

Kritiske suksessfaktorer ved implementering av prosessledelse

Erfaringer fra et implementeringsprosjekt ved et norsk universitet

Miroslav Stefanov Takev & Jan Olav Johnsen

Veileder

Dag Håkon Olsen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Informasjonssystemer

Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av et kurs på masterstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, våren 2015. Vi er to masterstudenter som har skrevet oppgaven.

Hensikten med masteroppgaven er at den skal gi faglig fordypning i tilknytning til gjennomføringen av et prosjekt for en offentlig eller privat virksomhet. Vi har lært å anvende teoretisk kunnskap og vitenskapelige metoder for å avdekke kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge.

Vi ønsker å takke IT-direktøren ved Universitetet i Agder som gav oss muligheten til å ta del i prosjektet «smartere@uia». Vi vil også takke prosjektlederen for «smartere@uia» for et godt samarbeid og god oppfølging og tilrettelegging for oppgaven gjennom høsten 2014 og våren 2015. Videre vil vi takke alle informantene vi har vært i kontakt med ved universitetet for de gode bidragene deres til denne oppgaven.

Vi ønsker også å takke de ansatte ved Institutt for Informasjonssystemer som har bidratt med faglig kompetanse slik at vi har fått kunnskapen som trengs for å skrive oppgaven.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Dag Håkon Olsen, for konstruktive tilbakemeldinger, gode innspill, og god oppfølging underveis!

Til slutt ønsker vi å takke familien vår for støtten, forståelsen og tålmodigheten de har vist gjennom de siste fem månedene.

Kristiansand, 2. juni 2015

Miroslav Stefanov Takev

Jan Olav Johnsen

Sammendrag

I senere tid har det oppstått et større behov for at organisasjoner skal effektivisere arbeidsprosesser for å være konkurransedyktige i et marked eller kunne frigi ressurser for å tilby bedre tjenester for brukerne. Dette har også relevans for universitetssektoren, som skal tilby best mulig tjenester for studentene. En effektivisering av arbeidsprosesser i administrasjonen kan føre til at universitetet bruker oppsparte ressurser på primærtjenestene som ligger til grunn for universitetet, nemlig større fokus på vitenskapelig kursing og utdanning av studenter. Omstillingen til å bli prosessorienterte har vist seg for mange organisasjoner å være en vanskelig prosess. Vi har dermed fokusert vår masteroppgave på kritiske suksessfaktorer for nettopp å ta i bruk prosessledelse. Forskningsspørsmålet vårt er definert slik:

«Hva er kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge?»

For å kunne besvare forskningsspørsmålet har vi undersøkt litteraturen som er skrevet om kritiske suksessfaktorer i implementeringsprosjekter av prosessledelse i offentlige organisasjoner. Det er skrevet noe litteratur som fenomenet, men ikke i norsk kontekst. Det finnes allerede universiteter i Norge som har forsøkt seg på å bli mer prosessorientert, men ikke lyktes med det.

Vi har gjennomført en casestudie ved et universitet i Norge som skal ta i bruk prosessledelse, og kombinert bruken av kvalitativ undersøkelse, hvor vi har brukt individuelle semistrukturerte intervjuer med tolv informanter, og kvantitativ undersøkelse, hvor vi har sendt ut et spørreskjema til de samme tolv. Intervjuene har foregått face-to-face med informantene, som alle har vært en del av prosjektet «smartere@uia» og hatt ulike roller der.

Resultatet fra intervjuene har gitt oss grunnlaget for hva som er kritiske suksessfaktorer tilknyttet et slikt prosjekt i Norge, og det viser seg at det er mange faktorer som har vært relevante for prosjektet ved universitetet. Flere av suksessfaktorene som ble identifisert som kritiske i litteraturen, er også blitt identifisert som kritiske blant informantene.

Det er blant annet kritisk at prosjektet er godt forankret i toppledelsen ved universitetet, og at det snakkes om og prioriteres blant lederne, for da blir det videreformidlet til andre ansatte, og man skaper et fokus på hvordan man mener at universitetet skal utvikle seg. Det viser seg viktig at personer er kjent med hvilken rolle de har i prosjektet, samt hvilket ansvar det innebærer å være i den rollen. Flere av de ansvarlige for prosessene har vist at de ikke kjenner prosessen ut og inn, og at det derfor har vært nyttig med en full gjennomgang av hele prosessen. Det er også viktig at prosessledelsen håndterer ting riktig, samt at en endring i prosjektledelsen kan få store konsekvenser dersom man mister kompetanse og taus kunnskap i endringen. Endringsledelse er kritisk fordi det er en endring som skal skje i organisasjonen, og da må man skape en endringskultur blant de ansatte.

Det er også identifisert faktorer som ikke har vist seg like kritiske, men allikevel viktige for at prosjektet skal oppnå målene som er satt. Det er viktig at ikke kulturelle forskjeller mellom fakulteter skal stå i veien for hvordan prosessene blir endret. Det er også viktig at man får grundig opplæring i hva prosessledelse er for noe, og at opplæringen blir gitt til nøkkelpersoner i lederposisjoner med myndighet. Det er viktig med tanke på hvordan universitetet utvikler seg. IT og infrastruktur er viktig med tanke på at prosessene skal bli mer effektiviserte og standardiserte, og mye av løsningen på dette er ved å ta i bruk digitale løsninger. Universitetet må derfor legge opp en infrastruktur som legger til rette for disse. Ytelsesmåling er viktig fordi man må måle om endringene har ført til mer effektivisering og om målene som ble satt i starten av prosjektet er oppnådd. Å finne indikatorene for bedre

ytelse er en forutsetning for å måle forbedringene. Universitetet vil kunne hente ut flere gevinster av å bli prosessorientert. Bedre utnyttelse av ressurser, og bedre tilbud for studentene er to av disse.

Forskjellene som er oppdaget mellom litteraturen og empirien, ved casestudien, går mest på at det er kulturforskjeller mellom Norge og andre land. På den måten blir det studert i litt annerledes kontekst. Forskningsbidraget vårt vil være at vi fyller inn litt av den norske konteksten innenfor temaet slik at andre universiteter som skal ta i bruk prosessledelse kan bruke våre funn som utgangspunkt for overgangen.

Innhold

1 Innledning.....	1
1.1 Forskningsspørsmål.....	1
1.2 Avklaring på forkortelser.....	2
2 Litteratur.....	3
2.1 Offentlig og private organisasjoner.....	3
2.2 Behov for stadig endring.....	4
2.2.1 Dimensjon 1: Revolusjon kontra evolusjon.....	5
2.2.2 Dimensjon 2: Reaktiv kontra proaktiv.....	5
2.3 Endringsrammeverk.....	5
2.3.1 Prosessmodellering.....	6
2.3.2 Ulike tradisjoner innenfor prosessledelse.....	7
2.3.2.1 Total Quality Management vs business process reengineering.....	7
2.3.2.2 Prosessledelse.....	7
2.3.2.3 Proessorientering.....	8
2.3.2.4 Lean.....	9
2.4 Kritiske suksessfaktorer.....	9
2.4.1 Støtte, engasjement, forankring i toppledelsen.....	12
2.4.2 Opplæring.....	12
2.4.3 Endringsledelse.....	13
2.4.4 Ytelsesmåling.....	14
2.4.5 IT og infrastruktur.....	14
2.4.6 Roller og ansvar.....	15
2.4.7 Prosjektledelse.....	17
2.4.8 Kultur.....	17
3 Metode.....	19
3.1 Forskningsperspektiv.....	19
3.1.1 Forstudie for masteroppgaven.....	19
3.1.2 Filosofisk perspektiv.....	19
3.2 Forskningsstrategi.....	20
3.3 Forskningsdesign.....	20
3.4 Metodisk tilnærming.....	21
3.5 Datavaliditet.....	26
3.5.1 Begrepsvaliditet.....	26
3.5.2 Intern validitet.....	26
3.5.3 Ekstern validitet.....	26

3.5.4 Pålitelighet.....	26
4 Casestudien	27
4.1 Bakgrunn for prosjektet	27
4.2 Prosjektforløpet.....	27
4.3 Roller i «smartere».....	28
4.4 Om prosessen «Arbeidsflyt EVU».....	29
4.4.1 Observasjon på møter	29
5 Resultater	33
5.1 Kritiske suksessfaktorer	34
5.1.1 Støtte/forankring/engasjement fra toppledelsen.....	34
5.1.1.1 Synlighet	35
5.1.1.2 Forankring.....	35
5.1.2 Endringsledelse.....	35
5.1.2.1 Motstand	36
5.1.2.2 Kunnskap om endringsledelse.....	36
5.1.2.3 Strategiske allianser	36
5.1.3 Roller og ansvar	37
5.1.4 Prosjektledelse	38
5.2 Viktige faktorer	39
5.2.1 Kultur	39
5.2.2 Opplæring	41
5.2.3 IT og infrastruktur.....	42
5.2.4 Ytelsesmåling.....	43
5.3 Andre faktorer som ble observert.....	44
5.3.1 Klare målsetninger og realisering av gevinster	44
5.3.2 Organisering av endringene	45
5.3.3 Motivasjon.....	45
5.3.4 Intern kompetanse	46
5.4 Oppsummering av funn.....	46
6 Diskusjon	47
6.1 Behov for endring.....	47
6.2 Støtte/forankring/engasjement fra toppledelsen.....	47
6.3 Endringsledelse.....	48
6.4 Roller og ansvar	49
6.5 Prosjektledelse	50
6.6 Kultur	50

6.7 Opplæring.....	51
6.8 IT og infrastruktur.....	52
6.9 Ytelsesmåling.....	52
6.10 Klare målsetninger og realisering av gevinster	53
6.11 Organisering av endringene	53
6.12 Motivasjon.....	54
6.13 Intern kompetanse	54
7 Konklusjon	55
7.1 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	55
7.2 Forskningsbidrag	56
8 Referanseliste.....	57
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	62
Vedlegg 2 – Spørreskjema	65

Figurliste

Figur 1: Relasjoner mellom roller i prosessledelse (Eicker et al., 2008):.....	16
Figur 2: Forskningsdesignet for studien	21
Figur 3: Klassifisering av problemer etter alvorlighet og hyppighet	31
Figur 4: Klassifisering av tiltak etter effekt og gjennomføringsevne.....	31

Tabelliste

Tabell 1: Artikkelmatrise	11
Tabell 2: Randomisert liste over kritiske suksessfaktorer fra litteraturen	12
Tabell 3: Roller i BPM, adoptert fra (Eicker et al., 2008).....	15
Tabell 4: Liste med intervjuobjekter	23
Tabell 5: Fremdriftsplan (Prosjektdokumentet, s. 13)	27
Tabell 6: Roller i "smartere"	29
Tabell 7: Randomisert liste med de 8 mest kritiske suksessfaktorene identifisert i litteraturgjennomgangen	33
Tabell 8: Resultatet fra spørreskjemaet (Gjennomsnittlig prioritet til høyre)	34

1 Innledning

I et stadig skiftende arbeidsliv med større krav til omstillinger, mer konkurranse mellom organisasjoner og tøffe økonomiske tider, blir behovet for prosesseffektivisering mer aktuelt. Business Process Management, heretter kalt prosessledelse, har vært et aktuelt tema for organisasjoner de siste tiårene. Michael Hammer regnes som en av de første som introduserte begrepet Business Process Reengineering (BPR) i 1990. Han mente at organisasjoner må utsette gamle prosesser, tenke nytt, og ta i bruk moderne teknologi for å modellere organisasjonens prosesser på nytt. Først da kan organisasjoner oppnå dramatiske forbedringer i ytelsen av prosessen (Hammer, 1990). BPR kan beskrives som en radikal tilnærming for kostnadsreduksjon og fornyelse (Davenport & Short, 1990, referert i Hammer, 1990). I senere år snakker man ikke bare om BPR, men dette har utviklet seg til prosessledelse.

«Prosessledelse er et integrert helhetlig system for å styre bedriftens operasjonelle aktiviteter og leveranser ved å lede dens ende-til-ende prosesser.» (Iden, 2013, s. 28).

For å få enda mer effektive prosesser, kan organisasjoner lære seg å bli bedre på prosessledelse. Iden (2013) hevder at ved bruk av prosessledelse, får ledere muligheten til å lede det som har virkelig betydning, altså menneskene og aktivitetene som bidrar til organisasjonens produksjon av varer eller tjenester. Videre påpeker han at det har strategiske fordeler, ved at organisasjonen fokuserer på prosesser, og finner andre måter å gjøre de på som er bedre enn konkurrentene slik at organisasjonen kan få strategiske fordeler, muliggjøre større markedsandel for organisasjoner i privat sektor, og bedre effektivitet i organisasjoner i offentlig sektor.

Det er mange ulike måter å skille organisasjoner på, men det er vanlig å skille mellom private og offentlige organisasjoner. Hovedforskjellen er at private organisasjoner eies og styres av privatpersoner, mens de offentlige eies og styres av de folkevalgte. Offentlige organisasjoner kjennetegnes oftest ved at de ikke opererer i et markedsmiljø. Det betyr ikke at det ikke finnes offentlige organisasjoner som selger varer og tjenester, men disse organisasjonene har som oppgave at de for eksempel skal forvalte en politikk ved salget, eksempelvis Vinmonopolet, som har som oppgave å forvalte regjeringens alkoholpolitikk. Å øke fortjenesten er ikke primærmålet for offentlige organisasjoner. De ønsker heller å øke effektiviteten, kvaliteten og tilfredsheten til de ansatte i organisasjonen. Universitetssektoren i Norge og andre offentlige organisasjoner har blitt mer opptatt av å være mer effektive, finne tidstyver, og styrke organisasjonen. Prosjektet som er hovedgrunnlaget for vår forskning i masteroppgaven heter «smartere@uia», heretter kalt «smartere». Dette prosjektet handler om at Universitetet i Agder skal ta i bruk prosessledelse for å bli en mer prosessorientert organisasjon.

1.1 Forskningsspørsmål

Det har vært mye forskning om prosessledelse, prosessledelsesverktøy, og prosessledelsesmodenhet, men veldig lite forskning om kritiske suksessfaktorer ved implementering av prosessledelse (Trkman, 2010). Alves et al. (2012) utvider denne påstanden med at det er veldig få studier som har forsket om kritiske suksessfaktorer ved implementering av prosessledelse i offentlig sektor. Mange prosjekter om implementering av prosessledelse mislykkes helt eller delvis (Trkman, 2010; Grover, 1999; Alves et al., 2012). Hva som er de viktigste årsakene til suksess i et prosjekt og hvordan disse måles er et emne av stor interesse. Dessverre finnes det ingen slik allmenngyldig liste. En slik liste vil alltid endre seg og de faktorene som vil føre til suksess for noen organisasjoner kan det hende at ikke gjelder for noen andre (Rolstadås, 2011).

«Suksessfaktorer er forhold som må ligge til rette for at prosjektet skal bli suksess. Dette er altså faktorer som vi kan observere og påvirke under gjennomføringen av prosjektet» (Rolstadås, 2011, s. 14).

Derfor er det viktig å kunne kartlegge og identifisere kritiske suksessfaktorer som en del av risikoanalysen, med tanke på å kunne finne tiltak som skal iverksettes før en organisasjon tar i bruk prosessledelse.

Dette leder frem til forskningsspørsmål for vår studie:

«Hva er kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge?»

1.2 Avklaring på forkortelser

Det er en del forkortelser vi refererer til i rapporten, og derfor valgte vi å skrive hva de forskjellige betyr:

BPR - Business Process Reengineering

TQM - Total Quality Management

BPM - Business Process Management, prosessledelse

PM – Process Modelling

BPO - Business Process Orientation

PO – Process Orientation

IS - Informasjonssystemer

2 Litteratur

Gjennomgang av tidligere, relevant litteratur er essensielt for ethvert akademisk forskningsprosjekt. En effektiv gjennomgang av relevant litteratur skaper et solid grunnlag for å fremme kunnskap. Det forenkler teoriutviklingen og avdekker behov for videre forskning, med andre ord gap i litteraturen (Webster & Watson, 2002).

I dette kapitlet presenterer vi litteratur om temaene som problemstillingen berører: Kritiske suksessfaktorer, endring, faktorene vi har identifisert, offentlig sektor, universitet, BPR, prosessledelse, BPO og IS generelt.

For å finne relevant litteratur, søkte vi i tre ulike internettdatabaser. Disse var Google Scholar, Oria og Ebsco. Nesten alle artiklene vi fant, er funnet i Google Scholar, men det skyldes at vi forsker innenfor et felt der all litteraturen er skrevet på engelsk, og Google Scholar er den største databasen å lete i for oss. For å få en større mengde med relevante artikler, brukte vi referanselista i artiklene/bøkene. Det var disse artiklene/bøkene som ledet oss videre til andre brukbare artikler. Den største utfordringen i artikkelsøket opplevde vi ved at det var flere artikler med mangel på referanse, altså at det ikke står hvor og når de er utgitt, eller eventuelt om de har vært en del av en konferanse. En av våre artikler var så mangelfull at vi var nødt til å sende epost til de som har skrevet artikkelen, og be dem hjelpe oss med å oppgi utgivelsesår, samt sted den er publisert osv. Noen andre artikler har vi hentet fra en tidligere litteraturstudie, hvor vi studerte samme fenomen, men med hovedfokus på modenhet på prosessledelsen. En annen kilde for oss har vært artikler og bøker vi har brukt tidligere i andre kurs ved UiA.

Vi er klar over at konteksten i Norge og resten av verden er ulik. I løpet av masteroppgaven økte vi bredden av litteratursøket vårt ved å lese gjennom transkriberte intervjuer og prosjektdokumenter for å kunne finne ut mer spesifikt hva slags litteratur vi trengte videre. Vår interesse er rettet mot kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse, og vi undersøker hvilke faktorer som har påvirkning for suksess i et implementeringsprosjekt. Da trenger vi å danne forståelse for følgende begreper: endring, kritiske suksessfaktorer, offentlige og private organisasjoner, BPR, BPM, BPO, og IS.

2.1 Offentlig og private organisasjoner

De fleste organisasjoner har som hovedmål å utføre aktiviteter for å øke institusjonens verdi, samt kvaliteten på tjenester som leveres til kunder. En god sammenligning av offentlige og private organisasjoner er som følger:

«Offentlige organisasjoner er «eid» av det offentlige (statlig eller lokale myndigheter) og formelt sett styrt av folkevalgte politikere. Private organisasjoner er eid og styrt av private investorer» (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s. 23).

I konteksten av privat sektor, tilsvarer verdier hovedsakelig profitt, markedsandeler og organisatorisk vekst. Perspektivet til offentlige eller ideelle organisasjoner, går på at høyeste prioritet er levering av tjenester og varer til befolkningen med høyest mulig kvalitet, og minimal ressursbruk. Uavhengig av organisasjonstype, er det viktig å maksimere avkastningen på investeringen (Alves et al., 2012).

Offentlige organisasjoner er så spesielle at de trenger en egen organisasjonsteori. Det er flere ting som kjennetegner offentlige organisasjoner, blant annet at de må ivareta demokratiske verdier og rettsstatsverdier som likebehandling, forutsigbarhet og åpenhet; verne permanente minoriteter; samt drive mest mulig effektiv produksjon av varer og tjenester. Private organisasjoner styres av representanter for ulike grupper, og disse gruppene kan ofte ha svært ulike mål og preferanser. Det de har til felles er at begge typer organisasjoner må rette seg

etter lover, regelverk og offentlige vedtak. Fellestrekkene ender ikke her. Forandringene den siste tiden har ført til at offentlige organisasjoner også utsettes for konkurranse, har økt krav til effektivisering, og kan gå «konkurs». (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Fra begynnelsen av 1990-tallet opplevde offentlig sektor mer fokus på nye krav. Samfunnet har blitt forvandlet av påvirkning av nye teknologier (Becker et al., 2010). I ledelseslitteraturen er det ofte uttalt at de ulike forvaltningsmodellene kan implementeres i alle typer organisasjoner, og at mislykkede prosjekter ofte skyldes dårlig implementering (Furusten, 1999; Røvik, 1998).

I følge Gulledge & Sommer (2002) er den største gevinsten av BPM i offentlig sektor økt effektivitet som et resultat av restrukturering av organisasjonen sammen med kryssfunksjonelle prosesser. Mye forskningslitteratur er skrevet om gevinster av BPM i privat sektor, men mye mindre er skrevet om det samme i offentlig sektor, og det som har blitt skrevet er veldig generelt. Gulledge & Sommer (2002) skriver at en av hovedgrunnene til at offentlig sektor i USA velger å implementere BPM er knyttet til interaksjonen mellom organisasjonens prosesser og den nye informasjonsteknologien.

Offentlige organisasjoner styres av de folkevalgte. Det er mye byråkrati og en annen kultur i forhold til private organisasjoner (Alves et al., 2012). Drivkreftene for endring i offentlige organisasjoner skiller seg vesentlig fra drivkreftene i private organisasjoner. Private organisasjoner er mer opptatte av økonomiske gevinster, mens offentlige har mer fokus på å oppfylle regjeringens krav og levere tjenester av høyere kvalitet til sine brukere.

2.2 Behov for stadig endring

Vi lever i tider med stor usikkerhet og turbulens. Det oppleves fremvekst av ny teknologi, spesielt Internett og kommunikasjonsteknologi, og stadig sterkere global integrasjon. Alt dette har skjedd i løpet av et par tiår, og vi kan si at samfunnet endrer seg i stadig raskere tempo og at behovet for endring har blitt stadig større. Verden er i kontinuerlig endring. Miljøet endrer seg, forretningslivet endrer seg, teknologien endrer seg, og alt endrer seg veldig raskt. For at en organisasjon skal kunne overleve, effektivisere sine prosesser, oppfylle de nye lovkravene (offentlig organisasjoner), oppnå bedre markedsandel, eller oppnå konkurransefortrinn (private organisasjoner), må organisasjonene være fleksible og endringsorienterte.

«Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde av sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelig å forutsi og nesten umulig å styre» (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 151).

En risiko når endringer gjennomføres kan være at organisasjoner går tilbake til det «gamle og velkjente», det vil si gamle rutiner, målsetninger o.l. Aksept blant ansatte (mennesker) for endringen er en viktig faktor, eksempelvis:

«It is only when people know the change and the impact it will have on them that they are willing to move out of their comfort zone and embrace the new challenge» (Cheng & Chiu, 2008, s. 8).

En endring i en organisasjon er ikke fullført før den er forankret i organisasjonens kultur. Så lenge endringen ikke er i blodet på de ansatte, vil det være en sjanse for at det vil ende negativt når presset om endringen forsvinner. To viktige momenter er: (1) Vis folket hvordan endringen har hjulpet på ytelsen i organisasjonen, og (2) Vær klar på at neste generasjons ledere av organisasjonen klarer å videreføre endringen til videre arbeid. Det er forskjeller mellom hva man endrer (Kotter, 1995).

2.2.1 Dimensjon 1: Revolusjon kontra evolusjon

Denne dimensjonen går på tid, altså hvor lang tid endringen vil ta. Evolusjonær endring henspiller på en naturlig utvikling over lang tid, og som oftest skjer gjennom flere små endringer. Disse endringene skjer som regel først lokalt, og senere i resten av organisasjonen. Alle de små endringene kan på slutten summeres til en omfattende endring. Formålet er at endringen skal skje over lang tid. Eksempel på dette kan være organisasjonens rutiner og standardiserte prosedyrer.

Når omfattende endringer finner sted, vil hele organisasjonens forhold til omgivelsene påvirkes, og på mange måter vil dette påføre organisatorisk revolusjon. Et eksempel kan være at organisasjonen endrer sine strategier og mål.

Størst forskjell mellom revolusjonær og evolusjonær endring er tidsperspektivet. Revolusjonære endringer er ofte dramatiske og skjer over kort tid, mens evolusjonære endringer ikke er like dramatiske siden det skjer over lengre tid (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

2.2.2 Dimensjon 2: Reaktiv kontra proaktiv

Denne dimensjonen baserer seg på om endringen innebærer forventninger (proaktiv) eller er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg (reaktiv).

Endringer som baserer seg på noe som er forventet kan vi kalle for proaktiv endring. Det vil si at hvis en organisasjon for eksempel har forutsatt nedgangstid, eller fiendtlige omgivelser, begynner de å lage endringsplaner for å kunne møte de nye utfordringene. Det er ikke alltid de finner sted.

Endringer som baserer seg på noe som har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen, kalles for reaktiv endring. Eksempler på disse kan være: nye konkurrenter, nedgang i salget, kundetap, ny teknologi som gir konkurrentene konkurransefortrinn o.l.

Skillet mellom proaktiv og reaktiv endring er at ved den første skjer endringer med formål å løse problemer før de har oppstått, mens med den andre skjer endringene som reaksjon på uforventede hendelser (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Endring finnes i mange ulike perspektiver. Perspektivene kan brukes for å kunne forstå og analysere endring. De aller fleste som har arbeidet eller vært involvert i endring, vet at endring som oftest skaper mostand. Det er mange grunner til at mennesker reagerer slik. Blant disse kan være frykt for det ukjente, tap av identitet, endret maktforhold, dobbeltarbeid (i en periode) og brudd på sosiale bånd (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

BPR og prosessledelse er rammeverk som kan brukes for at endringer skal gjennomføres på en mer strukturert måte. Det finnes mange andre endringsrammeverk, men vi har valgt å fokusere på ovennevnte og spesielt organisasjonsendring som kritisk suksessfaktor ved implementering av prosessledelse. Organisasjonsendring er en fase i prosessledelse som oppstår når prosjektdeltakerne i prosessledelsesimplementeringsteamet har identifisert nødvendige endringer som må gjøres for å kunne oppnå ønsket resultat. Det er som regel prosesseier som er ansvarlig for at endringene skal gjennomføres, og utfallet av dem (Hammer, 2007).

2.3 Endringsrammeverk

Her introduseres flere endringsrammeverk innen prosessledelse, men først skal vi se litt nærmere på modellering av prosesser.

2.3.1 Prosessmodellering

Prosessmodellering er aktiviteten der en organisasjon modellerer prosesser, og finner forbedringspotensialer i dem, slik at de kan arbeide på en mer effektiv og målrettet måte. Prosessmodeller brukes til å dokumentere nåværende praksis, og å analysere denne, for deretter å komme med forslag til forbedringer i praksisen (Eikebrokk et al., 2008). Prosessendring har vært et sentralt tema innen IS-feltet i flere tiår (Iden et al., 2006).

«The effective design and execution of business processes are becoming increasingly important to modern business organisations» (Aldin & Cesare, 2011, s. 359).

En Delphistudie utført på tre interessegrupper – utøvere (practitioners), leverandører og akademikere – viser at prosessmodellering kan bidra til (1) prosessforbedring, (2) bedre forståelse for prosessene, og (3) bedre kommunikasjon (Indulska et al., 2009a)

«Business Process Modelling (PM) is a management discipline that provides support to organizational processes using different methods, techniques and software tools in order to control and analyze organizational processes and activities, which include people, organizations, applications, documents and other related information» (Alotaibi, 2014, s. 1).

Denne beskrivelsen inkluderer de viktigste delene som en prosess inneholder, nemlig sammenhengen mellom mennesker og teknologi. Endring av en prosess innebærer å endre arbeidspraksis til involverte ansatte, og utfordrende og endrede sosiale relasjoner mellom interessenter (Iden et al., 2006).

Alotaibi (2014) identifiserer tre organisatoriske mål som prosessmodellering gir støtte til. Disse er:

(1) «describing the business processes (BP) where the BP is modelled in order to be able to be described by humans or machines, (2) analyzing the BP by using either a qualitative method or quantitative method and (3) enacting the BP for simulation purposes or to support BP execution» (Alotaibi, 2014, s. 1).

Viktigheten av prosessmodellering er ikke til å unngå. Det finnes mange fordeler og gevinster å hente med å modellere prosessene, blant disse er for eksempel forbedring av organisasjonens ytelse, og direkte involvering av ansatte i starten av modifikasjonen, for å forsikre seg om at de forstår og støtter redesignet av prosessen (Alotaibi, 2014).

Det identifiseres også flere utfordringer knyttet til prosessmodellering i artiklene. Blant annet Alotaibi (2014) identifiserer tre utfordringer: (1) mellom business og IT. Utfordring med å utlede IT-mål fra organisasjonens mål, (2) Sikkerhetsproblemer, og (3) utfordrende og endrende forretningsmiljø. Andre forfattere kobler utfordringer mot det tekniske kontra det organisatoriske. Teknisk risiko, som er en bekymring for at prosessendringen ikke fungerer, og organisatorisk risiko, som er muligheten for at det blir en kulturell reaksjon mot endringene (Carr & Johansson, 1995, referert i O'Neill & Sohal, 1999). I en annen Delphistudie utført på de samme tre interessegruppene – utøvere, leverandører og akademikere - sammenlignet forfatterne de viktigste utfordringene og problemene som de tre interessegruppene identifiserte, og kom med en topp-10-liste over nåværende, og mulige fremtidige utfordringer. Blant disse var utfordringer knyttet til verdien av prosessmodellering (1), standardisering (3), business-IT-alignment (4), Opplæring (6) og brukervennlighet (9) (Indulska et al., 2009b). Det som var mest interessant med denne studien, var de forskjellige oppfatningene til de ulike interessentgruppene. Det var store forskjeller mellom hva for eksempel utøverne og akademikerne mente. Utøverne var de eneste av de tre interessegruppene som identifiserte kulturelle aspekter (verdier og oppfatninger som former prosessmodelleringsholdninger og atferd). Akademikerne konsentrerte seg mest om

utfordringer knyttet til metode og informasjonsteknologi (Indulska et al., 2009b). Her ser vi hvordan fenomenet kan bli bedre forstått, dersom flere interessentgrupper kan gå sammen for å belyse temaet. Vi mener at dette kan tette noen av de gapene som identifiseres i litteraturen.

2.3.2 Ulike tradisjoner innenfor prosessledelse

I dette delkapitlet vil vi gå gjennom noen av de ulike tradisjonene innenfor prosessledelse som har vært brukt de siste tiårene.

2.3.2.1 Total Quality Management vs business process reengineering

Prosessendring kan skje enten gradvis (inkrementell) eller radikalt. Total Quality Management (TQM) er et eksempel på inkrementell kontinuerlig prosessendring. Iden et al. (2006) finner flere artikler som, nettopp på grunn av dette, har nedgradert viktigheten av denne måten, fordi det er for ensidig fokus på gradvis endring i eksisterende prosesser.

Den andre måten kalles «Business process reengineering» (BPR). Denne måten er mer radikal, fordi man omformer hele prosessen, med mindre fokus på den allerede eksisterende måten man gjør prosessen på, og deltakelse (Yong & Wilkinson, 2001).

På slutten av 1980-tallet begynte forfattere/forskere å skrive mer om bruk av BPR enn TQM. «*We cannot achieve breakthroughs in performance by cutting fat or automating processes. Rather, we must challenge old assumptions and shed the old rules that made the business underperform in the first place*» (Hammer, 1990, s. 107).

Hvordan skal organisasjoner lage nye prosesser? I artiklene har vi kommet til noen svar på dette spørsmålet. Det stresses at man skal organisere prosessene rundt utfall, ikke oppgaver (Hammer, 1990; O'Neill & Sohal, 1999), la de som skal bruke output av prosessen ha ansvar for å gjøre prosessen, putt avgjørelser samme sted der man gjør arbeidsoppgaven, bygg kontroll inn i prosessen, og *capture the information once and at the source* (Hammer, 1990, s. 112).

Det er flere prosessendringsprosjekter som feiler, og det finnes flere grunner til dette. Melao & Pidd (2000) fremhever betydningen av IT-drevne prosjekter som også fokuserer på de sosiopolitiske og organisatoriske problemene. Man kan kanskje se seg blind på at prosessendring må ha noe med IT å gjøre. Det finnes flere forfattere som definerer BPR forskjellig, blant andre har O'Neill & Sohal (1999) samlet en mengde av disse definisjonene, og sett at kun én av dem refererer til informasjonssystemer.

«*It can thus be said that BPR is not necessarily dependent on IT solutions*» (O'Neill & Sohal, 1999, s. 574).

Hammer & Champy identifiserte i 1993 tre typer organisasjoner som gjennomfører prosessendringer: (1) Organisasjoner som er i trøbbel, som ikke har noen annen mulighet, (2) organisasjoner som ikke er i trøbbel, men der ledelsen ser at det kan bli problemer dersom de ikke gjør noe, og (3) organisasjoner som er ledende, og ser muligheter for å bli bedre, og skape større verdier (O'Neill & Sohal, 1999).

2.3.2.2 Prosessledelse

Prosessledelse er et område som har vært, og stadig er i kontinuerlig utvikling. Den utføres på to nivåer: organisasjonsnivå og prosessnivået. På organisasjonsnivå må de sentrale prosessene beskrives før de kan ledes. Det må settes mål til hver prosess utfra dagens forhold, og til det man forventer. Det vil også innebære at ledergruppen regelmessig må møtes for å vurdere hvordan prosessene presterer i henhold til de mål som er satt, og om de fungerer sammen på en tilfredsstillende måte. Hvis de ikke fungerer sammen på en tilfredsstillende måte, må det også igangsettes tiltak for å forbedre prosessene (Iden, 2013).

«*Prosessledelse innebærer å sørge for at prosessene fungerer bra sammen*» (Iden, 2013, s. 24).

Prosessene er kjernen til organisasjonen. De er sentrale for dagens og fremtidig konkurranse. Willaert et al. (2007) argumenterer med at organisasjoner kan oppnå konkurransefortrinn ved å forbedre sine prosesser gjennom et helhetlig prosessorientert syn. En av disse ledelsesstrategiene er prosessledelse.

«*From a process perspective, Business Process Management is regarded as a best practice management principle to help companies sustain competitive advantage*» (Hung, 2006, s. 21).

Der TQM blir sett på som inkrementell prosessendring, og BPR som radikal, blir BPM sett på som en integrering av TQM- og BPR-tilnærming (Hung, 2006).

En definisjon av BPM beskriver prosessledelse som:

«*...an approach which is all-encompassing and is dependent on strategic elements, operational elements, use of modern tools and techniques, people involvement and, more importantly, on horizontal focus which will best suit and deliver customer requirements in an optimum and satisfactory way*» (Zairi, 1997, s. 78).

En annen definisjon av prosessledelse er:

«*BPM is defined as all efforts in an organization to analyze and continually improve fundamental activities such as manufacturing, marketing, communications and other major elements of company's operations*» (Trkman, 2010, s. 125).

En tredje definisjon av prosessledelse er:

«*...a field of knowledge at the intersection between Business and Information technology, encompassing methods, techniques and tools to analyze, improve, innovate, design, enact and control business processes involving customers, humans, organizations, applications, documents and other sources of information*» (Ravesteyn & Batenburg, 2010b, s. 495).

De tre måtene å se prosessledelse på viser at prosessledelse spenner over hele organisasjonen og alle dens utfordringer i hverdagen. For det første skal organisasjonen være konkurransedyktig i markedet den opererer. For å være konkurransedyktig, må den være effektiv, og gjøre ting på en best mulig måte. I den første måten man beskriver prosessledelse på, snakkes det om at prosessledelse kan gi bedriften konkurransefortrinn gjennom forbedring av prosesser. Det forsterkes i Hung (2006) som argumenterer for at man kan få vedvarende konkurransefortrinn ved bruk av BPM i organisasjonen. Den andre måten fremhever avhengighetskriterier i forhold til hvordan BPM skal være fokusert mot kunden. Man skal ha en tankegang i organisasjonen som bidrar til at man finner de best mulige måtene å bygge opp prosessene sine, slik at de til slutt bidrar til økt fokus på å levere det kunden vil ha, på en effektiv og god måte. Den tredje måten fremhever at det er gjennomgående fokus på fortsatt forbedring og utvikling av prosesser.

2.3.2.3 *Prossessorientering*

Litteraturen rundt prosessorientering tar for seg hvordan organisasjoner kan bli mer prosessorienterte. I de siste tiårene har fokuset vært på hvordan man kan implementere prosessprinsipper inn i organisasjonens operasjoner. Blant annet har flere tilnæringsmåter vært diskutert i litteraturen, for eksempel TQM, continual process improvement, og BPR. En annen måte er prosessledelse, som siden den innlemmer flere av de tidligere tilnærmingene, blir brukt i størst grad, og er mest omfattende (Skrinjar & Trkman, 2013). En organisasjon kan være mer eller mindre prosessorientert avhengig av deres erfaring i å anvende

prosesstankegangen for å få bedre resultater. Det er mange grunner for at en organisasjon velger å bli prosessorientert, og tenke prosesser. For eksempel: kostnadsreduksjon, oppnå konkurransefortrinn, endrende omgivelser (fiendtlige omgivelser). Det er derfor smidighet er en viktig faktor for dagens organisasjoner. Det å ha en god oversikt over organisasjonsprosesser tillater oss enkelt å endre disse og lete etter problemløsninger (Willaert et al., 2007). En god definisjon av prosessorientert organisasjon er:

«A process-oriented organization is an organization that emphasizes processes as opposed to hierarchies in all areas, with a special emphasis on outcomes and customer satisfaction» (McCormack, 2007, referert i Skrinjar & Trkman, 2013, s. 49).

Fokus på hva forretningsprosesser innebærer, handler om hvordan arbeidet er gjort i en organisasjon, i motsetning til fokus på hva som er gjort. Altså ved å ha større fokus på at prosesser kan forbedre fokuset rundt kunder, samt forbedre muligheten til å kontrollere tid og ressurser (Gemmel et al., 2008). Generelt så involverer prosessene mennesker i ulike stillinger med forskjellig bakgrunn, og en av de største barrierene for en organisasjon for å bli prosessorientert er av kulturell art. Da må organisasjonen finne en vei som tillater dem å fokusere på prosesser og ikke funksjoner (Gemmel et al., 2008). En studie i Europa viser til at mer enn 50 % av organisasjonene endrer sin struktur i en tidlig fase av implementering av prosessledelse og opptil 70 % gjør det i løpet av implementeringen (Armistead & Pritchard, 1999). Det er fordi at organisasjonens struktur kan være til hinder i prosessen om å bli prosessorientert. De fleste organisasjoner ender med flatere struktur, hvor de ansatte har fått mer ansvar, fått bedre beslutningsevne, og er mer fleksible ved behov (Gemmel et al., 2008).

2.3.2.4 Lean

Lean er en tilnærming til prosessledelse som opprinnelig kommer fra japansk bilindustri. Det er to hovedkonsepter av Lean. Disse er «Jidoka» og «Just-in-Time».

«Jidoka er en tilnærming til kvalitetskontroll, hvor formålet er raskest mulig å oppdage, forstå og korrigere feil som oppstår i produksjonsprosessen.» (Iden, 2013, s. 138)

Hensikten med «Just-in-Time» er at hvert ledd i produksjonsprosessen skal produsere akkurat det som behøves i neste ledd (Iden, 2013).

«Lean har fått stor oppmerksomhet i norsk næringsliv, i de seinere årene, og benyttes av bedrifter i ulike sektorer, slik som industri, bank og forsikring, IT, media og sykehus.» (Iden, 2013, s. 138)

2.4 Kritiske suksessfaktorer

Litteraturen tilbyr hovedsakelig nokså like og veldig generelle kritiske suksessfaktorer for at en skal oppnå suksess med implementeringen av prosessledelse. Eksempler er støtte fra toppledelsen, prosjektledelse, kommunikasjon og sluttbrukeropplæring (Skrinjar & Trkman, 2013).

Vi kan spore litteraturen om kritiske suksessfaktorer tilbake til 1961, hvor Daniel (1961) diskuterer suksessfaktorer i ledelseslitteratur. Han fokuserer på industrirelaterte kritiske suksessfaktorer (Amberg et al., 2005).

Kritiske suksessfaktorer kan defineres som *«[...] the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization»* (Amberg et al., 2005, s. 1). Denne definisjonen er foretrukket av oss fordi at den omfatter hele organisasjonen, og ikke bare eksempelvis IKT-avdelingen eller prosjektet.

Rezaiea et al. (2009) definerer kritiske suksessfaktorer som forholdene som må være oppfylt for at implementeringsprosessen skal være suksessfull. Etter at suksessfaktorene er identifisert er det viktig at faktorene får oppmerksomheten som er nødvendig.

Formålet med forskning på kritiske suksessfaktorer i alle kontekster er å danne en forståelse for endringen som skal gjennomføres. For å kunne danne en slik forståelse er det nødvendig å analysere organisasjonen nøye for kunne forstå den. Man kan også lage en plan for hva slags endring organisasjonen må gjennom, studere markedet grundig for å identifisere hvilke løsninger som finnes. For å kunne gjøre den siste delen ville det være smart å studere lignende case og hva slags kritiske faktorer de har opplevd underveis. På den måten kan man kartlegge disse og være forberedt til å prøve å unngå dem. Det vil også være andre faktorer som eventuelt kan oppstå. Kontekst har mye å si for kritiske suksessfaktorer. Det er for eksempel stor forskjell på situasjonen i USA og i Norge. I Norge er organisasjonsstrukturen ofte flatere og arbeidstakere har en stemme, altså en mulighet til å påvirke endringen, mens i USA er det ofte hierarkisk, der sjefen har ledelsen, og ansatte har mindre muligheter til å påvirke endringer. Kritiske suksessfaktorer kan brukes i mange sammenhenger. Så lenge man skal oppnå et resultat, så finnes faktorer som kan påvirke resultatet.

I starten ønsket vi å finne ut hvilke kritiske suksessfaktorer som blir belyst innenfor forretningsprosesser, derfor valgte vi kombinasjoner av søkeordene «BPM», «BPO», «BPR», «critical success factors», «university» og «public sector» i Google Scholar som utgangspunkt for søket. Søket gav mange treff, men mye var innenfor felt som ikke var relevante for oss. Dette ble klart etter at vi hadde lest abstract og konklusjon i artiklene som kom opp. I første rekke så valgte vi å lese gjennom artikler som handler om kritiske suksessfaktorer ved implementering av BPM, PM, BPR, BPO og IS generelt. Valget var bevisst, fordi at vi måtte danne et godt grunnlag for hvilke kritiske suksessfaktorer som identifiseres i litteraturen, og ut ifra det så lagde vi intervjuguiden vår. Det var nesten det første vi gjorde for å sette i gang masteroppgaven. Dette resulterte i 58 kritiske suksessfaktorer fra de artiklene vi leste. Etter en grundig gjennomgang av de kritiske suksessfaktorene, hvor vi identifiserte hvilke som hadde mye til felles, ble antallet kritiske suksessfaktorer redusert fra 58 til 16 (se artikkelmatrisen Tabell 1). I artikkelmatrisen hadde vi sett på hvor mange ganger de enkelte kritiske suksessfaktorene hadde blitt nevnt i artiklene, ut ifra dette rangerte vi dem til en topp-8-liste (se Tabell 2). Dette førte til en ny liste med Topp-8 kritiske suksessfaktorer, det vil si de 8 mest omtalte kritiske suksessfaktorene i litteraturen. Disse Topp-8 kritiske suksessfaktorene sendte vi senere til våre informanter, hvor vi ba dem rangere disse. Vårt ønske var å teste om disse Topp-8 kritiske suksessfaktorer fra litteraturen blir empirisk støttet ved vår forskningsstudie.

