i norske virksomheter ble i større grad implementert i form av en smidig produktansvarlig, som førte til at verdien av den digitale teknologien ble maksimert.

6. Konklusjon

I denne studien har vi forsøkt å finne ut av hvordan prosessledelsens prinsipper, metoder og praksiser kan utnyttes i norske virksomheters digitaliseringsarbeid. Ved å forankre digitaliseringsarbeidet i prosessbevissthet og kontinuerlig prosessforbedring, den tradisjonelle og smidige metode, samt prosesseierskap og prosesseierroller, har vi oppdaget hvordan fagområdene – prosessledelse og digitalisering – nærmer seg hverandre.

Vår forskning avdekker at norske virksomheter er prosessbevisste. Denne bevisstgjøringen resulterer i at virksomhetene dokumenterer sine prosesser når de skal digitalisere, men de prøver å bruke så lite ressurser på dette arbeidet som mulig. Fokuset deres er å lage et prosesskart, som skal gjøre det lettere å implementere nye digitale teknologier. I stedet for å lære opp og skape engasjement om prosessene i virksomhetene, er de mer bevisste på å involvere riktige roller som kan bidra positivt inn mot digitaliseringsarbeidet. Når det kommer til kontinuerlig prosessforbedring, viser forskningen at virksomhetene forsøker å etterstrebe et smidig og fleksibelt system, som skal forbedre morgendagens prosesser. Den smidige tankegangen reflekteres også i virksomhetenes valg av metode. Når virksomhetene digitaliserte benyttet de en smidig tilnærming med tilpassede metoder, som komplementerte deres skreddersydde prosesser og systemer. Prosessledelsens tradisjonelle metoder ble kun utnyttet i digitaliseringsarbeidets oppstartsfase, som skulle sørge for en systematisk framgang i kartleggingen av nåsituasjonen. Den smidige tilnærmingen påvirket også virksomhetenes måte å praktisere prosesseierskap på. Virksomhetene utnyttet prosesseiere, men fokuset igjen var ikke på at disse rollene skulle være opptatte av prosessene de var satt til å lede. Prosesseierne etableres for at de nye digitale teknologiene skal kunne tilpasses virksomhetens drift, og deretter får prosesseieren ansvaret for det nye systemet eller den nye løsningen. Dette førte til at virksomhetene refererte til denne rollen som produktansvarlig eller systemeier, og ga dermed en ny betydning til praksisen av prosesseierskap.

6.1 Svar på forskningsspørsmål

Vår studie viser at prosessledelse er med på å skape struktur og forutsigbarhet, samt redusere usikkerhet når norske virksomheter gjennomfører digitaliseringsarbeid. Ettersom de digitale teknologiene kan utvikles til å gjennomføre spesifikke oppgaver, tilpasses de den enkelte virksomheten. Vårt svar på forskningsspørsmålet er derfor at norske virksomheter utnytter prosessledelse, men dette tilpasses deres behov gjennom en smidig tilnærming.

6.2 Begrensninger ved studien

Denne studien belyser at fagområdene prosessledelse og digitalisering er tett sammenvevd. For det første drar de nytte av hverandre, og for det andre påvirker de hverandres elementer. Studien avdekker at prosessledelsens prinsipper, herunder prosessbevissthet og kontinuerlig prosessforbedring utnyttes, men at metoder og praksiser fra prosessledelse er mer tilpasset virksomhetene i digitaliseringsarbeidene. I lys av øvrige funn vil vi trekke frem noen begrensninger ved studien.

Først og fremst er det sentralt å poengtere at funnene er basert på et strategisk og snevert utvalg av ni informanter, som forteller om egne erfaringer knyttet til digitaliseringsarbeid i sine virksomheter. Informantene er valgt på bakgrunn av deres deltakelse i lignende studier, eller sine personlige erfaringer og interesser. Det må derfor tas i betraktning at informantene er valgt på bakgrunn av deres kjennskap til temaene, og følgelig deres forhold til arbeidet. Erfaringer er og vil alltid være unike. Videre er det også knyttet noen begrensninger til studiens datainnsamling. Grunnet geografiske avstander ble alle intervjuene gjennomført digitalt. Vi hadde derfor begrenset mulighet til å påvirke den faktiske intervjusettingen.