Nr.	Forfattere, årstall	Sitert	Kritiske suksessfaktorer fra litteraturen															
			Støtte, engasjement, forankring i toppledelsen	BPR	IT og infrastruktur	Endringsledelse	Opplæring	Ytelsesmåling	Strategiske allianser	Ferdigheter	Roller og ansvar	Uteno-morganisatoriske faktorer (interseanter o.l.)	Prosjektledelse	Kultur	Tilstrøkkelige ressurser	Kommunikasjon	Mennesker	Metode
1.	Al-Mudimigh et al., 2000	148	x	x	x	x	x	x										
2.	Alves et al., 2012	ukjent	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3.	Ariyachandra et al., 2008	66	x		x	x			x	x	x			x		x		
4.	Bai & Sarkis, 2013	9	x		x			x	x				x	x				
5.	Bandara et al. 2009	23	x		x			x	x		x		x	x				
6.	Cheng & Chiu, 2008	21	x	x	x	x			x			x	x				x	
7.	Chrusciel & Field, 2006	36	x		x	x	x				x		x				x	
8.	Lu et al., 2006	130	x	x	x	x							x	x			x	
9.	Ravesteyn & Batenburg, 2010a	54	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
10.	Ravesteyn & Batenburg, 2010b	5	x		x				x		x		x	x				
11.	Ravesteyn & Versendaal, 2009	5			x	x	x			x			x	x			x	
12.	Rezaiea et al., 2009	3	x			x	x	x	x		x	x	x				x	
13.	Škrinjar & Trkman, 2013	23				x	x	x	x									
14.	Trkman, 2010	268			x	x	x	x	x		x						x	
15.	vom Brocke & Rosemann, 2010	126		x	x	x	x		x				x					
16.	Zabjek et al., 2009	49	x	x	x	x	x				x	x	x	x			x	
17.	Zhang et al., 2003	269	x	x	x	x	x					x	x	x			x	
	Sum:		13	8	15	14	10	8	11	4	10	6	11	10	2	2	10	3

Tabell 1: Artikkelmatrise

Nr.	Topp 8 Kritiske suksessfaktorer fra litteraturen	
1.	Støtte/engasjement/forankring i toppledelsen	
2.	Opplæring	
3.	Endringsledelse	
4.	Ytelsemåling	
5.	IT og infrastruktur	
6.	Roller og ansvar	
7.	Prosjektledelse	
8.	Kultur	

Tabell 2: Randomisert liste over kritiske suksessfaktorer fra litteraturen

2.4.1 Støtte, engasjement, forankring i toppledelsen

Essensen ligger kanskje i den forståelse at implementering av prosessledelse ikke er et IT-prosjekt, men også er et organisatorisk forretningsprosjekt som må støttes fra toppledelsen (Ravesteyn & Batenburg, 2010b). Veldig ofte i implementeringsprosjekter kreves støtte fra ledelsen på alle nivåer for å kunne oppnå suksess (Ariyachandra & Frolick, 2008; Bandara et al., 2009; Chrusciel & Field, 2006; Rezaiea et al., 2009; Alves et al., 2012). Hammer & Champy (1993) hevder hindringer fra toppledelsen er grunnen til at mange endringer av forretningsprosesser mislykkes. Toppledelsen må støtte og kontrollere aktivitetene knyttet til endring, og det å lede dem er veldig viktig (Bandara et al., 2009). Aktiv og synlig støtte fra organisasjonsledelsen er kritisk for implementering av IS-systemer (Chrusciel & Field, 2006). Toppledelsens støtte og engasjement må ikke slutte med initiering og tilrettelegging, men må fortsette helt til prosjektet er ferdig gjennomført og gjennom alle faser underveis (Al-Mudimigh et al., 2000). Alves et al. (2012) observerte at deltakere mente at en aktivt deltakende og involvert toppledelse ville føre til mindre motstand i prosessledelsesprosjektet. Zabjek et al. (2009) rangerer endringsledelse og støtte fra toppledelsen som de to mest kritiske suksessfaktorene ved implementering av ERP-systemer.

«Top management should have clear knowledge about the current situation of the organization, and strategy development is their responsibility. Top management must also approve and support all the decisions that are made and take part in resolving any conflicts that may arise, they are the major links across functions» (Bai & Sarkis, 2013, s. 284).

2.4.2 Opplæring

Å gi ansatte og alle involverte i et BPM-implementeringsprosjekt opplæring er veldig sentralt i om virksomheten ønsker å lykkes i prosjektet. Vi har identifisert opplæring som en av de kritiske suksessfaktorene ved implementering og bruk av prosessledelse. Opplæring av ansatte er i økende grad betraktet som en forutsetning for prosessledelsessuksess (Indulska et al., 2009b; Skrinjar & Trkman, 2013).

“In-project training are critical for effective model-based process-change projects” (Eikebrokk et al., 2008, s. 8).

Chrusciel & Field (2006) hevder at opplæring av ansatte/involverte i IS-prosjekter er kritisk for prosjektenes utfall. Opplæring av alle ansatte og ledere, i alle stegene for implementering av prosessmodelleringsystemer, er kritiske for prosjektet. De anbefaler «learning by doing»-

metoden og evaluering av effektiviteten av opplæringen (Rezaiea et al., 2009). Alves et al. (2012) har observert i sin studie av offentlig sektor i Brasil at opplæring av de involverte førte til mindre motstand i prosessledelsesprosjektet.

«Empowering workers to take decisions independently may result in smoother operations with shorter throughput times» (Reijers & Mansar, 2005; Trkman & McCormack, 2010; referert i Skrinjar & Trkman, 2013, s. 55).

Ansatte må begynne å forstå hele prosessen og interprosesssammenhengene, og ikke bare deres individuelle aktiviteter. Alle ansatte må vite hvordan deres arbeid påvirker andre i organisasjonen. De må også forstå hvordan individuelle prosesser bidrar til at organisasjonsmål oppnås. Organisasjoner som bruker mer tid på opplæring av ansatte, oppnår høyere grad av prosessorientering (Skrinjar & Trkman, 2013).

2.4.3 Endringsledelse

Endringsledelse er viktig og essensielt for forberedelsen av organisasjonen når det skal implementeres et nytt IS-system i organisasjonen, for at implementeringen skal være suksessfull (Al-Mudimigh et al., 2000). Zabjek et al. (2009) bekrefter at endringsledelse er en av de viktigste faktorene som har innflytelse på en vellykket ERP-implementering. Fravær, eller mangel av endringsledelse ved implementering av prosessledelse, identifiseres som hovedindikator for dårlig ytelse ved organisasjonen (Alves et al., 2012; Davidson & Holt, 2008).

I suksessfulle prosjekter ser man at endringsprosessen går gjennom flere faser, som til sammen tar lang tid. Man kan ikke vente at endringsprosessen er over etter kun få måneder, eller et par år. Endringsprosessen tar flere år. Å utelate steg i prosessen kan lage en illusjon av at det går fort, men det gjør ikke at resultatet blir bedre. Kritiske feil i hvilken som helst fase kan føre til ødeleggende konsekvenser, bremse fremdriften, og nekte hardt tilkjempede gevinster å komme frem. Selv høyt kvalifiserte mennesker gjør minst én stor feil i løpet av en endringsprosess (Kotter, 1995). Kotter introduserer åtte steg å endre en organisasjon på: (1) Etablere en form for viktighet (urgency); (2) Å forme en mektig «guiding coalition»; (3) Lage en visjon; (4) Kommunisere visjonen; (5) Styrke andre til å handle etter visjonen; (6) Planlegge for, og lage kortsiktige gevinster; (7) Konsolidere forbedringer og produsere enda mer endring; (8) Institusjonalisere nye tilnærminger.

Endringsledelsen beskriver to hovedtyper endringsstrategier – «Strategi E» og «Strategi O». Strategi E står for «economic» eller «økonomisk» og kan defineres, slik:

«Strategi E har som formål økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkasting for eierne. Strategisk fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fram av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endring er planlagt og programmatisk» (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 152).

Endringsstrategi E danner et bilde av «hard» endringsstrategi, fordi at det er organisasjonens behov som står i sentrum (overlevelse, inntjening), og ikke mennesker som jobber i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 180).

Strategi O står for «organization» eller «organisasjon» og kan defineres, slik:

«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på

konsulenter og finansielle incentiver. Endring skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk» (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 153).

Endringsstrategi O danner et bilde av «myke» og positive opplevelser, fordi at mennesker og grupper er i fokus på lik linje med toppledelsen, og hvis ikke endringen ønskes av mange i organisasjonen blir den ikke gjennomført (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 180)

«I en studie av endringer i større australske firmaer fant forskere ut at nesten 70 % av endringene hadde skjedd på en måte der maktbruk var dominerende. «Mykere» og mer deltakelsesorienterte strategier var i klart mindretall [...] Begge strategiene kan være gode og effektive, men under ulike forutsetninger» (Jacobsen & Thorsvik, 2012, s. 181).

Den perfekte endringsstrategi er kanskje en blanding av Strategi E og Strategi O. Der vil si en kombinasjon av de beste egenskapene av begge to for at endringen skal være vellykket.

2.4.4 Ytelsesmåling

Når en bedrift måler sin ytelse på prosesser får den en oversikt over resultatene av endringene. Mange av artiklene vi har lest skriver om ytelsesmåling som en kritisk suksessfaktor i den forstand at en skal være i stand til å kunne måle effekter/gevinster av et nytt system. De skriver i forskjellig form om ytelsesmåling generelt, og om prosesser og rammeverk som kan brukes i denne sammenhengen. Ytelsesmåling er et viktig aspekt for toppledelsen. Det vil si at du kan ikke styre det du ikke kan måle, særlig prosessledelsesprosjekter. Det kan på en måte brukes som tilbakemelding om det er noen tiltak som må gjøres underveis, slik at prosjektet skal lykkes (Bai & Sarkis, 2013). Ytelsesmåling kan brukes for å sette mål for forbedringer, måle evnen til produktet/tjenesten, prosessen, leverandøren og effektivitet i forhold til standard kvalitet og kostnader (Zairi, 1997). Ytelsesmåling refererer til måling av prosessene, prosjektet og deltakernes ytelse (Bandara et al., 2009).

Det må lages en bevisst strategi på hvordan ytelsen skal måles, og hvilke aktiviteter/enheter som skal være med på målingene, ellers vil det bare skape forvirringer.

En måte å måle virksomhetsprosessytelse i forhold til bruk av BPM kan være ved bruk av avhengige variabler, som effekten av prosessledelse på operasjonelle resultater (kostnad, tid og kvalitet), kundetilfredshet, konkurransedyktig benchmarking og økonomiske resultater (de Bruin & Rosemann, 2005).

2.4.5 IT og infrastruktur

Solide investeringer i IT/IS har ført til store skuffelser, hovedsakelig fordi at IT/IS har blitt brukt for å mekanisere gammel måte å drive bedriften på. Bruk av IT må føre til forretningsverdi (Hammer, 1990). For å kunne realisere en slik forretningsverdi, må organisasjoner innføre et prosessperspektiv i organisasjonen, og organisere seg på en måte som utnytter potensialet i teknologien (Alter, 1999; Devan og Kraemer, 1998; Brynjolfsson og Hitt, 2000, gjengitt i Eikebrokk et al., 2011). Formålet med å bruke IT/IS i forbindelse med PM, BPR, BPM, BPO og PO er at den må brukes for at forretningsverdi skal oppnås (Eikebrokk et al., 2011). Bruk av IT er et kraftig verktøy for å muliggjøre håndtering av forretningsprosesser og i å transformere virksomheten (Gates & Hemingway, 1999). IT fungerer som en kraftig muliggjører i prosessen av prosessredesign (Cheng & Chiu, 2008). Videre har man IT som programvare, hardware og informasjonsledelse-system som kan muliggjøre og støtte prosessaktiviteter (Indulska et al., 2009b). Det er påvist ved empiriske studier at prosessmodellering i organisasjoner kan forstås som kompleks atferd, og kan påvirkes av mange faktorer, deriblant teknologiske, individuelle, organisatoriske og sosio-politiske faktorer (Eikebrokk et al., 2011).

IT-verktøy kan brukes i forbindelse med implementering av prosessledelse, eksempelvis ARIS. Da mener vi IT-verktøy som brukes for å modellere prosessene. Det er noen organisasjoner som mener at IT-verktøy kan bidra til at deltagerne får følelsen av at dette er et rent IT-prosjekt som IT-ansatte kan klare selv. Dette er forhold som kan gjelde i organisasjoner med liten eller ingen IT-kompetanse, og i større prosjekter med mange deltakere. IT er vanligvis tilrettelegger av endringer identifisert i prosessledelsesprosjekter (Hung, 2006; Trkman, 2010). Det har vært mange debatter om forretningsverdien av IT, og effekten av IT på resultater har ofte blitt bestridt (Trkman, 2010).

2.4.6 Roller og ansvar

Roller, og spesielt rolleavklaring, er veldig sentralt når en organisasjon skal implementere og videre drifte prosessledelse (Eicker et al., 2008). Ansatte må være oppmerksomme på konseptet og viktigheten av deres prosesser og rollen og ansvaret i dem (Rezaiea et al., 2009). Eicker et al. (2008) identifiserer seks roller i prosessledelse. Prosjektleder har hovedansvaret under implementeringen. Han kan bli støttet av en prosesskonsulent. Prosesseieren har en viktig oppgave mens forretningsprosessen foregår, fordi prosesseieren er ansvarlig for hele prosessen eller subprosessen. Andre roller er prosesskoordinator, prosesskontroller og prosessdeltakere. Rollene er fordelt i forskjellige faser av implementeringen av prosessledelse. Eksempelvis vil prosessleder og prosesskonsulent være veldig viktige i implementeringsfasen av prosessledelse, mens menneskene i sine roller av prosesskoordinator, prosesseier, prosesskontroller og prosessdeltakere er ansvarlig for den operative delen av prosessledelse (Eicker et al., 2008). En tabell med roller og ansvarsområder finner du i Tabell 3.

BPM-rolle	Ansvarsområder
Prosjektleder	Ansvarlig for implementering av BPM
Prosesskonsulent	Konseptuell og metodisk assistanse/bistand under implementeringsfasen
Prosesskoordinator	Ansvarlig for fremgang og integrasjon av hele BPM-systemet
Prosesseier	Ansvarlig for måloppnåelse og forbedringer av forretningsprosesser
Prosesskontrollør	Ansvarlig for operasjoner og ekstraustyr for prosesskontroller
Prosessdeltakere	Ansvarlig for operasjon av prosess steg og aktiviteter

Tabell 3: Roller i BPM, adoptert fra (Eicker et al., 2008)

Alle roller i prosessledelse er i forskjellige relasjoner med hverandre. Det er viktig å kartlegge disse relasjonene, fordi at andre organisasjoner kan direkte anvende dem, eller være oppmerksomme på hvem som kan påvirke prosjektet og hvordan (se Figur 1).

en allerede eksisterende leder, mens andre velger å gi rollen til noen som ikke har vært leder før (Iden et al., 2006). Iden et al. (2006) forsker på prosessendringsprosjekter i norsk sammenheng, og finner ut at flertallet av prosjektene erkjenner betydningen av prosesseierskap, og mange av dem finner praktiske ordninger for utfordrende.

2.4.7 Prosjektledelse

Trkman (2010) og Skrinjar & Trkman (2013) har i sin gjennomgang av litteraturen identifisert prosjektledelse som en av de mest brukte og identifiserte kritiske suksessfaktorer ved implementering av prosessledelse i organisasjoner. De påpeker at effektiv kommunikasjon er en nøkkelkomponent av mislykkede eller vellykkede prosjekter.

«Project management consists of establishing and planning activities that make it possible to ensure that the implementation processes are rationally managed» (Bai & Sarkis, 2013, s. 283).

Prosjektledelse og prosjektlederen er kjernen av prosjektet, og det er mange spørsmål som må besvares når de skal utvelges, for eksempel kompetanse og kjennskap til organisasjonen. Prosjektledelsen må være mennesker som kjenner organisasjonen godt, har respekt blant de ansatte, har myndighet til å gjennomføre, og er løsningsorienterte (i konfliktsituasjoner). I neste fase må de velge tilnærming, prosjektets omfang, og om man skal ta i bruk IT-modelleringsverktøy eller ikke (vom Brocke & Rosemann, 2010). I en studie gjennomført i Kina om implementering av ERP-systemer er prosjektledelse, på lik linje med «støtte fra toppledelsen», BPR og Company Wide Support, definert som del av organisasjonsmiljø som kritisk suksessfaktor. Videre skriver de at prosjektledelsen har utviklet seg for å planlegge, koordinere og kontrollere komplekse og varierte aktiviteter av moderne industrielle og kommersielle prosjekter (Zhang et al., 2003). Essensen ligger i det å kunne kontrollere implementeringen, slik at den blir gjennomført i tide, innen budsjettet og av akseptabel kvalitet. Det er fem hovedelementer av prosjektledelsen: (1) lage en formell implementeringsplan, (2) ha en realistisk tidsramme, (3) ha regelmessige statusgjennomganger av prosjektet, (4) ha en effektiv prosjektleder, som også er forkjemper (champion), og (5) ha prosjektdeltakere som er interessenter (Zhang et al., 2003).

Det å ha en implementeringsplan vil bidra til å kartlegge prosjektenes aktiviteter, finne personell som skal delta og bidra i disse aktivitetene, og vise støtte fra organisasjonen for implementeringsprosessen. Det er veldig viktig å ha en realistisk tidsramme for prosjektet, fordi at hvis tidskjemaet i prosjektet er veldig kort, vil presset, stress og rush sterkt prege implementeringen. Om vi ser det fra den andre siden, hvis tidsrammen er for stor, vil man kanskje miste motivasjonen og troen på prosjektet. Tidsrammen må beregnes, og må hverken være for kort eller for lang, men så presis og realistisk som mulig. Det å ha prosjektmøter bidrar til at enkelte deltakere kan rapportere om progresjon, eller problemer som skal drøftes, samt finne eventuelle forbedringstiltak som skal iverksettes. Prosjektlederen er den personen som enten fører prosjektet til suksess eller fiasko med sin styringsevne (empirisk støttet fra Zhang et al., 2003).

2.4.8 Kultur

Nøkkelordet når vi skriver om kultur er fellesskap, fordi det er der den oppstår. Det kan være små eller store grupper, organisasjoner eller samfunn. Skillet mellom kultur og organisasjonskultur er at vanlig kultur oppstår i samfunnet, mens organisasjonskultur utvikles innenfor organisasjonsmessige sammenhenger. Byråkrati og kultur har blitt empirisk bevist som barriere for implementering av prosessledelse i offentlig sektor (Alves et al., 2012). Prosessledelseskultur omfatter kollektive verdier og holdninger i forhold til prosess-sentraliserte organisasjoner. Sammenlignbare casestudier viser til den store virkningen av

kultur på suksessen av prosessledelse (vom Brocke & Rosemann, 2010; Bandara et al., 2009). Organisasjonskultur omfavner uskrevne og ofte usagte retningslinjer for hvordan man fungerer i organisasjonen. Organisasjonskultur hjelper progresjonen til prosessledelsesprosjekter ved å lede prosjektet til suksess (Tsai, 2003; Bandara et al., 2009).

Edgar Schein sin definisjon av organisasjonskultur er en av de mest refererte i litteraturen, og er som følger: *«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe. Etter hvert lærer den å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»* (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s. 120).

I moderne tid har organisasjonskultur blitt påvirket av mange forskjellige faktorer. Intensitet i omgivelsene har tvunget mange, om ikke alle organisasjoner, i retning av endring. Endring i forskjellig omfang, økonomiske eller kulturelle endringer. Disse setter sine preg i organisasjonskultur. En annen faktor er informasjonsteknologier og systemer, som har tatt, og tar, en større og større del av organisasjonene. Altså vil teknologi medføre at det blir mindre og mindre behov for direkte kontakt mellom ansatte i organisasjonene, og de brukes til å erstatte mange av oss. Alt dette påvirker organisasjonskultur i den forstand at mye av den gamle «face-to-face»-kommunikasjonen har blitt erstattet, og ansatte mister muligheten til å skape direkte kontakter og relasjoner med hverandre. Antall ansatte reduseres hvert år på grunn av nye IT/IS-løsninger, nedskjæringer, eller av andre grunner. Ethiske utfordringer i forhold til organisasjonskultur har økt i antall de siste årene, eksempelvis: deregulering av markeder, globalisering; miljøproblemer; problematikken «fattig og rike» land, Østen og Vesten; korrupsjon; markedsføring av produkter med klare mangler og feil, produsert fra land fra «tredje verden», kanskje fra barn eller under umenneskelig arbeidsforhold og betaling, overvåking av de ansatte, GPS i bilen, samt loggføring på arbeids-PCer. Disse etiske utfordringene kan ha stor betydning for hvordan ansatte former en etikk om hva som er rett og galt, bra og dårlig. I en organisasjon med en klar etisk visjon vil slike problemer løses ved at ansatte følger organisasjonens visjon og retningslinjer.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2009) er det helt vanlig at organisasjoner kan utvikle mange ulike kulturer, og at de kan eksistere side ved side i én og samme organisasjon. Subkulturer i organisasjonen reflekterer over organisasjonsstrukturens inndeling i filialer, fakulteter, avdelinger og kontorer. Det er også vanlig med andre typer, for eksempel:

- Ulike profesjonskulturer, eksempel kan være – administrative, faglige ansatte.
- Ulike alderskultur - unge og eldre ansatte som kan ha ulike verdier og normer.
- Ulike kjønnskulturer – menn og kvinner som har ulike verdier og normer.

Videre påpeker de at subkulturer som utvikles i en organisasjon ikke nødvendigvis representerer noen problemer. De ulike subkulturene kan eksistere side ved side uten at det skapes konflikter. Eventuelle problemer og konflikter kan oppstå når subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Et eksempel på dette kan være en fusjon mellom to organisasjoner. Et annet problemområde med subkulturer kan være kamp om makt og innflytelse. Ansatte kan være medlemmer av flere subkulturer, for eksempel kan det være en ung kvinne som er administrativt ansatte. Her snakker vi om et typisk eksempel hvor alle tre subkulturer kan være tilstede – kvinne, ung, administrativt ansatt. I slike tilfeller kan det være vanskelig å skille mellom forskjellige subkulturer. *«... det kan være mer hensiktsmessig å betrakte organisasjonskultur som en blanding av ulike subkulturer, enn å betrakte kultur i organisasjoner som en entydig helhet.»* Jacobsen & Thorsvik (2009, s. 139).

3 Metode

I dette kapittelet ønsker vi å fortelle om forskningsperspektivet vårt, forskningsstrategien og forskningsdesignet for oppgaven. Vi skal komme inn på hvorfor vi har valgt en kvalitativ tilnærming i vårt prosjekt, samtidig som vi vil reflektere over etiske utfordringer knyttet til bruken av denne tilnærmingen.

3.1 Forskningsperspektiv

Vi ønsker å finne ut hva som er kritiske suksessfaktorer ved implementering av Business Process Management (prosessledelse) i universitetssektoren. I denne studien bruker vi en kvalitativ metode. Grunnen til dette er at vi ønsker å komme i dybden av fenomenet, og en kvalitativ tilnærming gir bedre grunnlag for dette ved at vi kan ha individuelle intervjuer med personer med «ekspertkunnskaper» på området. Vi kan stille spesifikke spørsmål til intervjuobjektene, samtidig som vi kan gå mer i dybden ved å stille oppfølgingsspørsmål for å få bedre forståelse. Siden vi valgte en kvalitativ tilnærming har vi hatt et mindre antall informanter og heller fokusert på å få inn mye data fra hver av dem. Informantene har hatt ulike roller i «smartere», og dette var noe vi ønsket, siden vi ville få frem meninger fra ulike ståsteder. Ved å få frem meninger fra ulike ståsteder vil vi kunne få et mer nyansert bilde av fenomenet i den forstand at faktorer som toppledelsen eller prosjektledelsen mener er viktige, kanskje ikke er like viktige for en vanlig administrativt ansatt ved universitetet.

3.1.1 Forstudie for masteroppgaven

I en forstudie til masteroppgaven studerte vi universitetets modenhet i forhold til å bli prosessorientert. I denne studien brukte vi PEMM-modellen til Michael Hammer (2007) for å identifisere hvilket modenhetsnivå universitetet lå på. Resultatet fra forstudien viste at universitetet har lav prosessmodenhet. Dette fikk vi også inntrykk av i flere av intervjuene vi har foretatt i forbindelse med masteroppgaven. En av årsakene til den lave modenheten var mangel på kvalitetsmål for prosessene.

I forstudien så vi flere ting som universitetet ikke hadde gjort riktig med tanke på organisasjonens lave prosessmodenhet. Ved å studere kritiske suksessfaktorer kan vi finne ut hva universitetet har fokusert på, og hvordan dette har påvirket suksessen til prosjektet.

3.1.2 Filosofisk perspektiv

Det filosofiske perspektivet kan deles inn i tre begreper, (1) ontologi, (2) epistemologi, og (3) metode.

Ontologi kan oversettes til «slik ting faktisk er», og er læren om hvordan virkeligheten faktisk er. Masteroppgavens filosofiske perspektiv er fortolkningsbasert. Antakelsen til denne filosofiske tilnærmingen er at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Denne oppfattelsen er en motsetning til en positivistisk tilnærming, som antar en objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål, der det finnes grunnleggende sannheter i samfunnsvitenskapen som kan generaliseres, akkurat som naturlover kan (Jacobsen, 2000). Vi mener det er forskjell på hvilket miljø du studerer, og at man derfor ikke kan generalisere funn fra én kontekst inn i andre kontekster uten å tenke på sosiale forskjeller mellom kontekstene. Vi mener at kritiske suksessfaktorer ved implementering av prosessledelse ved et universitet i Norge vil skille seg fra universiteter i andre land, fordi at selv om organisasjonsstrukturen vil være nokså lik, er det kulturelle hensyn som også spiller inn. Blant annet er synet på makt svært forskjellig fra Norge, hvor hierarkiet i organisasjoner ikke står like sterkt, og maktforholdene er mindre forskjellige enn i andre kulturer.

Det andre begrepet er epistemologi, som kan oversettes med «læren om kunnskap», og tar for seg hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Fortolkningsbasert forskning baserer seg på at det er meningsløst å snakke om en objektiv virkelighet, altså en virkelighet som er lik for alle, som positivistene ville sagt. Det ville bety at alle mennesker oppfattet alle fenomener likt (Jacobsen, 2000).

Vi mener at for å finne ut hva som er kritiske suksessfaktorer ved å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge, må vi undersøke fenomenet gjennom å studere en ekte case for å få empiriske funn og informasjon fra mange ståsteder, siden det kan være at det finnes kritiske suksessfaktorer som kun gjelder én gruppe, og dermed ikke er relevante for andre grupper.

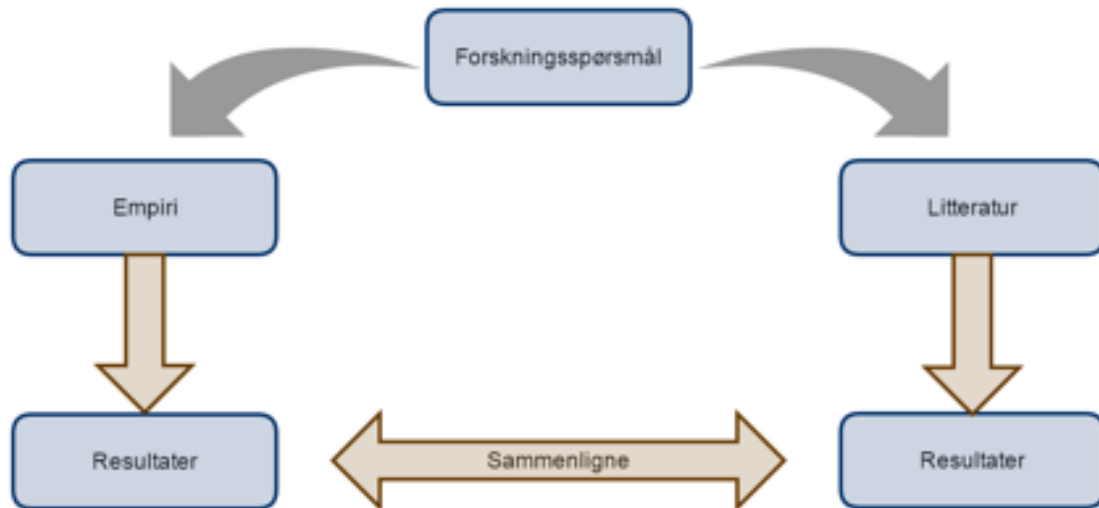
Det siste begrepet handler om metode, hvordan man skal gå frem for å samle inn data om virkeligheten. Det er også her forskjeller mellom den positivistiske og den fortolkningsbaserte tilnærmingen. Fortolkende forskning støtter en induktiv metode for å samle inn dataene. Induktiv vil si «fra empiri til teori», og går ut på at man ikke skal bruke egne antakelser, men samle inn data og systematisere dem for å utvikle teorier basert på virkelige data som har kommet frem i forskningsprosessen. Det positivistiske perspektivet støtter en deduktiv datainnsamling. Det vil si at man går motsatt vei, «fra teori til empiri», som betyr at man skaper noen forventninger om hvordan verden ser ut, for deretter går ut og tester om disse forventningene stemte overens med virkeligheten (Jacobsen, 2000). Vi har forsøkt å være nøytrale i vår forskningsstudie, men det vil alltid finnes noen forutinntatte holdninger selv ikke vi har klart å holde borte.

3.2 Forskningsstrategi

Vår strategi har vært å gjennomføre en casestudie. En casestudie fokuserer på én forekomst av fenomenet man ønsker å vite mer om (Oates, 2006). Fordeler ved en casestudie er at forskeren kan gå i dybden i casen han studerer. Forskeren har mange muligheter til å innhente data, for eksempel gjennom observasjoner, intervjuer med involverte personer i et prosjekt, eller prosjektdokumentasjon, for å nevne noen.

3.3 Forskningsdesign

For å finne kritiske suksessfaktorer knyttet til prosessledelse og innføring av prosessledelse ved universiteter valgte vi å først søke i litteraturen som fokuserer på hva som er kritiske suksessfaktorer, for deretter å bruke disse i analysen av casen vi studerer. I intervjuene med deltakere i «smartere» har vi fått mer informasjon om hva de mener er og har vært kritiske faktorer. Etterpå sammenlignet vi oppfatningene fra litteraturen og prosjektdeltakerne. For å oppsummere hvordan vi har gått frem har vi laget en figur for å illustrere dette. Se Figur 2.



Figur 2: Forskningsdesignet for studien

3.4 Metodisk tilnærming

Vi har brukt casestudie som metodisk tilnærming i den kvalitative studien vi har utført. Fordelen med en casestudie som tilnærming i vår setting er at vi går inn i dybden, og kan studere kritiske suksessfaktorer empirisk i universitetssektoren, en sektor som er lite studert med tanke på prosessledelse og prosessorientering.

Kvalitativ forskning, med intervjuer, skiller seg fra kvantitativ forskning, med spørreskjemaer, på den måten at i et kvalitativt studie vil man kunne endre på spørsmålsstillingen i løpet av prosessen. Hvis du først har sendt ut et spørreskjema i en kvantitativ studie, har du ingen mulighet til å forandre på spørsmålene underveis, og du vil være låst i forhold til de resultatene du får. I vår kvalitative studie har vi kunnet endre på intervjuguiden, siden vi kunne endre på spørsmålsstillingen etter hvert intervju, og stille oppfølgingsspørsmål hvis det var noe vi lurte på. Vi har også etter hvert i perioden gjort små justeringer på ordlyden i forskningsspørsmålet for å gå mer spesifikt inn på det vi studerer i denne oppgaven.

For å skaffe seg dataene har man to tilnæringsmetoder man kan bruke: Induktiv og deduktiv. En induktiv metode brukes ofte der man har en noe uklar problemstilling, eller der man ikke kjenner fenomenet. «*Tilnæringsmåten tilsier at målet er å få en helhetsforståelse av temaet*» (Larsen, 2007, s. 22). Å ha en induktiv tilnærming vil si at du ikke lar tidligere erfaringer og fordommer styre deg, sånn at du går inn med et åpent sinn og lar dataene fra intervjuene tale for seg selv (Oates, 2006). En deduktiv tilnæringsmetode brukes der du enten tester egne eller andres teorier. Problemstillingen er gjerne veldig presist formulert, slik at du kan teste noe spesifikt fra en teori. Ved bruk av den ene måten utelukkes ikke også bruk av den andre måten.

Vi har brukt både en induktiv tilnæringsmetode og deduktiv tilnæringsmetode i denne oppgaven. Vi visste svært lite om hvilke faktorer som var kritiske suksessfaktorer før vi startet dette prosjektet. Da vi først hørte om «smartere» fikk vi vite at universitetet ønsket å se på forankring i toppledelsen og prosesseierrollen. Etter å ha lest artikler om temaet i høst, fant vi ut at begge disse tingene hadde noe med suksessfaktorer for prosessledelsesprosjekter å gjøre, og derfor valgte vi temaet for masteroppgaven med utgangspunkt i dette. Vi var derfor nødt til å lese oss opp på kritiske suksessfaktorer før vi kunne lage en intervjuguide for alle intervjuene vi skulle ha. Dette ble gjort med en induktiv tilnæringsmåte ved at vi søkte opp

artikler om kritiske suksessfaktorer i prosessledelsesprosjekter på Google Scholar uten å spesifisere hvilke suksessfaktorer vi var ute etter. Det var opp til oss å identifisere hvilke suksessfaktorer som var ansett som kritiske i slike typer prosjekter, og utfra dette arbeidet kom vi i mål med en liste med åtte kritiske suksessfaktorer som ble identifisert utfra litteraturen om fenomenet. Denne litteraturen brukte vi igjen for å lage intervjuguiden, der vi testet de kritiske suksessfaktorene empirisk. Vi kan si at dette var en type test av allerede eksisterende teori fra litteraturen, og at det derfor var en deduktiv tilnæringsmåte for å forkaste eller bekrefte flere av de kritiske suksessfaktorene som var identifisert. Etter intervjuene brukte vi igjen en induktiv tilnæringsmåte for å eventuelt finne andre suksessfaktorer som informantene identifiserte selv.

I løpet av forskningsprosessen går man gjennom flere faser, og i en kvalitativ studie flyter fasene mer inn i hverandre enn i en kvantitativ studie. Flere faser gjennomgås opptil flere ganger i løpet av prosessen, der man forsøker å spisse studien opp mot en stadig mer nøyaktig problemstilling.

Larsen (2007, s. 18) nevner alle fasene som typisk gjennomgås i forskningsprosessen. Disse er (1) Valg og utforming av problemstilling, (2) Utvelging av enheter og variabler, (3) Innsamling av data, (4) Behandling av data, (5) Analyse av data, (6) Tolkning av resultatene, og (7) Utarbeiding av rapporten. Nå vil vi presentere hvordan vi har gjennomgått disse fasene i vårt prosjekt.

I fase 1 definerer man et forskningsspørsmål eller problemstilling. I starten kan denne være uklart definert. Vårt forskningsspørsmål er:

«Hva er kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge?»

Vi visste at vi skulle skrive om kritiske suksessfaktorer knyttet til implementering av prosessledelse ved UiA, men helt hvordan vi skulle angripe problemet var vi ikke sikre på. Det vi kom opp med var at vi kunne dele oppgaven i to. Først lese artikler og publikasjoner om implementering av prosessledelse, og hva forfatterne nevner som kritiske suksessfaktorer. Deretter prøvde vi disse ut i form av intervjuer med deltakerne i et pågående prosjekt ved UiA kalt «smartere@uia».

Fase 2 handler om utvelging av enheter og variabler. Vi brukte flere utvelgingsmetoder i denne fasen. Først brukte vi en skjønsmessig utvelging av informanter. De vi valgte var med i prosjektgruppa ved «smartere», hadde viktige roller i forhold til koordinering i prosjektet, og hadde ansvar for nye prosesser. I tillegg valgte vi også enkelte deltakere fra møtene vi var observatører i. Vi har brukt kvoteutvelging for å få frem meninger til ulike grupper, og vi ønsket å intervju personer med forskjellige roller i prosjektet.

Vi startet med å finne ut hvilke roller som var representert under prosessmøtene. Her fant vi ut at det er tre typer roller involverte på hvert møte: Prosessveiledere, prosesseiere og prosessdeltakere. Prosessdeltakerne er samlet inn fra forskjellige fakulteter ved universitetet. Mange fra Campus i Kristiansand, men også enkelte som måtte reise fra Campus i Grimstad. For å få et bredest mulig utvalg av informanter, satt vi opp ei liste med plass til 14 intervjuobjekter. Selv satt vi opp seks av navnene. Her brukte vi skjønsmessig utvelging.

Vi hadde allerede hatt tre intervjuer med involverte personer i en forstudie om prosessmodenhet ved universitetet, før masteroppgaven, og det var naturlig for oss å spørre om disse informantene også kunne stille til et nytt intervju angående denne oppgaven. Deres roller var: Prosjektleder, prosessveileder, og prosesseier for én av prosessene som ble gjennomgått. I tillegg ønsket vi å intervju IT-direktøren ved universitetet, samt et par av de vitenskapelig ansatte som underviser i prosessledelse ved UiA. De resterende åtte navnene på

lista satt vi blankt, og spurte prosjektlederen om hun kunne hjelpe til med å finne intervjuobjekter for oss (Se Tabell 4). Det var her vi brukte kvoteutvelgning med at vi skrev at vi ønsket intervju med én ekstra prosessveileder, to ekstra prosesseiere, tre ekstra prosessdeltakere (inkludert én representant fra FS, Felles Studentsystem), samt to informanter fra toppledelsen ved UiA. Av disse åtte informantene var det én informant som pendlet mellom Kristiansand og Grimstad. Resten holdt til ved Campus i Kristiansand. Vi satte av en 3-ukers periode til å gjennomføre alle intervjuene, som ble 12 i tallet, da det ikke lot seg gjøre å intervju de to vitenskapelig ansatte vi hadde valgt.

Nr.	Rolle i prosjektet	Dato	Lengde (minutt)
1.	Toppledelsen av UiA	10. februar 2015	46:05
2.	Toppledelsen av UiA	6. februar 2015	25:39
3.	IT-direktør	3. februar 2015	68:13
4.	Prosjektleder	16. januar 2015	42:33
5.	Prosessveileder 1	4. februar 2015	51:08
6.	Prosessveileder 2	20. februar 2015	47:56
7.	Prosesseier 1	21. januar 2015	43:41
8.	Prosesseier 2	4. februar 2015	64:15
9.	Prosesseier 3	18. februar 2015	41:15
10.	Prosessdeltaker/prosesseier	5. februar 2015	53:13
11.	FS-prosessdeltaker	13. februar 2015	57:19
12.	Prosessdeltaker	11. februar 2015	35:33

Tabell 4: Liste med intervjuobjekter

I fase 3 samler man inn data. «Kvalitative data kan være intervjudata, observasjonsdata, tekst og dokumenter, lyd- og billedopptak» (Larsen, 2007, s. 82). Oates (2006) skiller mellom tre typer intervjuer: (1) Strukturerte intervjuer, (2) semistrukturerte intervjuer, og (3) ustrukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer er intervjuer som har alle spørsmålene klare på forhånd, og der alle informantene blir spurt de samme spørsmålene i samme rekkefølge. Semistrukturerte intervjuer skiller seg fra strukturerte intervjuer ved at du lager en liste med temaer som skal bli dekket i løpet av intervjuet. Spørsmålene trenger ikke nødvendigvis bli stilt i samme rekkefølge, og du kan tillate deg å stille nye spørsmål eller oppfølgingsspørsmål hvis informantene kommer med interessante innfallsvinkler du ikke har tatt høyde for. Ustrukturerte intervjuer lar informantene snakke fritt om et tema. Den som intervjuer prøver å ikke avbryte informanten, men lar informanten komme med egne meninger om temaene. I vår studie bruker vi semistrukturerte intervjuer. Intervjuguiden som ble laget er laget på bakgrunn av de kritiske suksessfaktorene som ble identifisert i litteraturen, men det var ikke viktig hvilken rekkefølge vi tok dem opp. Det var også klart på forhånd hvilken rolle informanten vi skulle intervju hadde på forhånd. Derfor ble spørsmålene stilt og diskutert annerledes for å få frem synspunkter som kan være viktige fra deres perspektiv. Oates (2006) skriver at en bakgrunnssjekk på informantene er nyttig fordi (1) du kan ta opp problemstillinger knyttet til et spesielt tema som har påvirkning på den rollen, (2) det øker kredibiliteten din som profesjonell, slik at informantene åpner seg mer, og (3) det hjelper for å måle hvor nøyaktig informasjonen du får inn er i forhold til posisjonen de har i organisasjonen.

Datainnsamlingen i vårt prosjekt har skjedd via semistrukturerte intervjuer med personer med forskjellige roller innenfor «smartere». Intervjuene ble tatt opp på lydfil, etter samtykke fra informantene. Fordelen med å ta opp intervjuene på lydfil er at du kan være fullt og helt til stede under intervjuene, og virkelig ha en samtale med informanten istedenfor å i tillegg måtte fokusere på å skrive ned notater. Lydfiler fanger ikke opp nonverbal kommunikasjon, så dette må man også ta i betraktning.

Før intervjuene startet ble det utarbeidet en intervjuguide med et sett av spørsmål vi ville ha svar på i forhold til gjeldende forskningsspørsmål (Se vedlegg 1). I starten av intervjuet informerte vi informantene om deres rettigheter i forhold til intervjuet. Vi informerte om hvem som kom til å ha innsyn, og hvordan vi så langt det det lot seg gjøre kom til å anonymisere informantene. Det var viktig for oss å få på plass hvor involverte informantene var i prosjektet og i organisasjonen, derfor gikk innledningen i intervjuene på bakgrunnsinformasjon om informantene og deres rolle i prosjektet. Deretter gikk vi videre til hoveddelen av intervjuet, som handlet om kritiske suksessfaktorer knyttet til implementering av prosessledelse ved universitetet. Hoveddelen i intervjuguiden tok utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene som ble identifisert i litteraturgjennomgangen. Vi hadde laget en Topp-10-liste med kritiske suksessfaktorer, og prøvde disse ut på informantene. Vi spurte om hvordan disse var blitt tatt hånd om i prosjektet, og om det var andre faktorer de mente burde nevnes i forbindelse med et slikt prosjekt. Vi fant det også interessant å finne ut hvilke gevinster universitetet kunne få som følge av prosessorientering og hvilke utfordringer man måtte passe på for å oppnå gevinstene. En begrensning ved noen spørsmål, særlig spørsmål angående «Ytelsesmåling» av prosesser, var at informantene måtte svare på veldig tynt grunnlag. Det hadde ikke blitt gjort særlige målinger av nye prosesser, da det kun var én prosess som var helt ferdig gjennomgått, og tiltak iverksatt, i det tidsrommet vi holdt intervjuene.