Det er også verdt å bemerke seg at informantene ble stilt åpne introduksjonsspørsmål, med fokus på at de fritt skulle fortelle om sine digitaliseringsarbeid. Det er derfor rimelig å anta at svarene i noen grad kan være farget av, og sentrert til å omhandle pågående prosjekter eller faser. Ettersom det kan være mest nærliggende til informantens arbeidshverdag på det daværende tidspunktet. Sett i et større perspektiv kan det ha betydning for å avdekke andre momenter som ville vært sentrale i denne studien.

I tillegg er studien basert på en vid problemstilling, som kan ha påvirket funnene. Litteraturkapittelet viste at det finnes en rekke ulike definisjoner av prosessledelse og digitalisering, samt fagområdenes innhold og omfang. Det benyttes ulike definisjoner for samme begrepet, samt ulike meninger knyttet til det igjen. Selv forskere har ulike tilnærminger og oppfatninger av begrepene som omtales, og det er derfor rimelig å anta at dette også er gjeldende i forbindelse med informantenes redegjørelser. Oppsummert kan de ovennevnte momentene begrense muligheten for generalisering, og funnene i denne studien må dermed forstås i forhold til denne konteksten.

6.3 Forslag til videre forskning

Til tross for det eksisterende skjæringspunktet mellom de to fagområdene, bekrefter denne studien at det er lite kunnskap om dette punktet og hvordan de drar nytte av hverandre. Prosessledelse er drevet av arbeidsmetode, basert på systematisk prosesskartlegging og kontinuerlig prosessforbedring, og realisert gjennom prosessmodellering og prosesseierskap. Motsatt er digitalisering drevet av den digitale lederen med involvering fra menneskene, basert på moderne digital teknologi, og realisering gjennom en smidige tilnærming. Det foreligger lite forskning på dette området, og et forslag er derfor å fokusere på å øke kunnskapen ytterligere på hvordan fagområdene tar nytte av hverandre.

Gjennom denne studien har vi sett at digitalisering er høyt på agendaen til norske virksomheter. For fremtidige forskningsprosjekter vil det være interessant å undersøke hvorvidt digitaliseringsarbeid har betydning for prosessledelse som fag, slik som denne og flere andre studier har avdekket. Denne studiens utvalgte prinsipper fra prosessledelse er fremtredende i digitaliseringsarbeidene, mens utvalgte metoder og praksiser i større grad fases ut. Et spennende moment for videre forskning er å ta for seg andre prinsipper, metoder og praksiser fra prosessledelse for å undersøke om funnene er sammenfallende med denne studien, eller om andre momenter ved skjæringspunktet mellom de to fagområdene avdekkes.

Videre avdekker denne studien et behov for ytterligere forskning, som belyser hvordan den smidige tilnærmingen påvirker prosessledelse. Et mulig forskningsprosjekt kan følgelig utforske hvorvidt det er rimelig å anta at virksomheter som kaller digitaliseringsarbeidene sine for prosessledende, eller for prosessutviklingsprosjekter, vil jobbe mer smidig. Dersom det er tilfellet, ville det vært interessant å undersøke om det resulterer i at man forlater de tradisjonelle metodene som er kjent fra prosessledelsesfaget, til fordel for smidig tilnærming.

Avslutningsvis kunne det også vært av interesse å gjennomføre tilsvarende studier i andre kontekster. Det kan være ved å undersøke konkrete bransjer, eller spesifikke yrkesgrupper. Med utgangspunkt i at funnene i denne studien er basert på norske virksomheter, ville det også vært interessant å gjennomføre studien med et internasjonalt perspektiv. Det vil kunne gi grunnlag for å si noe om hvorvidt disse funnene grunner i norsk arbeidskultur, eller om de er sammenfallende med internasjonal praksis. Samlet sett vil summen av flere studier kunne styrke troverdigheten i funnene, samt bidra til å videreutvikle teorier.