Det er forskjellige måter å studere kritiske suksessfaktorer på. Noen velger å forske på kritiske suksessfaktorer i forskjellige faser, mens andre forsker på kritiske suksessfaktorer i helheten av prosjektet. En måte å identifisere kritiske suksessfaktorer er ved å be informantene å lage en liste med faktorer de mener kan være, eller som har vært, relevante og kritiske for prosjektet de har vært en del av. Vi valgte å sende informantene epost med en liste med kritiske suksessfaktorer vi har identifisert fra litteraturen, hvor vi ba informantene prioritere dem på en skala fra 1 til 5, hvor «1» var prioritert som kritisk og «5» som uviktig. Vi valgte å gjøre denne delen kvantitativt da det hadde vært vanskelig å lage en liste med prioriterte kritiske suksessfaktorer hvis vi på egenhånd måtte analysere alle intervjuene å synse hvilke faktorer som var viktigst. Ved å kvantifisere meningene kunne vi lage en prioritert liste med kritiske suksessfaktorer som er forankret i resultatene fra informantene. Denne listen har vært grunnlaget for resultatene våre og den påfølgende diskusjonen.

Intervjuene baserte seg på de identifiserte kritiske suksessfaktorene fra litteraturen. For å få et nyansert bilde på hvordan faktorene spiller inn på gjennomføringen, spurte vi generelt om hvorfor det kan anses som en kritisk faktor, og hvorfor det har eller ikke har vært kritisk for «smartere».

Under intervjuene kom det også frem at noen faktorer var uklare for informantene, og at faktorene var «like» på den måten at det var uklart hva som var forskjellen på definisjonene. Derfor reduserte vi mengden kritiske suksessfaktorer fra 10 til 8, samtidig som vi informerte at innenfor enkelte suksessfaktorer ligger det flere faktorer. For eksempel «Endringsledelse» og «Strategiske allianser», siden det å danne strategiske allianser går innenfor begrepet endringsledelse.

Intervjuguiden ble omskrevet flere ganger, etter at vi fikk interessante svar på enkelte spørsmål, eller kategoriserte enkelte faktorer som irrelevante for prosjektet. Da valgte vi heller å fokusere på de andre faktorene.

I tillegg til intervjuer deltok vi på tre prosessmøter som tilstedeværende observatører (Johannessen et al., 2006, referert i Larsen, 2007). Formålet med å være med på møtene var å

følge prosessen steg for steg. På møtene brukte vi passiv deltakende observasjon ved å prøve og unngå å påvirke møtets fremgang eller hvordan folk skulle oppføre seg i forhold til oss.

I fase 4 blir dataene som er samlet inn bearbeidet. Vi valgte å transkribere alle intervjuene vi holdt, slik at vi kunne lese gjennom etterpå, og analysere dem i forhold til gjeldende problemstilling. Det å bearbeide data førte også til at vi så flere elementer som kunne være interessante å ta opp i nye intervjuer. Med bruk av kvalitative metoder vil forskeren få inn mye data som ikke relaterer seg til problemstillingen (Larsen, 2007). Under intervjuene vi hadde med informantene oppfordret vi dem til å snakke fritt, og å komme med deres egne meninger rundt forløpet av prosjektet. Dette var viktig for å få klarhet hvordan faktorene påvirket prosjektet i positiv og negativ grad.

Mens vi var observatører i prosessmøtene brukte vi loggbok, altså en ustrukturert nedskrivning av det som skjedde fortløpende. Vi skrev ned noen resultater fra diskusjoner, og hvordan møtedeltakerne oppførte seg i forhold til hverandre, hvem som tok ordet, hvordan møtet ble ledet fra prosessveiledernes side. På bakgrunn av dette, så kunne vi analysere hvilke roller som var viktige under møtene, hvordan rollene oppførte seg i forhold til hverandre, prosjektledelsens rolle i prosjektet, og verifisere om dette er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med prosjektet.

Fase 5 går på dataanalyse. Etter at alle intervjuene var transkriberte, begynte arbeidet med å analysere dataene. Vi har brukt en tilnærming til analysen som går på analyse av meningsinnhold. *Hensikten er å identifisere mønstre, sammenhenger og fellestrekk, eller forskjeller* (Larsen, 2007, s. 98). For å starte analysen av dataene, grupperte vi dataene i ulike temaer. Vi leste gjennom alle intervjuer, og plukket ut de mest relevante og interessante meningene, i forhold til problemstillingen, om alle temaene. Disse ble lagt inn i et nytt dokument, for å samle alle relevante data på ett sted. Å gruppere først etter tema, og deretter etter informant var en veldig ryddig måte å få oversikt over meningsforhold mellom informanter og mellom roller i prosjektet.

I fase 6 tolker man resultatene. Tolkning går mye på hvordan forskeren forstår meningene til informantene, og bruker disse til å forklare informantenes virkelighetsforståelse av temaet. Forskeren må også tolke om svarene fra informantene gir det virkelige bildet av deres meninger, eller om intervjusituasjonen påvirker hvordan informantene svarer. (Larsen, 2007, s. 103). Det finnes flere typer undersøkelseeffekter som er opphav til feilkilder. Disse har vi prøvd å ta så godt hensyn til som mulig mens vi intervjuet informantene. Blant effektene finnes (1) Intervjueffekt, (2) Spørsmåleffekt, og (3) konteksteffekt (Larsen, 2007, s. 104-105). Intervjueffekten tar for seg intervjuerens oppførsel under intervjuene. Dette handler om at informantene kan bli påvirket av hvordan intervjueren reagerer på svarene han får inn, og derfor velger å forandre svar. Spørsmåleffekten handler om at man ikke skal stille ledende spørsmål, og konteksteffekten handler om at tidligere svar påvirker informantenes svar på senere spørsmål (Larsen, 2007 s. 105).

Ved å lage en intervjuguide, og bygge opp intervjuene som en samtale der informantene snakker fritt om temaene, har vi forsøkt å minske intervjueffekten og konteksteffekten. Spørsmåleffekten er minsket ved at vi spør etter hvordan informantene opplever fenomenet fra deres ståsted.

Det var flere interessante bemerkninger fra informantene. For det første var det i enkelte tilfeller store forskjeller mellom meningene til personer i ulike roller. Dette ga oss en ny måte å sammenligne resultatene på i forhold til bare å se på alle informantene under ett, og sammenligne resultatene med litteraturen.

Fase 7 handler om rapportskriving. Dette har vært en kontinuerlig prosess fra dag én. Etter hvert som vi holdt intervjuene så prioriterte og fordelte vi arbeidet slik at én transkriberte intervjuene mens den andre skrev på andre deler av oppgaven. Vi satt sammen og diskuterte hvilke funn som var viktige og relevante, slik at vi fikk fordelt hvem som skulle skrive hva på resultat og diskusjonskapitlene.

3.5 Datavaliditet

I enhver type forskning, så er det viktig at dataene man presenterer gjengir virkeligheten til det man forsker på. For å sikre seg «korrekte» data i datainnsamlingsfasen, må forskeren spørre om relevante tema innenfor forskningsfeltet. Forskerens oppgave er da å formulere spørsmålene på en slik måte at det man spør informantene om er det man ønsker å få svar på med relevans til temaet. Det er flere måter å teste om de dataene man får inn er valide data. Til dette kan man bruke (1) begrepsvaliditet, (2) intern validitet, (3) ekstern validitet, og (4) pålitelighet (Yin, 2009 s. 40-45).

3.5.1 Begrepsvaliditet

Å teste begrepsvaliditeten vil si å identifisere riktige operasjonelle mål for de konseptene du studerer (Yin, 2009 s. 40). I vårt studie vil vi identifisere kritiske suksessfaktorer knyttet til implementering av prosessledelse i universitetssektoren. Utfordringen vår var da å identifisere hvilke kritiske suksessfaktorer man har funnet tidligere innen konteksten «*prosessledelse i universitetssektoren*», for å se om det finnes en kobling mellom dem, og om vi eventuelt finner nye suksessfaktorer som skiller konteksten «*universitetssektoren i Norge*», med konteksten «*universiteter internasjonalt*».

For å kunne spørre informantene om suksessfaktorene var det viktig å ha dem klart definert på forhånd. Hva ligger det i at «opplæring» er en kritisk suksessfaktor? Så det gjorde vi på alle de åtte vi identifiserte som viktigst. Det var også viktig å få med seg at vi slo flere av dem sammen under én suksessfaktor, da det var flere faktorer som hørtes veldig like ut, eller som omhandlet samme tema. Derfor har for eksempel «Strategiske allianser» havnet under «Endringsledelse», siden å danne strategiske allianser er en av de åtte stegene til endringsledelse i organisasjoner, som blir identifisert i Kotter (1995). For å kvalitetssikre dataene vi får inn på de forskjellige kritiske suksessfaktorene, har vi holdt intervjuer med personer med forskjellige roller, for å få ulike perspektiver på det.

3.5.2 Intern validitet

Intern validitet handler om å forsøke å skape en kausal avhengighet mellom hendelser. At en hendelse, x, fører til en hendelse, y. Intern validitet kan kun brukes i forklarende og kausalstudier.

Vi kan bruke intern validitet siden vi skal undersøke hvilke kritiske suksessfaktorer som fører til suksess for «smartere» ved UiA.

3.5.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om at man kan generalisere funnene til lignende caser. Denne studien er nettopp ment å skulle være representativt for universitetssektoren i Norge, og vårt arbeid skal identifisere kritiske suksessfaktorer enhver organisasjon skal ta til betraktning for å bli prosessorienterte.

3.5.4 Pålitelighet

Pålitelighet i dataene vil si at man skal kunne utføre samme undersøkelse på nytt i organisasjonen, og få samme utfall. Det er jo dette vi håper å få til ved denne studien. Vi vil at denne oppgaven skal være til hjelp for universitetssektoren i Norge, og i land som kan sammenlignes med Norge.

4 Casestudien

Casestudien er muliggjort av Universitetet i Agder, hvor toppledelsen har bestemt at organisasjonen skal være blant de første prosessorienterte universiteter i Norge. Prosjektet ved UiA heter «smartere@uia», og hovedmålet med prosjektet er å forbedre allerede eksisterende prosesser i organisasjonen, samt å skape en bedre arbeidsflyt på tvers av avdelingene ved universitetet. Forbedringen skal skje gjennom møter mellom flere involverte ansatte i prosessene. Hensikten med «smartere» er å understøtte UiAs strategi. «*Det skal sette UiA i stand til å være endringsdyktige samt skape varig evne i hele organisasjonen til kontinuerlig optimalisering av administrative arbeidsprosesser*» (sekundær kilde, prosjektdokumentet, s. 4). Universitetet i Agder er et universitet i Norge med nesten 11 030 studenter og 946 ansatte (2014). Det ble etablert som Høgskolen i Agder den 1. august 1994, og fikk universitetsstatus 1. september 2007 som Norges syvende universitet. UiA har campus i Kristiansand og Grimstad, og er Norges fjerde største universitet (UiA, 2015).

4.1 Bakgrunn for prosjektet

UiA har mange prosesser som går på tvers av hele organisasjonen. Mange av prosessene gjøres tungvint og annerledes av de ulike fakultetene. Noen gjør mye papirarbeid, mens andre bruker mer teknologiske løsninger. Topplederen ser behovet for å finne tidstyvene i disse prosessene, standardisere dem, utvikle en prosessorientert kultur, optimalisere administrative prosesser, samt øke kvaliteten på administrative tjenester. Dette førte til at toppledelsen ved UiA bestemte seg for å ta i bruk prosessledelse, eller bli et prosessorientert universitet. Det var bestemt i fra begynnelsen at dette ikke skal være et IT-prosjekt, men et organisatorisk prosjekt. Til å begynne med la universitetet ut et offentlig anbud om konsulenttjenester i forbindelse med «smartere». Dette anbudet gikk ut på opplæring i tankegangen rundt prosessledelse, arbeidsflyt og prosessmodellering. Firmaet som vant anbudsrunder stilte opp med en Lean-konsulent.

4.2 Prosjektforløpet

Prosjektets oppstart var fastsatt til januar 2014 og avsluttes/overleveres til linja i desember 2014. Det ble også laget en fremdriftsplan for prosjektet (Se Tabell 5). Før sommeren 2014 skulle universitetet ha planlagt hvilke prosesser som skulle modelleres, og ha gjennomført et pilotprosjekt (Politiattester). De øvrige prosessene startet modelleringen høsten 2014.

Milepæler	Dato
Utarbeidelse av metodikk	01.04.2014
Valg av egnede prosesser til modellering	15.04.2014
Opplæring prosessveiledere	15.04.2014
Gjennomført «proof of concept», første delprosjekt	10.06.2014
Oppstart øvrige delprosjekter	15.08.2014
Overlevering til linje	15.12.2014
Gevinstmåling	2015

Tabell 5: Fremdriftsplan (Prosjektdokumentet, s. 13)

De valgte å starte med et pilotprosjekt som skulle være lite og lett å gjennomføre – prosessen som ble valgt var «Politiattester». Det viste seg at prosessen ikke var så liten som de først trodde, altså prosessen var større enn først antatt, men de klarte å gjennomføre den innen tidsplanen de hadde laget. Fremgangsmåten de valgte å bruke i disse prosessene var: 1) Velge prosessveileder og prosesseier. Disse to skal igjen velge hvilke deltakere som også skal være med på prosessgjennomgangen; 2) finne passende tidspunkt til deltakere, og lokale; 3) innkalle deltakere til møte nr.1; 4) prosessveileder overfører data fra papir til Excelark; 5) finne passende tidspunkt og lokale til møte nr.2; 6) innkalle deltakere til møte nr.2; 7)

prosessveileder overfører data fra papir til Excelark; 8) ansvar overføres fra prosessveileder til prosesseier; 9) gevinstmåling.

Erfaring med andre prosesser viser at de undervurderte flere prosesser. Mange av prosessene viste seg å være veldig omfattende, med mange involverte. Dette førte til at noen av prosessene tok mye lengre tid enn først antatt. Hver prosess hadde to møter, der man på første møte fikk alle involverte til å gå gjennom helheten av prosessen som den er per i dag, «as-is». På møte nummer to så måtte alle involverte, under veiledning av prosessveiledere, komme frem til en fremtidig løsning, som skal være gjennomførbar. Noen av de utvalgte prosessene var så omfattende at møte nummer to måtte deles i to, og istedenfor to møter, så har det vært tre. På sin side førte dette til at prosjektet ble forsinket. I løpet av prosjektet har kompetansen blant deltakere på alle nivåer økt betraktelig. Prosjektet ligger litt på etterskudd foreløpig. Noen av prosessene har tatt lengre tid enn først antatt, og dette har medført at måling av effekter også har måttet utsettes inntil det er noen målbare indikatorer.

4.3 Roller i «smartere»

I dette prosjektet har vi følgende roller:

- Styringsgruppe: Styringsgruppa består av fem deltakere fra toppledelsen med assisterende universitetsdirektør som prosjekteier og IT-direktøren som leverandør, De tre siste er brukerrepresentanter fra fakultetene.
- Prosjektlederen jobbet i 83% stilling.
- Arbeidsgruppe – består av seks deltakere.
- Prosessveiledere – syv stykker. De har fått opplæring i prosessledelse fra en ekstern konsulent.
- Prosesseiere – tolv stykker. De har fått informasjon og noe opplæring fra prosjektleder.
- Prosessdeltakere – ukjent antall. De har ikke fått opplæring i prosessledelse.

Rollene er mer spesifisert i Tabell 6.

Nr.	Rolle	Ansvar
1	Styringsgruppe	Styrer prosjektet på det overordnede nivået, og ledes av prosjektets eier. Hovedoppgaven er å godkjenne planene for prosjektet, påse at prosjektet prioriterer ut fra UiAs behov og følge opp beslutningsprosessene. Styringsgruppen skal sørge for at det er kvalitet i planer og beslutningsprosesser. Styringsgruppen består av linjeledere som er berørt av prosjektet.
2	Prosjektleder	Prosjektleder leder prosjektgruppen.
3	Arbeidsgruppe	Kalles for prosjektgruppe. Prosjektgruppen skal sammen med prosjektleder sørge for at aktivitetene i prosjektet gjennomføres.
4	Prosessveiledere	Et utvalg av medarbeidere som har fått opplæring i den metodikken som ble valgt av prosjektet. Disse har ingen rolle knyttet til prosjektorganiseringen. De har ansvaret for å gjennomføre møtene til de prosessene de blir tildelt, samt å rapporterer til ansvarlig for metodikken.
5	Prosesseiere	Den i organisasjonen som har det overordnede, faglige ansvaret for en arbeidsprosess. Vedkommende har ingen rolle knyttet til prosjektorganiseringen. Samarbeider med den/de som er prosessveiledere for gjennomgangen av "sin" arbeidsprosess.
6	Prosessdeltakere	Må møte opp for møte en og to, være delaktige og bidra i prosessen om å kartlegge dagens prosesser, samt optimalisere disse, o.l.

Tabell 6: Roller i "smartere"

Styringsgruppa ble ledet av assisterende universitetsdirektør, som har noen fakultetsledere, samt IT-direktøren med på laget. Det er de som representerer toppledelsen, og eier prosjektet. Prosjektleder hadde blitt valgt ut ifra kompetanse og kjennskap til organisasjonen. Prosessveiledere skulle velges fra alle fakulteter, og skulle lede prosesser som ikke er på avdelingen de jobber på. Prosesseiere ble valgt ut fra posisjonen de har i dag i forhold til prosessen. De fleste har vært koordinatører for prosessen fra før og har god kjennskap til prosessen og de involverte. Prosessveiledere valgte deltakere ved hjelp av prosesseiere, men det har vært utfordringer med å velge nøkkelpersoner som er delaktige og bidrar med så mye de kan. Det var et tilfelle der en av prosessene nesten gikk glipp av en nøkkelperson blant deltakerne, fordi man rett og slett ikke hadde tenkt at det var naturlig å ha denne personen med på møtene. Personen kom med gode løsninger som gjør den fremtidige prosessen mye smidigere.

4.4 Om prosessen «Arbeidsflyt EVU»

Proessen vi har fulgt tett i «smartere» heter «Arbeidsflyt EVU». «Arbeidsflyt EVU» er en veldig stor og komplisert prosess, da den har mange aktiviteter som involverer mange deltakere og systemer, og mange jobber på forskjellig måte. EVU (Etter- og videreutdanning) skjer over alle fakultetene ved UiA, og arbeidsmetodene til de som utfører prosessen er mange. Flere jobber med manuelle oppgaver, mens andre jobber elektronisk. Ønsket fra UiA er at arbeidsprosessen skal være mer standardisert, slik at alle fakultetene jobber likt, og man kan redesigne prosessen på en slik måte at manuelt arbeid lukes bort.

4.4.1 Observasjon på møter

Hovedmålet på første prosessmøte var å identifisere aktiviteter, roller og systemer som blir gjort og brukt i nåsituasjonen. Møtet ble ledet av to prosessveiledere. Resten av deltakerne, en til to fra hvert fakultet, satt i en halvsirkel, fordelt etter tilhørighet (altså de som hørte til samme fakultet satt sammen). Prosessgjennomgangen ble utført uten bruk av elektroniske hjelpemidler, kun med «gule lapper», eller flerfargede lapper på et svært prosesskart.

Prosesskartet inneholdt kategoriene: System, Underlag, Rolle, Aktivitet, PT (Prosesstid), LT (Ledetid), RFG (Riktig første gang), og Frist. Gule lapper identifiserte aktiviteter, rosa lapper identifiserte problemer ved aktiviteten, grønne lapper identifiserte mulige løsninger, og oransje lapper identifiserte uklarheter som skulle plasseres på «Parkeringsplassen», slik at prosesseier kunne ta tak i disse for å få mer klarhet i disse ved en senere anledning.

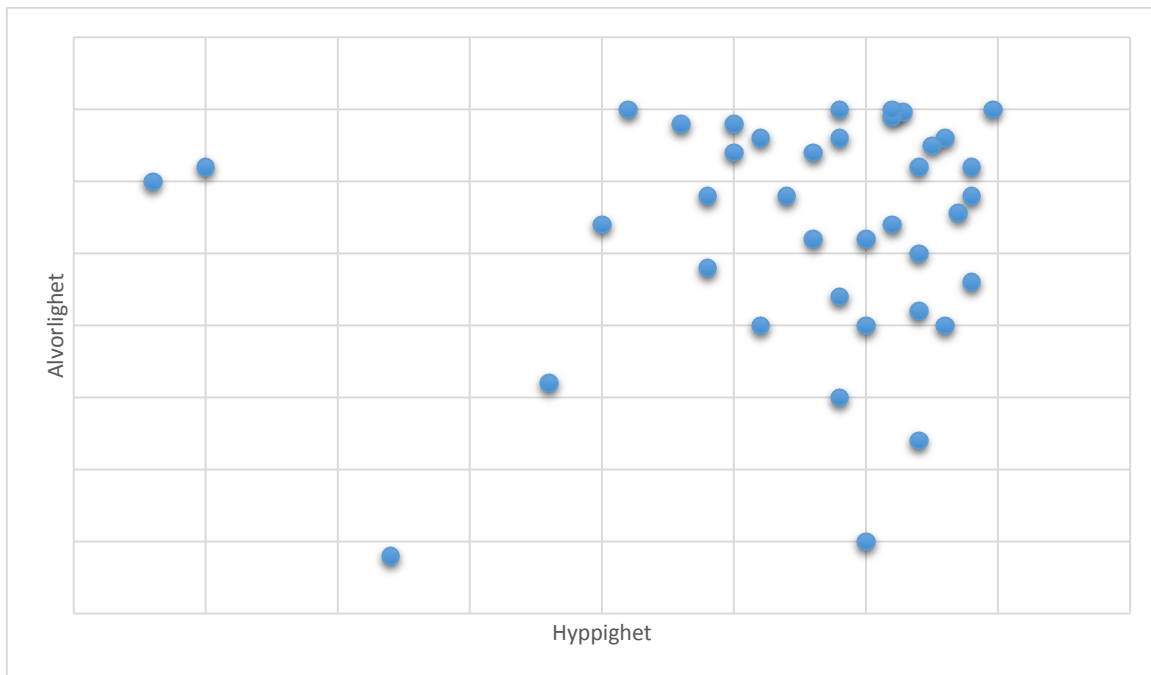
Under prosessgjennomgangene har prosesseier, prosessveiledere og prosessdeltakere svært forskjellige roller. Prosessveilederne skal veilede møtene, og skape diskusjon og fremgang mot en avklaring på nåsituasjon og fremtidig prosess. Prosesseierne skal komme med oppklaringer og informasjon om prosessen og mulighetene som ligger i den, mens prosessdeltakerne stiller mer spørsmål om mulighetene og er nysgjerrige på hvordan andre fakulteter jobber med de samme arbeidsoppgavene som de selv gjør.

På første prosessmøte identifiserte deltakerne 26 aktiviteter i prosessen. Aktivitetene spente fra «opprettelse av emnekode for kurs» til «Prosjektavslutning» og «Rapportering». «Prosjektavslutning» skjer når det er en avslutning i FS/Fronter. I tillegg til å identifisere aktivitetene, så identifiserte deltakerne problemer knyttet til prosessen, slik at de ved neste møte kunne ta tak i problemene. Problemidentifisering skjedde ved at deltakerne fikk utlevert rosa lapper, som de kunne skrive på, slik at prosessveilederne kunne henge lappene på prosesskartet.

På prosessmøte 2 stilte en representant fra FS som prosessdeltaker for å gi innsyn i hvilke muligheter det finnes innenfor de digitale systemene. Erfaringen vi fikk var at det var viktig at det var en FS-representant til stede siden løsningene skal utnytte de eksisterende digitale systemene bedre, for ellers ville man ikke fått noe ut av dette møtet. Har man ingen veileder innenfor IT-systemene, så er det vanskelig for deltakerne å fatte noen beslutninger, da de ikke vet hvilke muligheter de har, og om det er mulig å gjennomføre tiltakene som identifiseres.

Hovedmålet på andre prosessmøte var å sette opp mål for EVU-prosessen, og gjennomgå en mindre del av prosessen, slik at de kunne ta resten av prosessen på et tredje prosessmøte. Prosessdeltakerne ble enige om at de ville starte fra begynnelsen av prosessen, fra «Opprette emnekode» til «Generere semesteravgift» (Aktivitet 1-10 på prosesskartet). Prosessveilederne som var ansvarlig for møtet valgte å dele opp prosessen i mindre deler (etter at vi hadde rådet dem til det under et intervju).

Resultatet av at prosessen ble tredelt var at de kom igjennom hele stien for den delen de diskuterte. De identifiserte problemer, klassifiserte dem utfra alvorlighet og hyppighet, og satt dem inn i et koordinatsystem. Over 40 problemer ble identifisert i prosessens første tredel, og 33 av disse ble klassifisert som svært alvorlige og svært hyppige. Klassifiseringen er skissert i Figur 3. Etter å ha klassifisert problemene, så startet de med de problemene som var mest alvorlige og hyppige (Dvs. de kunne egentlig startet med hvilket som helst problem, da det kun var marginale forskjeller mellom dem). I tillegg grupperte de dem etter tema.



Figur 3: Klassifisering av problemer etter alvorlighet og hyppighet

Etter at grupperingen var gjort, ble det identifisert mulige tiltak til problemene. Dette ble gjort på den måten at deltakerne satt seg ned og identifiserte tiltak til problemene innenfor sitt eget område. Tiltakene ble klassifisert utfra variablene «Effekt», som viser deltakernes mening til hvilken effekt tiltaket vil ha på nåværende prosess, og «Evne til å gjennomføre», som viser deltakernes mening om hvor mulig det er å gjennomføre tiltaket. De tiltakene som ble identifisert ble satt inn i et nytt diagram (som problemene). Resultatet er skissert i Figur 4.



Figur 4: Klassifisering av tiltak etter effekt og gjennomføringsevne

Som resultatene viser, ligger alle effektene over middels. I tillegg mener de involverte at UiA har god evne til å gjennomføre alle tiltakene.

En kommentar som delegaten fra FS nevnte for oss var at: *«Av det FS-tekniske som har kommet frem til nå, er alt veldig enkelt å gjennomføre. Det er bare å gjennomføre det.»*

Etter at tiltakene ble identifisert og definert, så lagde de en tabell der de la alle tiltakene i en liste, og delegerte ansvarsområder for de forskjellige prosessdeltakerne. Her nevnte de hvordan tiltakene skulle gjennomføres, samt hvem som hadde ansvaret, og fristen for når tiltakene skulle være gjort. Fristen for de forskjellige tiltakene ble satt til januar og februar i 2015. Ved de fleste tiltakene ble deler av ansvaret gitt til prosesseieren.

Ut ifra intervjuene vi har gjennomført virker det som at kvaliteten og resultatene fra møtene er avhengig av prosessveiledere og hvor dyktig de er til å styre møtene i riktig retning. De fleste vi har snakket med hadde positive erfaringer med sine prosessveiledere, men det var noen som opplevde at prosessveilederne, på prosessene de hadde vært med på, ikke klarte å styre møtene optimalt, og ikke klarte å få det beste ut av disse. Andre utfordringer har vært at hvis noen av prosessdeltakerne har vært på en prosess først med de beste prosessveilederne og deretter på en annen prosess hvor prosessveilederne er nybegynnere, så blir de litt skuffet. Det er en tydelig utfordring at prosessveilederne skal være på samme nivå og like flinke til å styre møtene og prosessene sine. En annen utfordring er når deltakere skal velges til en bestemt prosess, at prosessveileder, og spesielt prosesseier, velger nøkkelpersonene som absolutt bør være med. Det virker som at de har klart denne oppgaven ganske bra så langt.

5 Resultater

I dette kapittelet skal vi gjennomgå de funnene vi gjorde fra datainnsamlingen om ulike kritiske suksessfaktorer knyttet til implementering av prosessledelse i en organisasjon. Vi har fulgt et prosjekt ved Universitetet i Agder gjennom høsten 2014 og våren 2015, kalt «smartere@uia», og resultatene som blir presentert her, er erfaringer og meninger som er kommet frem gjennom 12 intervjuer av personer med ulike roller i prosjektet. Utvelgingen av informanter var strategisk fra vår side for å få meninger fra personer som ser «smartere» fra ulike perspektiver. Rollene som er representert er: Prosjekteier, prosjektleder, prosessveiledere, prosesseiere, prosessdeltakere, samt personer fra styringsgruppa.

Resultatene i denne forskningsstudien vil sette lys på offentlige organisasjoner generelt, og universitetssektoren spesielt. Universitetet er en matriseorganisasjon med ansatte i fellesadministrasjon og administrasjonen på de enkelte fakultetene, samt de vitenskapelige ansatte på fakultetene. Sistnevnte har ikke vært en del av prosjektet med å bli prosessorientert.

I forbindelse med intervjuene vedla vi et spørreskjema som viser åtte kritiske suksessfaktorer (Vedlegg 2). Disse er de åtte suksessfaktorene som det skrives mest om i litteraturgjennomgangen vår. Informantene ble spurt om å prioritere alle de åtte suksessfaktorene i forhold til hvor kritiske de er for «smartere», der «1» er høyeste prioritet, og «5» er laveste prioritet. Vi valgte å randomisere lista før den ble sendt til informantene for at ikke informantene skulle bli påvirket av hvilken suksessfaktor som sto øverst (Se Tabell 7).

Nr.	Topp 8 Kritiske suksessfaktorer fra litteraturen	
1.	Støtte/engasjement/forankring i toppledelsen	
2.	Opplæring	
3.	Endringsledelse	
4.	Ytelsemåling	
5.	IT og infrastruktur	
6.	Roller og ansvar	
7.	Prosjektledelse	
8.	Kultur	

Tabell 7: Randomisert liste med de 8 mest kritiske suksessfaktorene identifisert i litteraturgjennomgangen

Resultatkapittelet vil gjennomgå denne lista i den prioriterte rekkefølgen, og vi bruker sitater fra intervjuene for å underbygge funnene.

Etter at alle hadde svart på spørreskjemaet, satt vi igjen med følgende prioriterte liste:

Nr.	Topp 8 Kritiske suksessfaktorer fra informantene	
1.	Støtte/engasjement/forankring i toppledelsen	1,33
2.	Endringsledelse	1,83
2.	Roller og ansvar	1,83
2.	Prosjektledelse	1,83
5.	Kultur	2,08
6.	Opplæring	2,58
7.	IT og infrastruktur	2,67
8.	Ytelsemåling	2,75

Tabell 8: Resultatet fra spørreskjemaet (Gjennomsnittlig prioritet til høyre)

Tabell 8 viser gjennomsnittsprioriteten for de topp 8 kritiske suksessfaktorene etter vurdering fra informantene. Ikke overraskende viser den at det er mest kritisk at man har støtte fra toppledelsen i et slikt prosjekt. Noe mer overraskende er det at IT og infrastruktur ligger så langt nede, da prosessene som gjennomgås skal utnytte digitale løsninger bedre, og da må man legge til rette for dette gjennom en god IT-infrastruktur ved universitetet.

I de neste avsnittene skal vi gjennomgå alle disse suksessfaktorene, samt noen flere faktorer som har kommet frem fra intervjuene. Disse handler blant annet om «motivasjon», «intern kompetanse», og «gevinstrealisering», men også om hvilke utfordringer universitetet har støtt på og hvilke tiltak man har gjort for å takle utfordringene.

5.1 Kritiske suksessfaktorer

I spørreskjemaet vi sendte ut til informantene kategoriserte vi svarene fra 1 til 5 hvor 1 er «Kritisk suksessfaktor» og 5 er «Ikke viktig suksessfaktor». I de neste avsnittene skal vi gjennomgå de suksessfaktorene som informantene mente hadde vært kritiske for «smartere», altså de som har prioritering «1».

5.1.1 Støtte/forankring/engasjement fra toppledelsen

Resultatene fra intervjuene og spørreskjemaet viser at 11 av 12 informanter mener at toppledelsen er en kritisk suksessfaktor for at implementering av prosessledelse ved UiA skal lykkes. 10 av 12 prioriterte toppledelsen med «1», én informant prioriterte med «2», mens den siste prioriterte med «4». Med et snitt på 1,33 gjør det at et samlet gjennomsnitt av alle informantene mener at støtte, forankring, og engasjement fra toppledelsen er den mest kritiske suksessfaktoren.

Toppledelsen er en viktig bidragsyter til «smartere». Den er representert med tre personer i styringsgruppa, med assisterende universitetsdirektør og IT-direktøren som noen av initiativtakerne til prosjektet. Prosjektet er også initiert fra toppledelsen, så det hadde neppe kommet i gang dersom ikke toppledelsen hadde vært involvert.

Prosjektet eies av en representant fra toppledelsen, og denne representanten er aktiv både på intranettet «Innaskjærs» og i andre sammenhenger (møter, samlinger o.l.) med å selge «smartere» til fakultetene. «Jeg tenker at det er en viktig suksessfaktor også fordi at når jeg

blir engasjert, så blir fakultetsdirektørene og avdelingslederne engasjert, for det føler de bare at de må» (Prosjekteier).

Toppledelsen er ikke representert i noen av prosessgjennomgangene. Der er det kun prosessveiledere, prosesseiere og prosessdeltakere som deltar. Det ses heller ikke på som en nødvendighet at de skal være representert der, for styringsgruppa får hele tiden rapport fra prosessveilederne om hvordan møtene går.

5.1.1.1 Synlighet

Det er veldig ulik oppfatning blant deltakerne om hvorvidt toppledelsen er synlige eller ikke i prosjektet. Toppledelsen mener selv at de er veldig synlige, særlig gjennom «Innaskjærs», men også gjennom at «smartere» snakkes om i flere sammenhenger av representanter fra toppledelsen til fakultetsdirektører. Ikke alle involverte føler at toppledelsen er like synlig i og med at de ikke har fått muligheten til å være med på møter og samlinger hvor toppledelsen har promotert «smartere». Det har allikevel vært en klar oppfatning av at dersom man møter og diskuterer «smartere» med folk fra toppledelsen, så føler de at det er engasjement og støtte fra toppledelsens side.

«... de ville støtte opp og de mener at prosjektet i seg selv er viktig. At "smartere" er viktig, at det er fokus på, at det er prioritert, er satt av penger til. Så selv om de ikke kommer til meg og sier at dette er kjempeflott, og bra og sånn, så vet jeg at de syns det.» (Prosesseier)

5.1.1.2 Forankring

Det er tydelig at informantene vi har spurt, som har direkte kontakt med toppledelsen mener at prosjektet er godt forankret i ledelsen.

«Jeg synes det er tydelig hvor forankringen ligger, og det virker som at prosjektet er godt prioritert og godt kjent» (Prosessdeltaker).

Assisterende universitetsdirektør, som også er prosjekteier, forankrer «smartere» videre i toppledelsen med å involvere to fakultetsdirektører og IT-direktøren i prosjektet.

«[...] for i og med at assisterende universitetsdirektør og to av fakultetsdirektørene sitter i styringsgruppa, så er de veldig engasjert på toppen der.» (Prosessveileder).

En av informantene opplever at prosjektet er mindre forankret på prosessdeltakernivå, enn ved de andre posisjonene.

«[...] jeg har jo lest litt på nettet, og sett at de har henstilt at dette er bra og sånt. [Jeg har ikke] merket at det har kommet noe fra ledelsen som på en måte har støttet. Nei, jeg har ikke det. Men det er sikkert andre i andre posisjoner, men ikke meg som medlem.» (Prosessdeltaker).

5.1.2 Endringsledelse

Resultatene fra intervjuene og spørreskjemaet viser at å ha en god endringsledelse er viktig for at prosjektet skal lykkes. Fem av tolv informanter har satt prioritet «1» på endringsledelse, og fem har satt prioritet «2», mens én informant satt «3» og én «4». Dette gir et snitt på 1,83, noe som gir en delt andreplass på vår liste over kritiske suksessfaktorer.

Det å ha endringsledere som snakker prosjektet opp og skaper entusiasme i hele organisasjonen er en viktig forutsetning for at ikke fremgangen skal stagnere. Alle informantene har vært fornøyde med prosjektlederen fra dag én. Hun har skapt en entusiasme og drive blant de ansatte i organisasjonen slik at personer som i starten har vært skeptiske til å være med på prosessmøtene, har blitt positive etter å ha vært med på et møte.

«Jeg synes endringslederne er flinke. Noen kjenner jeg til fra før, som jeg vet at er veldig flinke, men også folk som jeg ikke har sett i rollen før gjør en god jobb.» (Prosessdeltaker).

Dette er viktig også med tanke på at de ansatte videreformidler erfaringer til kollegaer, som da også kan se nytten av å være med på slike møter.

Prosjektlederen er en endringsleder for «smartere». En av oppgavene til endringslederen er å grunnlegge viktigheten for endringen som skal gjennomføres, og rette denne mot de involverte partene. Det vil minske motstand og «endringstrøtthet».

En av informantene kom med følgende utsagn: *«Jeg opplever at det er en del endringstrøtthet, fordi det enten er endring i teknologi, eller endring i organisasjon eller endring i rutiner, og man skal kartlegge prosesser, så det er mye som skjer for mange»* (Prosessdeltaker).

Vi har ikke observert eller hørt fra noen av de andre informantene at «smartere» er preget av endringstrøtthet. Tvert imot synes endringsviljen å være stor blant deltakerne.

5.1.2.1 Motstand

Motstand i denne sammenhengen menes som motstand mot endring. Det er flere årsaker til at motstand mot endring kan påvirke resultatet av endringen. Fra intervjuene kom det frem at motstand til endring ikke har vært et problem i «smartere».

«Du har jo de 10-20% som alltid vil være med på alt, og så har du de 10-20% som aldri vil være med på noe. Også har du bevegelse på de andre» (Prosessveileder).

5.1.2.2 Kunnskap om endringsledelse

Seks av tolv informanter var enige i at kunnskap om endringsledelse påvirker «smartere» positivt. Prosessveilederne vi har snakket med, og noen prosjektdeltakere hadde mer kunnskap om endringsledelse, men de hadde ikke fått den i forbindelse med «smartere». En informant kom med følgende utsagn: *«Jeg vil tro at med kunnskap om endringsledelse vil ting gå lettere»*. En annen informant sa følgende: *«Hvis jeg ikke hadde hatt noe av det, så hadde jeg hatt mye mindre knagger å henge det på, og kanskje ikke samme forståelsen på en måte. Jeg føler jo at det har vært kjempenyttig for min egen del å ha det som kunnskap som ligger der»*. Det viser til at kunnskap om endringsledelse fører til mer trygghet i prosjektet.

5.1.2.3 Strategiske allianser

Fra intervjuene kom det frem at strategiske allianser var et ukjent begrep for informantene. Det har allikevel oppstått strategiske allianser, fordi de allerede fra valget av hvem som skulle være prosessdeltakere i prosessene har hatt i bakhodet hvem som passer bra til å være med for at prosessen skal bli god.

«Når man skal velge hvem som skal være med, tar man med de som er i sterk opposisjon og de som er i sterk posisjon, og hvis du har noen som alltid går sine egne veier, og aldri følger retningslinjene, og spreller veldig, så får du de inn i prosessen. Det er kjempeviktig, for hvis de ikke er med og føler eierskap, så er de borte» (Prosessveileder).

I intervjuene kom det frem flere meninger på hvorfor det er viktig å danne strategiske allianser for å få gjennomslag for et synspunkt. Vi har valgt å fremheve spesielt ett sitat fra en av prosesseierne:

«Ja, man må jo det underveis. Fordi at selv om prosjektet er forankret i ledelsen, så er jo ikke ledelsen kjent med alle små detaljer i alle prosessene, så derfor så må man jo kanskje gå til sin leder, eller lederen over der, og si at nå er dette utfordringen hos oss, kan du hjelpe til at

det blir sånn? [...] kan du snakke for den saken at det blir endret hvis det tas opp i andre fora» (Prosesseier).

Fra intervjuene fremheves det at det å kjenne styrker og svakheter i forskjellige deler av organisasjonen er viktig når man skal velge hvem som skal være med i prosessgjennomgangen. Det handler om hvilken erfaring, kompetanse og kunnskap som er essensiell for å utvikle prosessen:

«Jeg kjenner til organisasjonen så godt at jeg vet at vi må få inn en person fra det fakultetet, for der gjør de ting på enten en måte vi ikke liker, eller en kjempebra måte, så får vi med de inn.» (Prosessveileder).

Respondentene fremholder at mye av suksessen til «smartere» så langt nettopp er at det er så fokusert på de ansatte. Det er de ansatte som kommer med forslag til prosesser som kan endres, og det er de ansatte som endrer prosessene de selv er en del av.

Fokuset fra ledelsen er at så mange ansatte som mulig skal være en del av prosjektet for på den måten unngå at prosjektet skal bli sett på som et ledelseid prosjekt, men heller som et prosjekt for hele organisasjonen. En av respondentene kommenterte at:

«Og det er jo kanskje en forskjell i forhold til de andre prosjektene vi har hatt som har vært veldig ledelseid, og hvor mange av de som jobber til daglig med prosjekter, eller tjenester eller prosesser, har følt at nå har de funnet på noe nytt og de har ikke spurt oss. Dette er veldig sånn spør oss, og vi får være med å påvirke, og dermed så gir det et verktøy fra ledelsen, og tid som de ansatte bruker på å påvirke sin egen hverdag» (Prosjekteier).

5.1.3 Roller og ansvar

Resultatene fra spørreskjemaet viser at fire informanter prioriterte «Roller og ansvar» med «1», seks prioriterte med «2», mens de to siste informantene prioriterte det med «3». Med et snitt på 1,83 deler suksessfaktoren andreplass på lista vår over de viktigste kritiske suksessfaktorene for «smartere».

Det har vært en klar og tydelig rollefordeling i «smartere», der man har skilt mellom prosessveiledere, prosesseiere, og prosessdeltakere. Flere informanter mener det er viktig at det er avklart på forhånd hvem som har ansvar for hva i forskjellige deler av prosjektet.

«Ja, det er kjempeviktig at folk vet det. Hvis du er prosessveileder eller prosesseier. Spesielt de har jo roller som er overordnet. Så det er kjempeviktig at de forstår at de ivaretar prosessen, og at de på en måte ikke tror at noen andre skal gjøre det. Det er prosesseier som kjører prosessen, men det er prosjekteier som har kontakten med medlemmer og prosessveilederne. Det er veldig viktig» (Prosessdeltaker)

«Jeg har jo skrevet "1" på den, for det er rett og slett fordi at når du har roller, så har du identifisert ansvar» (Deltaker i styringsgruppa)

Det er for eksempel veldig viktig at det er en tydelig rolleavklaring mellom prosessveiledere og prosesseiere under gjennomgangsmøtene, da man sitter med forskjellig kompetanse innenfor prosessen som gjennomgås. Det har vært en bevisst handling fra ledelsens side at prosessveilederne «... ikke skal lede prosesser på sine fagområder for at de skal kunne ha veilederrollen, og pådriverrollen, og ikke gå inn å mene noe», men heller ha et nøytralt syn og la prosessdeltakerne komme med sine innspill. Prosessveilederne har fått en kompetanseheving innen metodikken og det å lede møtene, og selv om noen er bedre prosessveiledere enn andre, så mente informantene at prosessveilederne klarte seg fint.

Det kom frem i intervjuene at prosesseierrollen var den største utfordringen i starten av «smartere». Ikke alle prosesseiere vet hva som ligger i rollebeskrivelsen av å være prosesseier. I prosjektet er det utnevnt ni prosessveiledere, og det blir utnevnt en prosesseier til hver prosess. Prosesseieren er en person som har god kjennskap til prosessen fra før, og skal være kvalifisert til å få ansvaret for drifting av prosessen etter at den er implementert i linja. Det kom tydelig frem at det var viktig å få utbedret situasjonen med prosesseierne så fort som mulig, og selv om dette ikke er 100% godt nok enda, så har de fått et mer bevisst forhold til det.