Litteraturliste

- Amdahl, E. & Svendesen, E. K. (2010) Mot en agil tilnærming. *Norsk senter for prosjektledelse, Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk*. ISBN: 9788214048872
- Antonucci, Y. L., Fortune, A., & Kircmer, 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>
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press.
- Breivik, M., Brett, P. O., Carlin, M., Hvidsten, T. R., Myhre, K., Møller, C., Nag, T., Sandberg, B. T., Sandberg, S., Seres, S. & Spiten, C., (2018). Muliggjørende teknologier. *Digital21*. Hentet 4. desember fra https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG1_Muliggjørende_teknologier_Digital21_2018.pdf
- Burlton, R. (2011, oktober) BPM Critical Success Factors: Lessons Learned from Successful BPM Organizations. *BPTrends*. Hentet 08.12.2022 fra www.bptrends.com
- Cantara, M. (2015). Start up your business process competency center. Documentation of The Gartner Business Process Management summit, National Harbor.
- Christoffersen, L., Johannessen A. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg). Abstrakt.
- 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>
- Danilova, K. B., Iden, J. & Eikebrokk, T. R. (2022) *Prosessledelse og Digitalisering*. Proceedings from the 29th Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi (NOKOBIT), Kristiansand. NOKOBIT 29(1), *Bibsys Open Journal Systems*, ISSN: 1894-7719
- Dingsøy, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The journal of Systems and Software* 85(2012), 1213-1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Dvergsdal, H. (2021, 1. desember). Digitalisering. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/digitalisering>
- Dybå, T. & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using process management. *Information & Management*, 57(5), 1-13.

-
- Fowler, M. & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35. <https://www.csee.umbc.edu/courses/undergraduate/345/spring12/mitchell/readings/theAgileManifesto.pdf>
- Grover, V. (2012). The information systems field: Making a case for maturity and contribution. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(4), 2.
- Hammer, M. (2004). Deep Change. *Harvard Business Review*, 82(4), 84-93
- Hammer, M. (2015). What is Business Process Management? I vom Brocke Jan og Rosemann, M. (red) *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer Berlin Heidelberg, pp, 3-16. DOI: 10.1007/978-3-642-45100-3_1
- Hammer, P. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A manifesto for a business revolution*. New York: Harper Collins,
- Hanseth, O. & Lyytinen, K. (2010). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: The case of building Internet. *Journal of Information Tech.* 25(1) 1-19
- Harmon, M. (2003). *Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Harmon, P. (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. I: J. vom Brocke, M. Rosemann (red.), *Handbook on Business Process Management 1*. Heidelberg: Springer, s. 37-80
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesboeck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2) 123-139
- Iden, J. (2018). *Prosessledning. Ledelse og utvikling av prosesser* (2. utg.) Fagbokforlaget
- Iden, J. (2012, 1. mars). Prosessperspektivet og modellering. *Custom Publish*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiViPCbxJr7AhWN_CoKHTfWDbMQFnoECAwQAQ&url=http%3A%2F%2Fimg8.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F1921274.1488.yferuqvaua%2FIden_Jon_20120322.pdf%3Freturn%3Dm.dnd.no&usg=AOvVaw0OKx-hd4WOHZ0INEulcAbD
- Jacobsen, I. (1994). *The Object Advantage*. New York: Addison Wesley.
- Kirchmer, M. (2016). Business Process Management in a Digital World – Trends and Predictions Topic. *BPM-D*
- Kraus, S., Jones, P., Kaller, N. & Weinmann, A. (2021) Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open* 11(3), DOI: 10.1177/21582440211047576
- Krumsvik, R. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.

-
- Nesheim, T. (2010). *Prosesseiere i matriseorganisasjoner*. (2. utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Norsk senter for forskningsdata. (2022). Fyll ut meldeskjema for personopplysninger. Hentet 14.11.2022 fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>
- Pall, G. A. (1987). *Quality Process Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Petrucci, T. & Rivera, M. (2018) Leading Growth through the Digital Leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53-56. DOI: 10.1002/jls.21595
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster.
- Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review* 92(11), 64-88
- Puah, K. P., Tang., K. N. (2000). Business process management, a consolidation of BPR and TQM. Proceeding of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. ICMIT 2000, (1), 110-115, DOI: 10.1109/ICMT.2000.917294.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for digital. How to architect your business for sustained success*. Mit Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8.utg). Harlow: Pearson Education.
- Shore, J. & Warden, S. (2008). *The Art of Agile Development*. (2. utg.) O-Reilly Media.
- Spanyi, A. (2006). *More for Less. The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal.
- 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), 1-15.
- Westerman, G., Soule, D. L. & Eswaran, A. (2019) Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *MIT Sloan Management Review*. 60(4), 59-68.
- Zavyalova, E. K., Sokolov, D., Lisovskaya, A., (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1095-1112.
- Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research* 21(4), 724-735.

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Praktisk informasjon om intervjuet:

- Takke informanten for å ha tatt seg tid til intervjuet.
- En generell presentasjon av forskerne og studiet.
- Presentere formålet med intervjuet - datainnsamling til masteroppgave.
- Forespørsel om godkjenning for lydopptak.
- Informere om anonymitet og at lydopptaket vil bli slettet på en sikker måte etter transkribering. Presisere at informantens identitet ikke vil bli avslørt i studien.
- Informere om at informanten kan trekke seg når som helst. Dersom det skulle være behov for avklaringer, står informanten fritt til å stille spørsmål. Informanten kan også velge å avstå fra å svare på spørsmål

Introduksjonsspørsmål 1:

«Kan du fortelle om et digitaliseringsprosjekt eller digitaliseringsarbeid dere har gjennomført og hvilken rolle prosessledelse har spilt i dette?»

Oppfølgingsspørsmål med fokus på at spørsmålet handler om prosesstenkning / bruk av verktøy / metoder / tilnærminger.

«Kan du utdype hva prosessledelse bidrar med i digitaliseringsarbeidet?»

Introduksjonsspørsmål 2:

«Anvender dere en smidig tilnærming i digitaliseringsarbeidet?»

Hvis ja:

- Kan du fortelle litt om hvordan man jobber med prosesser i den smidige tilnærmingen?
- Hvordan ivaretas prosessperspektivet?
- Hvordan ivaretas grenseflater mot andre prosesser?
- På hvilken måte anvendes evt. kartlegging og modellering av prosesser i en smidig tilnærming? På hvilket tidspunkt i arbeidet foregår dette? Kartlegger og modellerer man prosessen under ett, eller stykkevis og delt i takt med arbeidet?
- Hvordan ivaretas implementering og gevinstrealisering, hvem har ansvar for dette

Introduksjonsspørsmål 3:

«Har dere oppnevnt prosesseiere?»

Hvis ja:

- Hvilken rolle spiller prosesseierne i digitaliseringsarbeidet? I hvilke deler av arbeidet er prosesseierne mest involvert? *Åpent spørsmål.*

Oppfølging hvis ikke informanten har snakket konkret om disse temaene:

- Kan du fortelle om rollen prosesseier eventuelt spiller i:
 - Fastsetting av strategi og målsettinger for digitalisering av egen prosess
 - Samordning mellom mål for prosessen og virksomhetens overordnede mål/strategi
 - Utforming av ny/endret prosess
 - Sikre samarbeid på tvers av enheter som er involvert i prosessen
 - Sikre etterlevelse av prosessen (*dvs. sikre at ansatte som er involvert i prosessen faktisk jobber på nye måter og med bruk av ny teknologi iht. prosessbeskrivelsen for ny prosess*)

Hvis nei:

- Hvordan ivaretas fastsetting av strategi og målsettinger for digitalisering av en prosess; hvem har ansvar for dette; hvordan fungerer det?
- Hvordan ivaretas samordning mellom mål for prosessen og virksomhetens overordnede mål/strategi; hvem har ansvar for dette; hvordan fungerer det?
- Hvordan ivaretas prosessperspektivet i utformingen av ny/endret prosess; hvem har ansvar for dette; hvem ser på helheten (ende-til-ende i en prosess) og på forholdet til andre prosesser; hvordan fungerer det?
- Hvordan jobbes det eventuelt for å fremme samarbeid på tvers av enheter som er involvert i prosessen, hvem har ansvar for dette?
- Hvordan jobbes det for å sikre etterlevelse av prosessen (*sikre at ansatte som er involvert i prosessen faktisk jobber på nye måter og med bruk av ny teknologi ihht prosessbeskrivelsen for ny prosess*) - hvem har ansvar for dette; hvilke utfordringer må håndteres for å sikre etterlevelse; hvordan fungerer det?