«[...] nå skal vi ha en organisatorisk gjennomgang av hvordan vi organiserer administrasjonen vår, og da blir dette veldig sentralt, den erfaringen vi har gjort at vi må ha folk som har eierskap til tjenester og prosesser, [...] det må vi være mer eksplisitt tydelige på.» (Prosjekteier).

Erfaringer fra møtene viser at en god prosessveileder må evne å lede lange dager med en prosess som ikke er innenfor personens fagområde. Prosessveilederen må være strukturert og på hele tiden. Det krever mye konsentrasjon, siden personen må evne å sette seg inn i og forstå prosessen gjennom å stille gode spørsmål og få folk til å delta aktivt.

Under prosessmøtene kommer det frem en del problemområder med prosessen som den er i dag. Prosesseiernes oppgave mellom de to møtene var å ta tak i disse problemene for å finne løsninger. Dette har vært en stor utfordring for flere prosesseiere, som faktisk ikke kjenner prosessen så godt som de burde.

«Men det jeg ser er at de ikke helt vet hvordan ting foregår, sånn egentlig. Det er såpass mye som går på kryss og tvers, og frem og tilbake, og det er ulike måter å gjøre ting på ulike steder. Det er mye nytt for de også som kommer frem» (Prosessveileder).

5.1.4 Prosjektledelse

Resultatene fra spørreskjemaene viser at syv av tolv informanter prioriterte prosessledelsen med «1», én informant prioriterte med «2», tre informanter prioriterte med «3», mens den siste prioriterte med «4». Med et snitt på 1,83 gjør det at et samlet gjennomsnitt av alle informantene mener at prosjektledelsen kommer på en delt andreplass av de mest kritiske suksessfaktorene.

Resultatene viser til at prosjektledelsen er en av de fire mest kritiske suksessfaktorene for «smartere». Informantene uttalte at UiA har valgt «riktig» prosjektleder for «smartere», og når denne måtte erstattes den med en ny, valgte styringsgruppa igjen «riktig» prosjektleder. Det kom frem at den nye prosjektlederen vil møte utfordringer som er knyttet til tidsbruken.

I intervju med den nye prosjektlederen kom vi frem til en utfordring knyttet til prosjektet som berører så å si alle deltakere, men den nye prosjektlederen i større grad, som illustrert av:

«[...] jeg har overtatt prosjektledelsen uten at det er satt av tid til det enda. Vi har ikke klart å få frigjort min tid. Pluss 50 %, så jeg har 150% nå.» Videre får vi vite fra samme informant: *«Det er tatt grep for å løse det, men inntil vi får personen på plass, så er det relativt kritisk, men da er det igjen, takket være at prosjektleder og jeg da kan jobbe sammen, og si at da løfter vi den 50%-en sammen.»* (Prosessveileder).

Prosjektledelsen er todelt. De har styringsgruppa, som styrer prosjektet på overordnet nivå, og prosjektleder som leder prosjektgruppa. De som var informert om dette var deltakere som selv er medlemmer av styringsgruppa eller hadde en høyere posisjon på UiA. Alle våre tolv informanter var enige i at den førstvalgte prosjektlederen gjorde en bra jobb, med tanke på å ha full styring på prosjektet, være tilgjengelig, gi tilbakemeldinger og holde prosessdeltakerne

på alle nivå informerte om prosessene de har vært en del av. Det sier mye om viktigheten av å velge den «riktige» prosjektlederen. Som en av respondentene sa:

«Hvis ikke du hadde hatt en dedikert prosjektleder som hadde sørget for trøkk i dette, og sørget for informasjon og motivasjon, så ville vi jo ikke vært der vi er i dag.» (Prosjekteier)

Ettersom den forrige prosjektlederen overtok en ny rolle i organisasjonen, fra og med 1. januar 2015, så måtte den erstattes med ny prosjektleder. Prosjektlederen som styringsgruppa valgte, hadde vært med i prosjektet fra starten av og er høyt respektert av alle informanter vi har snakket med. Når vi for første gang fikk høre om at prosjektlederen skulle erstattes med en ny, var vi veldig skeptiske og tenkte at dette vil sannsynligvis skade prosjektet på en eller annen måte. Resultatene vi kom frem til viser det motsatte. Våre informanter var enige om at når en ny prosjektleder først skulle velges, så var det den beste personen som ble valgt. Noen av informantene påpekte at den nye prosjektlederen kjenner organisasjonen godt, har jobbet ved UiA i mange år, har nødvendig respekt fra prosjektdeltakerne, og som vi nevnte tidligere så har den vært med fra starten av. En annen viktig faktor til at prosjektlederskiftet ikke skal være kritisk er at den «gamle» prosjektlederen også skal være tilgjengelig ved behov, og er fremdeles en del av prosjektet, men i en annen stilling.

5.2 Viktige faktorer

De viktige faktorene har blitt prioritert fra «2» til «3». Disse faktorene er også essensielle for at prosjektet skal lykkes, men blir ikke prioritert som kritiske suksessfaktorer for «smartere».

5.2.1 Kultur

Resultatene fra spørreskjemaene viser at én av tolv informanter prioriterte kultur med «1», ni informanter prioriterte med «2», mens de siste to informantene prioriterte med «3». Med et snitt på 2,08 gjør det at et samlet gjennomsnitt av alle informantene mener at kultur kommer på femteplass av de mest kritiske suksessfaktorer.

Det å endre kultur pleier å være en av de største utfordringene ved de fleste prosjekter i begge sektorene – offentlig og privat. Vi kunne observere under intervjuene og prosessmøtene at det å få ansatte til å gå ut av komfortsonen sin er kritisk for «smartere», i den forstand at de må være villige til å tenke vekk fra sin egen arbeidsplass, å tenke på det beste for universitetet. Elleve av de tolv informantene mener at det å endre UiAs kultur kanskje er den mest positive effekten av prosjektet. Disse elleve informantene er enige om at det er behov for kulturell endring. Fem av informantene snakker om en «Vi»-kultur og «De»-kultur, altså «Vi» på fakultetene og «De» i A-blokka (fellesadministrasjon), at de i A-blokka avgjør og andre på fakultetene må gjøre som fellesadministrasjonen har bestemt. Hvert fakultet har sin kultur, som skiller seg fra de andres. *«[...] for det administrative, vi/de, det er mellom fellesadministrasjonen og fakultetene, men det virker også mellom fakultetene, og mellom avdelinger i fellesadministrasjonen at det fort blir vi og de.»* (Prosjekteier).

Informantene opplever allerede kulturelle endringer i den forstand at det blir mer «oss» enn en «vi og de»-følelse. Det vil si at «smartere» har ført til at fellesadministrasjonen og fakultetene står nærmere hverandre og det forventes at den effekten skal videreutvikles til en felles kultur på sikt. «Smartere» har bidratt til at deltakerne i prosjektet har blitt «hørt» og involvert i beslutningene, noe som fellesadministrasjonen tidligere har vært ansvarlig for. En annen positiv kulturell endring har vært at ansatte ved UiA har blitt bedre kjent med hverandre ved å delta, noe som etter prosjektplanen alle skal gjøre. Respondentene var fornøyde med at de fikk muligheten å «se» ansiktet som står bak epost- og telefonkorrespondansen de har hatt over lang tid, og muligheten å bli bedre kjent. «Ansikt-til-ansikt»-kontakten oppleves som en viktig faktor for å komme nærmere hverandre ved UiA.

«[...] folk som vi ikke hadde sett før. Å ja, er det du, som har jobbet her i så mange år. Og det blir jo sånn. Vi er jo bare 1100 ansatte her på begge campuser, og som opptaksleder så kommuniserer jeg mye ut, og jeg er ikke flink nok, så det var veldig fint å treffe folk. Jeg kjente igjen stemmen. Face-to-face er veldig bra.» (Prosessdeltaker).

Ansatte får muligheten til bygge relasjoner med hverandre ved å møtes personlig. En informant var litt skeptisk og kom med følgende påstand:

«Jeg tror det er vanskelig å få kulturendring i en så stor organisasjon basert på bare prosessutvikling.» (Medlem av styringsgruppa).

Prosjektet går på tvers av UiA, men tross dette har ikke deltakerne opplevd kulturelle utfordringer knyttet til forskjellig kultur og oppførsel. UiA er delt i ulike subkulturer basert på vitenskapelig ansatte versus administrative ansatte, fakulteter versus fellesadministrasjon, eldre versus yngre, og kvinnelige versus mannlige ansatte. Under intervjuene kom det frem mer utfordringer knyttet mot vitenskapelige ansatte versus administrative ansatte, og fellesadministrasjonen versus fakulteter. Subkulturene ved UiA har ikke vært til hinder for prosjektet ifølge fem av informantene. Det hadde gått mye bedre enn forventet. Det at de kulturelle endringene skjer evolusjonært og ikke revolusjonært, og er proaktive og ikke reaktive, førte til mer komfort blant prosessdeltakerne. UiA har andre prosjekter, og «smartere» vil kunne bidra til at andre prosjekter gjennomføres på en bedre måte.

I løpet av intervjuene ble vi oppmerksomme på alder og posisjon og hvilken påvirkning de eventuelt hadde på prosjektet. Vi kom frem til at alder og posisjon er to variabler som påvirket «smartere» i liten grad. Disse variablene kom vi på etter at vi hadde gjennomført seks av tolv intervjuer, det vil si at resultatene ikke er basert på alle intervjuer, men kun de siste seks. Da er det vanskelig å si hvor representative de er. Hovedfunnene her er mer om hvordan de kunne ha påvirket prosjektet.

«Men sånn ser jeg jo at man er veldig forskjellige. Noen er veldig endringsdyktige, De trives med at ting endrer seg, altså at det er litt ufarlig, mens andre er veldig trygghetssøkende, og vil at ting er som de er, og vil helst ikke utenfor boksen sånn man er vant til å gjøre det.» (Prosessveileder).

Det påpekes at det er individuelt og at de har forskjellig type folk. Informantene fra toppledelsen og prosessveiledere, mente at ledere på alle nivåer må være «ambassadører» for «smartere», og det skulle være en selvfølge.

Det er delte meninger om hvordan alder påvirker prosjektet. Tre av seks informanter mener at eldre deltakere vil skape mer motstand enn yngre.

«[...] tror nok folk er mer introverte med årene. Så jeg tror at det har litt å si at når du er ny og kommer med ny kunnskap fra andre steder, og litt mindre satt, så er det mye lettere at du vil være med å endre, enn om du har gjort det samme i mange år, så blir du nok litt redd for å få for mye å gjøre.» (Prosessdeltaker).

Denne påstanden støttes fra en annen informant: «Det er forskjell på endringsviljen jo eldre du blir og jo lengre du har vært i samme posisjon, jo tyngre er det, er vel en litt sånn følelse jeg har fått for det.» (Prosesseier). To informanter mente at det ikke kan konkluderes med at alder påvirker endringsviljen, men at det er individuelt og varierende. En annen informant sa: «Så hvis jeg tenker aldersmessig først på den biten, så har jeg ikke observert noe forskjell på det. Kanskje overraskende nok, så skulle vi trodd at noen av de unge var mer ivrige enn de var av og til.» (Prosjekteier). Det er enighet blant alle informanter at «smartere» så langt ikke har blitt påvirket av disse variablene. En av grunnene til dette er fordi at prosessene som til nå

er gjennomgått ikke har vært store nok til at prosessendringen har ført til strukturelle endringer ved UiA. Prosjekteieren har selv uttalt at det er en mulighet for at strukturelle endringer kan skje.

5.2.2 Opplæring

Resultater fra intervjuene og spørreskjemaet viser at syv av tolv informanter vurderer «Opplæring» til enten «1» eller «2», altså som en viktig faktor for at prosjektet skal lykkes. Det mest interessante angående resultatene fra spørreskjemaet er forskjellene i meningene til ulike roller. Det største rollegapet som ble oppdaget i spørreskjemaet var meningene til prosessdeltakerne og prosesseierne angående denne faktoren. Prosessdeltakerne mener at opplæring i prosessledelse og prosessorientering er veldig kritisk, med et snitt på 1,67, mens prosesseierne mente dette ikke var like viktig, med et snitt på 3,67. Tar vi snittet av alle informantene finner vi at det ligger på 2,58, som gir en sjetteplass av de åtte kritiske suksessfaktorene i vår studie.

Opplæringen i «smartere» har foregått med at det ble innhentet en Lean-konsulent før prosjektet startet. Han hadde kurs sammen med prosessveilederne angående metodikken som skulle bli brukt i prosjektet. Opplæringen som er blitt gitt har gått litt på Prince2-metodikk. I tillegg har de brukt Jon Idens bok «Prosessledelse» (2013) for å få en bredere forståelse av hva prosessledelse og prosessorientering går ut på.

«Jeg føler jeg har lært nok til å føle jeg kan være prosessveileder, og det følte jeg ikke før jeg hadde hatt opplæringen, da visste jeg ikke hva den rollen innebar godt nok til å være det.» (Prosessveileder).

I tillegg til prosessveilederne, så har et par av de andre informantene ved tidligere anledninger gjennomført lignende prosjekter, og dermed fått en liten innføring og opplæring i prosesstankegang, men de fleste har ingen prosesskompetanse bortsett fra at de kan fortelle hvordan de gjør sine egne daglige arbeidsoppgaver. De må også forstå hvilket ansvar de har og hvordan de kan håndteres og hvilke konsekvenser som kan oppstå.

«Hvis de som begynner å tenke nytt ikke forstår hva de skal gjøre, og ansvaret de har, da kan ting gå veldig galt.» (Prosesseier).

Ansvarlig for opplæringen var prosjektlederen og Lean-konsulenten. Det er kun blitt gitt rolleopplæring til prosessveilederne. Opplæringen har gått på hvordan metodikken fungerer, slik at de skal være i stand til å organisere og holde prosessmøtedagene. Personene som ble valgt til å være prosessveiledere ble plukket litt tilfeldig fra fakultetene, men det var også taktisk valgt, da det skulle være personer med integritet og troverdighet, altså folk med høy kredibilitet. På den måten selger man inn prosjektet med å velge riktig person til oppgaven. Prosesseiere fikk opplæring av prosjektleder på et informasjonsmøte og av prosessveilederne i forkant av prosessmøtene. To av prosesseierne vi intervjuet mente at rolleopplæringen de fikk ikke var tilstrekkelig god nok. Den siste prosesseieren vi intervjuet mente at det var innlysende hva prosesseierrollen innebar.

Det har vært en gjennomgående ytring fra flere informanter som har ønsket en videre opplæring i hva prosessorientering dreier seg om.

«En føler ikke at man er noen ekspert, og vi kunne godt fått videre opplæring» (Prosessveileder).

Det var delte meninger blant informantene om hvem som burde hatt opplæring.

«Leder for, altså fagsjef for organisasjonsutvikling og personaldirektøren burde absolutt hatt det, for jeg mener dette er organisasjonsutvikling som ligger til vårt fagfelt. [...] Og det er uheldig at de som har fagansvar på organisasjonsutvikling ikke har vært med på å få opplæring og innsikt i dette.» (Prosessveileder)

5.2.3 IT og infrastruktur

IT og infrastruktur er et tema som omhandler organisasjonens tilgjengelighet og bruk av IT-ressurser for å forbedre prosessene. Resultatene fra spørreskjemaet viser en tydelig splitting av informantenes syn på bruken av IT. Fem av tolv informanter mener at det er veldig viktig («1» eller «2»), mens fem av tolv informanter mener det er lite viktig («4» eller «5»). Det viser ingen utslag i rollefordelingen heller, da det er like stor spredning blant rollene også. Mens gjennomsnittet til de ulike rollene spriker mellom 2,33 og 3,00, ligger gjennomsnittet blant alle informantene på 2,67, noe som resulterer i en syvende plass på rangeringslista vår.

«Smartere» er ikke et IT-prosjekt. «Smartere» er organisasjonsutvikling, og prosessutvikling. IT blir sett på som et verktøy i de forbedrede prosessene, og ikke som et verktøy for å utvikle prosessene.

«Jeg tror tidligere har IT vært en hindring for prosessutvikling. Jeg tror fortsatt at IT-systemene er en hindring fordi de er så lite gjennomtenkte – og befinner seg i siloer, og er et hinder for prosessutvikling» (Medlem av styringsgruppa).

Bortsett fra en kort introduksjon i starten av første møte, så er prosessgjennomgangene frie for bruk av IT-systemer. Det har vært mange reaksjoner på at man ikke bruker IT-verktøy i prosessgjennomgangene. Flere informanter har vært veldig skeptiske til at man bare bruker gule lapper for å modellere prosessene. Uttalelser som: «Ja, for det har jeg stuset på hvorfor de skal bruke disse lappene, og så når de kommer fra Lean, hvorfor har de ikke et bedre system?», «Og jeg var sånn at når vi begynte med papir på veggene, at jeg tenkte at dette er for gammeldags. Men jeg ser at her må vi lage noen himla rom med noe voldsomme greier for å få over det vi trenger i et IT-system» og «Er vi ikke kommet lengre enn dette i 2014?» var gjennomgående i intervjuene. Etter hvert som deltakerne har vært med på noen prosessgjennomganger, har skepsisen gått over i mer forståelse:

«Det er veldig intuitivt å bruke lapper, og det er lett å flytte på ting og sånn.» (Prosessdeltaker).

«Det som er bra med å bruke papirlapper er jo at det er et levende dokument, stort dokument, at du ser det for deg. Så er jeg redd for at hvis du hadde brukt en skjerm, og at det var digitalt, så hadde det blitt litt smått tror jeg. Da måtte du hatt panoramarom med panoramaskjerm. Du måtte hatt store skjermer hvis man skulle digitalisert det» (Prosessdeltaker).

Prosjekteieren utdypet valget med at: «Å ikke bruke IT i prosessgjennomgangen var et bevisst valg, fordi vi ikke ville ta fokuset vekk fra å forbedre arbeidsprosessene. IT-verktøyet får komme når vi kan prosessen», og «Vi var redd for å ødelegge ideen bak "smartere", for vi ville jo bare få én sjanse til å starte "smartere", og hvis vi ødela den med å bomme på IT-verktøy, og gjøre det for komplisert, så var den sjansen gått fra oss.»

Universitetet har tidligere hatt et lignende prosjekt, Sonja-prosjektet i 2003, som var et system som skulle kvalitetssikre den enkeltes arbeid. Systemet skulle ligge åpent tilgjengelig på nettet, og arbeidsinstruksjoner og rolleavklaringer for den enkelte ansatte skulle ligge inne i systemet. I dette prosjektet valgte man å bruke et prosessmodelleringsverktøy, ARIS, for å modellere arbeidsprosessene til de ansatte. Da gikk en representant i prosjektgruppa i intervjumøter, mens andre modellerte prosessene inn på maskin. Med «smartere»-metodikken

blir prosessveilederne nødt til å legge alt som kommer fra prosessgjennomgangene inn i et system i etterkant av møtene. Systemet som ble foretrukket var Excel, et verktøy de fleste kjenner, og som ikke trengs mye opplæring i.

«Men i Sonja-prosjektet, det er jo relativt kompliserte verktøy, så vi måtte lære mye for å ta det i bruk, men det får jo bli en del av kompetansen til de prosesslederene da tenker jeg. Og der tenker jeg at de som kan det må selv vurdere hvilke verktøy som er egnet. Man kan jo komme langt bare i Visio» (Prosjektdeltaker som var med i prosjektgruppa til Sonja).

For at universitetet skal bli mer prosessorientert, og at prosessene skal bli mer effektive og standardiserte, er det enighet blant informantene at IT er et verktøy som muliggjør for mer effektive prosesser. Mange av rutinene som skal forbedres er nå manuelle oppgaver. Hensikten med «smartere» er å få disse oppgavene til å bruke mer digitale løsninger. Så kommer spørsmålet om hvordan man skal gjøre dette. *«Det ligger som en forventning at vi skal over på flere digitale løsninger»*. Utfordringen som UiA står overfor er at de har IT-systemer som ikke snakker godt nok sammen. *«Så vi har jo avdekket det, og hvis IT-systemene hadde snakket bedre sammen, både internt de vi bruker selv og våre systemer med eksterne andre offentlige forretningssystemer, så kunne vi effektivisert prosessene. Så vi har jo avdekket at for å få bedre prosesser, så er IT og integrasjon kritisk»* (Prosessveileder).

Det er flere måter IT kan effektivisere prosessene, blant annet i de prosessene hvor man ønsker en mer digital datafangst. Dersom man integrerer IT-systemene inn i prosessene, så vil man få et verktøy som kan brukes til ytelsesmåling, som er en annen suksessfaktor vi ser på, men som en annen av informantene sa:

«IT-verktøyet gir teknisk sett noen muligheter som ikke blir tatt i bruk, men som er utenfor UiAs myndighetsområde å bestemme» (Informant fra ledelsen).

Det kom frem fra intervjuene at man ikke må se seg blind på IT, og at IT har mange fordeler, men man må bruke riktig IT-verktøy for at prosessene skal bli gode. Skreddersydde IT-systemer kan være et bedre alternativ enn hylleware. Dette er også en utfordring UiA står overfor. En informant stilte et spørsmål som flere organisasjoner står overfor i denne typen situasjon: *«skal vi jobbe prosessen med utgangspunkt at vi vil få et nytt system, eller skal vi jobbe opp prosessene, og så bestiller vi et system, og så håper vi at vi får det? Der har det vært en liten spenning, og jeg vet ikke»* (Prosessveileder).

5.2.4 Ytelsesmåling

Resultatet fra spørreskjemaet viser at det kun er én av tolv informanter som har satt ytelsesmåling med prioritet «1». Resten har satt en prioritet mellom «2» og «4», noe som gir et snitt på 2,75 og lavest viktighetsgrad blant de åtte suksessfaktorene i vår studie.

Informantene oppfatter ytelsesmåling som måling av prosesser. Dette kan for eksempel gå på tid, kvalitet, omfang, tilfredshet eller kvantitet. Målet med prosjektet har vært at UiA skal bli mer prosessorienterte og at fakultetene skal jobbe mer likt gjennom standardisering og effektivisering av prosessene. I løpet av intervjurunden har vi spurt hva informantene ser som ulike mål for prosjektet. Blant de uttalte målene finner vi de ovennevnte, men også flere andre interessante mål, som blant annet «forståelse for hverandres roller», «minskning av sårbarhet», «synliggjøring av prosessene», «tilfredse medarbeidere» og «bedre samarbeid mellom fakultetene og fellesadministrasjonen». Disse målene er ikke formulert i noen prosjektdokumenter, men kommer fra informanter i alle typer roller. Hvert fakultet har sine egne mål med prosessene de gjennomgår.

Målinger skjer for å finne ut hvilke gevinster man har fått ut av prosessforandringene. Siden det kun er én prosess som er fullført, er det kun denne prosessen man har kunnet måle en gevinst på. Dette er enda ikke gjort i særlig grad.

For å måle, så må man finne ut hva man skal måle, og hvilke indikatorer man skal måle ut fra. Er det tidsbesparing, tilfredshet eller kvalitet det er snakk om? Ulike faggrupper har forskjellige arbeidsoppgaver, og dermed også forskjellige måter å måle ytelsen til prosessen på. Noen prosesser kan man måle ytelsen på ved å bruke antall som indikator. Andre prosesser kan man ikke bruke denne indikatoren på. Dette går på kvaliteten på tjenestene som universitetet tilbyr.

Det har vært et krav fra styringsgruppa at det skal måles. Rett og slett for å se at prosessene faktisk blir bedre og mer effektive. Målet har vært å friggi ressurser som kan brukes til å tjene primærtjenestene som universitetet tilbyr, nemlig forskning og utdanning, og da vil ressurser som spares med en effektivisering kunne bidra til et forbedret tilbud til studentene, mente informantene.

Av ulike gevinster med ytelsesmåling frembringes blant annet økt motivasjon til de ansatte. Vel og merke dersom målingen er positiv. «*Gode resultater fører til økt motivasjon og skaper en teamfølelse og stolthet blant deltakerne, samt pågangsmot for å starte på neste prosjekt*» (Prosesseier).

En av grunnene til at ytelsesmåling ikke er høyest prioritert er at målingen oftest skjer lenge etter at prosjektet er ferdig. Det er vanskelig å se gevinstene og effektene med endringene i en prosess dersom det ikke er kvantifiserbare data som kan hentes ut av målingene. Man må måle en tjeneste over tid for å finne ut hvilke effekter og gevinster man har fått ut av den.

5.3 Andre faktorer som ble observert

Faktorene vi til nå har sett på er de som har fremgått fra litteraturen at er kritiske for denne typen prosjekter, og som informantene har sagt seg helt eller delvis enige i at har påvirket «smartere». Videre vil vi rette søkelyset på andre faktorer som fremkom fra intervjuene.

I løpet av studien kunne vi observere andre faktorer som direkte eller indirekte kan påvirke «smartere». Blant disse finner vi «motivasjon» og «intern kompetanse». Disse faktorene er ikke så kritiske i seg selv, men vi valgte å kartlegge dem fordi det er faktorer som påvirker fremgang og ressursbruk.

5.3.1 Klare målsetninger og realisering av gevinster

Målet for prosjektet var fastsatt i prosjektdokumentet. Ti av tolv informanter definerer målene, slik: Målet er å få bort sløsing (tidstyver), spare ressurser, bedre service, mer servicevennlig, forenkle tjenester, gjør de mer riktig, få høyere kvalitet og at det blir litt likere. Blant gevinstene som identifiseres fra informanter var også det at deltakerne får muligheten til å komme ut fra kontoret sitt, å møte andre mennesker, bli bedre kjent innad, utvikle kulturen, og ha mindre avstand mellom avdelingene. Bruk av allerede eksisterende IT-systemer og verktøy for å forbedre og digitalisere var også en viktig gevinst for informantene. Andre var positive til at det blir mer forankring og bedre intern kommunikasjon.

«*Ja, det er på en måte den organisatoriske gevinsten tenker jeg, ved at alle involveres og blir mer bevisst og at alle får mer ansvar. Mens det mer konkret bør oppnå noen mål på effektivitet og kvalitet da.*» (Prosesseveileder).

Resultatene viser til at målene som prosjektledelsen har satt i prosjektdokumentet har blitt videreformidlet og akseptert av prosjektdeltakerne. For at UiA skal klare å oppnå disse gevinstene må de kartlegge utfordringene de møter underveis og lage tiltak for å få dem bort.

5.3.2 Organisering av endringene

Elleve av tolv informanter pekte på utfordringer ved «smartere». To informanter mente at matriseorganiseringen ved UiA var utfordrende, andre påpekte at den nye metodikken er en tidskrevende måte å jobbe på. De som måtte komme fra Campus Grimstad, og måtte tilbringe hele dagen på prosessmøtene, uttalte reisetid og sted som en utfordring. Informantene mente at prosjektarbeidet og deltakelsen kan gå på bekostning av hverdagslige oppgaver, noe som kan føre til nedprioritering av «smartere». En av prosessdeltakerne kom med følgende utsagn: *«Jeg kan ikke ta en beslutning på vegne av avdelingen jeg er i. Så den måtte jeg få med meg i dette, og det ser jeg på som en utfordring»*. Noen andre synes at det er utfordrende at metodikken går veldig sakte, mens de ønsker å ha en light-versjon.

«Den har faste sånn trinn, trinn 1, 2, 3, 4, 5, du skal gjøre det og det. Jeg savner en light-utgave, og jeg savner større kapasitet til å ta mindre prosjekter som kanskje ikke er så store, og så syns jeg at jeg skal vente helt til høsten for at jeg skal få ta tak i noe, er veldig dumt.» (Prosessdeltaker)

En annen utfordring som ble identifisert av en prosessveileder var følgende: *«Og så er det noe med at man er vant til å tenke bokser, og tenke linje, og hvis de da ikke får gjennomslag i denne prosessen, vil de da gå rundt, og gå til sin leder? Vil de da kunne ta den ut, eller vil de kjenne eierskap og lojalitet til prosessen allikevel?»*.

Det er kulturen og tankegangen som endres og det kan være en risiko hvis de involverte snur og begynner å gjøre prosessene på den måten de gjorde før. Vi observerte at noen av prosessene i «smartere» var mye større enn prosjektledelsen først antok. Dette førte til en del forsinkelser, noe som informantene reagerte negativt på. Dette ble sett på som en kritisk utfordring for mange av informantene.

Underveis i intervjuene kom informantene med forslag til tiltak som kan gjøres og flere av disse var gode. Vi kommer til beskrive noen av dem, blant annet: *«Jeg tror vi må være veldig tydelig på, eller være veldig gode på å gjennomføre de planene vi setter oss, [...] Du må følge opp og gjennomføre implementeringsplanen og på en måte måle etterpå, eller vurdere etterpå, om du oppnådde noe»*. Utsagnet er tatt opp fra intervjuet med et medlem av prosjektledelsen, og det peker på at prosjektledelsen lærer av utfordringene underveis og prøver å lage tiltak for å løse dem. Et annet forslag fra en prosessdeltaker var: *«Det må kommuniseres ut hvor man spiller inn smartcases på intranett. Og hvilke datoer, og når avgjøres det hvilke prosjekter det skal tas tak i, og hvem er det som avgjør de?»*. Informantene lurte på hvor gode prosjektledelsen er til å videreformidle viktig informasjon til alle ledd i organisasjonen.

5.3.3 Motivasjon

Resultatene fra observasjoner og intervjuer viste til en varierende motivasjon blant deltakerne. Dette støttes fra en informant:

«Så går det litt i bølger også, fra hvor mye de har av andre oppgaver, og hvor de er i sine topper.» (Prosessdeltaker).

Motivasjonen er avhengig av flere faktorer. En av de er prosjektledelsen, i den forstand at om de gjør en bra jobb og har styr på prosjektet, så fører dette til økt motivasjon blant de ansatte. Alle tolv informanter bekreftet at prosjektlederen som ble valgt for «smartere» har bidratt til økt motivasjon. For eksempel beskrev en informant det slik: *«Nei, vi har jo prøvd å være ute å informere da. Altså prøve å informere og be folk melde inn områder de syns skal forbedres for å prøve å skape den nedefra-og-opp-motivasjonen da. De ansatte skal se nytten av det selv, og føle at de selv bidrar.»* (Prosjektleder).

Motivasjon og engasjement kan være «smittsomme». Informantene mente at de blir påvirket av flertallet eller at hvis de som er med på møtene er motiverte og engasjerte, blir de også det.

Vi fant ut at i dette prosjektet er de fleste som har vært med positive og engasjerte på møte nummer én og to, men det er avhengig av hvor dyktige prosessveilederne er og hvor gode de er til å styre møtene. Informantene sa at det at man kan delta, bli hørt, komme med innspill, og får oppfølging, økte motivasjonen. En av våre informanter sa at det å delta på ulike prosesser med ulike prosessveiledere som ikke er like dyktige, kan føre til at prosessdeltakerne blir demotiverte. En måte å motivere prosessdeltakerne, som en av informantene sa, er at de får et slags utbytte, en gevinst for å være med. Det at prosessdeltakerne er godt informert om hva som er hensikten med «smartere» kan føre til økt motivasjon. Målet er ikke å nedbemanne, men effektivisere, forbedre, og jobbe «smartere». Noe alle informantene var enige om er at toppledelsen og prosjektleder har vært tydelige om dette. Motivasjonen kan bygges opp eller trappes ned i løpet av prosjektet, avhengig av resultatene som oppnås og prosessenes fremgang. Det er noen negative faktorer som kan føre til mindre motivasjon, eksempelvis hvis implementeringen tar for lang tid, eller at prosessene står fast.

5.3.4 Intern kompetanse

Intern kompetanse og bruk av intern kompetanse er ikke vurdert som en kritisk faktor av informantene. UiA har vitenskapelige ansatte som er anerkjente eksperter innen prosessledelse. Disse publiserer jevnlig vitenskapelig artikler om fenomenet og holder forelesninger om prosessledelse. I løpet av prosjektet har de blitt brukt et par ganger. De har hovedsakelig rådet prosjektleder på de punktene hun har hatt mest behov for. I intervjuene informerte vi informantene om at intern kompetanse fra UiA ikke er blitt særlig mye brukt og spurte om de har noe formening om dette. Vi fikk ulike tilbakemeldinger fra informantene ut ifra posisjonen de har i «smartere». Vanlig prosessdeltakere hadde ikke så stort innsyn om hvordan de har brukt den interne kompetansen, og hvor mye mer de kunne ha brukt den. Medlemmer av styringsgruppa, samt prosjektleder og prosessveiledere har visst mer om dette. Informantene kom med delte meninger om de har blitt brukt nok i forbindelse med «smartere» og om de egentlig skulle blitt brukt mer. Ingen av informantene definerte det som kritisk.

«Eller, jeg synes vi har brukt de [...] i forbindelse med oppstart av prosjektet, og litt lite kanskje i gjennomføringsfasen, men så hadde vi et møte før jul igjen til en sånn evaluering. Men det er klart de kunne blitt brukt enda mer da. Det kunne de gjort.» (Prosessveileder).

En annen informant sa følgende:

«Ja, jo det kunne vært interessant å ha hatt de mer med. Vi er jo alltid interessert i å bruke det faglige mer i det vi driver med. Så svaret er at det vil jeg gjerne hatt.» (Prosesseier).

De kom frem til at de kunne ha blitt brukt som foredrags-, kursholdere, men da hadde faren vært om prosessdeltakerne hadde tenkt at det er bortkastet tid.

5.4 Oppsummering av funn

Funnene fra intervjuer og observasjoner peker på at det finnes faktorer som har større påvirkningskraft på suksess ved å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge. Vi fant flere overensstemmelser mellom empirien og litteraturen. De mest kritiske suksessfaktorene som ble identifisert av informantene i denne studien var (1) støtte/forankring/engasjement fra toppledelsen, (2) roller og ansvar, (3) prosjektledelse, og (4) endringsledelse. De viktige suksessfaktorene var (1) kultur, (2) opplæring, (3) IT og infrastruktur, og (4) ytelsesmåling. I tillegg fremkom det flere andre faktorer i intervjuene. Blant disse var (1) klare målsetninger, gevinstrealisering, (2) organisering av endring, (3) motivasjon, og (4) intern kompetanse.

6 Diskusjon

I dette kapittelet blir resultatene fra studien drøftet mot tidligere forskning og forskningskonteksten. Kapittelet er strukturert ved at resultatene diskuteres i henhold til forskningsspørsmålet og de kritiske suksessfaktorene i den prioriterte rekkefølgen fra forrige kapittel. Kapittelet avsluttes med diskusjon om begrensninger i studien.

6.1 Behov for endring

«Smartere» er et endringsprosjekt i den forstand at UiA ønsker å bli et prosessorientert universitet. For å kunne oppnå målet har de valgt å ta i bruk prosessledelse. Vi fikk tilgang til prosjektdokumentet, var med på to prosjektmøter og gjennomførte tolv intervjuer. Dette ga oss grunnlag for å kunne identifisere hva slags prosessendring UiA står overfor. Prosjektdokumentet viser til at det er en endring som skal foregå over lang tid og at det ikke er en reaksjon på eksempelvis nye krav fra regjeringen. Våre observasjoner under prosjektmøtene tyder også på at endringen skal skje gradvis over tid, og at det ikke er eksterne faktorer som har medført endringen. Under intervjuene med informantene fikk vi ikke høre misnøye om endringen, måten den skal skje på, eller indikasjoner på at det er eksterne faktorer som har forårsaket endringsbehovet. Dette gir oss et grunnlag for å kunne identifisere endringen som proaktiv og evolusjonær. Endringer skaper motstand. Det gjelder spesielt i offentlig sektor (Jacobsen & Thorsvik, 2009). «Smartere» opplever veldig liten, og passiv motstand mot endring. Og det er som informantene selv definerte, at det alltid er 10-20 % som er med på alt og 10-20 % som er skeptiske til alt nytt. Motstanden i dette prosjektet er såpass liten og usynlig at det ikke har vært nødvendig å gjøre noen tiltak. For at en endring skal skje på en suksessfull måte så må den gjennomføres «riktig» (Kotter, 1995). Med «riktig» mener vi for eksempel at etter at endringen er gjennomført, så må ikke ansatte gå tilbake til gamle og velkjente rutiner, men innføre nye rutiner i henhold til den nye prosessen.

6.2 Støtte/forankring/engasjement fra toppledelsen

Det fremkom at støtte/engasjement/forankring i toppledelsen er den mest kritiske suksessfaktoren for «smartere». Støtte fra toppledelsen er også beskrevet som viktig i litteraturen (Ariyachandra & Frolick, 2008; Bandara et al., 2009; Chrusciel & Field, 2006; Rezaiea et al., 2009; Alves et al., 2012). Toppledelsen ved UiA har identifisert «smartere» som et organisatorisk prosjekt, og ikke som IT-prosjekt. Dette støttes av tidligere undersøkelser som viser at organisasjoner som skal ta i bruk prosessledelse ikke skal se på prosjektet som et rent IT-prosjekt (Ravesteyn & Batenburg (2010b). Støtten skal ikke bare være fra toppledelsen, men også fra mellomledere (Ariyachandra & Frolick, 2008; Bandara et al., 2009; Chrusciel & Field, 2006; Rezaiea et al., 2009; Alves et al., 2012). «Smartere» er godt forankret i toppledelsen og blant prosessveilederne, men ikke like godt forankret blant prosesseiere og prosessdeltakere. Det er noe som styringsgruppa jobbet med og delvis lyktes med. For at prosjektet skal forankres godt må styringsgruppa holde informasjonsmøter på alle fakulteter ved begge campuser. Møtene trenger ikke å vare lenge, men lenge nok for å danne en forståelse av hva «smartere» innebærer, og hvordan det vil påvirke UiA. Effekten av at prosjektet er godt forankret hos toppledelsen, ledelsen og prosessdeltakerne vil være at de ikke skal stå til hinder for prosjektet, men de vil bistå og involvere seg, noe som mest sannsynlig vil føre til at prosjektet lykkes (Hammer & Champy, 1993).

Toppledelsen har vært synlig og aktive ved å involvere administrerende universitetsdirektør som prosjekteier, samt at IT-direktøren og flere fakultetsdirektørene satt i styringsgruppa. Synligheten har allikevel ikke kommet frem på alle nivåer i organisasjonen. Prosjektleder, prosessveiledere, og noen av prosesseierne opplever toppledelsen som synlig og involvert, noe som er kritisk (Chrusciel & Field, 2006), mens prosessdeltakere og noen prosesseiere ikke opplever toppledelsen som like synlig og aktive. Grunnen kan være at aktivitetene

toppledelsen foretar for å synliggjøre seg ikke omfavner alle, men noen i større grad enn de andre.

6.3 Endringsledelse

Det kommer ikke frem en bevisst bruk av endringsledelse i forbindelse med «smartere». Vi tror at dette kan skyldes manglende kunnskap om konseptet siden flere av informantene forklarte at de manglet kunnskap om endringsledelse. Alle informantene mente at endringsledelse var kritisk og avgjørende etter at de fikk høre fra oss hva det innebærer.

I litteraturen beskrives mangel på endringsledelse som en indikator på dårlig ytelse i organisasjonen (Alves et al., 2012; Davidson & Holt, 2008). Det er mange som undervurderer viktigheten av håndtere endring. Endringsledelse bidrar til å kunne håndtere endringsmotstand i organisasjonen (Al-Mudimigh et al., 2000).

For å få bedre forståelse av hva endringsledelse er, og hvordan det fungerer, kunne universitetet ha gjort ting annerledes ved å kurse forskjellige ledere i endringsledelse, enten nettbasert (billigst) eller ved bruk av intern kompetanse fra universitetet. En sentral person ved endring er endringslederen. Endringslederen i «smartere» er prosjektlederen. Fra resultatene fremkommer det at prosjektlederen har den nødvendige kompetansen, tillitten, og makten for å gjennomføre endringen på best mulig måte.

I «smartere» kan vi se likheter med de åtte stegene for organisasjonsendring fra Kotter (1995). De har etablert en form for viktighet for prosjektet ved å promotere det, snakke om det, og skrive på «Innaskjærs» o.l. Prosjekteier har dannet viktige allianser med IT-direktøren, noen av fakultetsdirektørene, og andre personer fra toppledelsen ved å inkludere dem i «smartere» og gjøre dem til en del av styringsgruppa. Prosjektdokumentet, som ble skrevet før prosjektet startet, danner en visjon for prosjektet, som deretter har blitt viderefremidlet.

Prosessveilederne skulle handle etter visjonen. Prosjektet startet strategisk med en prosess som prosjektledelsen tenkte på som en liten prosess, men som viste seg ikke å være så liten som de først hadde tenkt. Prosessen ble likevel gjennomført, og så langt er dette den eneste prosessen som er ferdig implementert. Hovedformålet med pilotprosessen var at de ønsket å begynne i det små for å forbedre sin forståelse for prosessorientering og skaffe mer tillitt blant prosessdeltakerne med en suksessfull start. Etter pilotprosessen ble større prosesser gjennomgått og planen med disse var å overføre de til linja og institusjonalisere disse.

Prosjektet er ikke ferdig gjennomført. Ikke alle planlagte prosesser har kommet frem til siste fase, men mye tyder på at de har valgt riktig måte å håndtere endringen på. Prosjektet har ikke blitt preget av motstand. Mye av grunnen til dette er at toppledelsen har vist støtte og engasjement, at prosjektlederen har gjort jobben sin på en utmerket måte, og at endringene blir sett på som viktige for prosessdeltakerne. Prosessdeltakerne har vært med på utvelgelsen av prosesser som skal endres. De har også blitt involvert i hvordan endringen skal foregå.

Noen av prosessene tar lang tid å implementere, og dette har ført til at enkelte prosessdeltakerne blir skeptiske. Grunnen til dette har vært at prosjektledelsen ikke har vært klar over størrelsen av enkelte prosesser. Prosessdeltakerne kan miste engasjement og motivasjon hvis endringene tar altfor lang tid og de ikke kan se resultater (små gevinster, jf. Kotter, 1995) underveis. I intervjuet med prosjekteieren kom det frem at de ser viktigheten i å implementere prosessene slik at ansatte begynner å jobbe på den nye måten. Vi antar at de skal lage tiltak for å overføre prosessene til linja så fort som mulig.

Prosjektledelsen og prosjektleder har alliert seg med forskjellige fakultetsledere ved campus Kristiansand og Grimstad, samt ledere fra fellesadministrasjon og IT-direktøren. Vi hadde intervju med tre av medlemmene fra styringsgruppa og kunne observere at prosjektledelsens

visjon er godt forankret hos dem. De har vært ambassadører for prosjektet og økt motivasjonen blant prosessdeltakerne.

Vi kunne også observere at endringen de er ferd med gjennomføre er en hybrid variant av endringsstrategi E og O (Jacobsen og Thorsvik, 2012). Det vil si at de gjennomfører en organisasjonsendring som er både kulturell og økonomisk, som ikke skal skje i løpet av kort tid, men som heller ikke skal ta mange år for å gjennomføre. Kombinasjon av disse to er valgt for at endringen skal skje på minst smertefull måte. Valget av endringsstrategi har ikke vært bevisst fra prosjektledelsens side, bare noe vi observerte og tolket etter litteraturen.

6.4 Roller og ansvar

Som vi så i resultatkapitlet så har det vært en rollefordeling i prosjektet. Rollene som er definerte er prosessveiledere, prosesseiere og prosjektleder. Det er flere forskere som mener at det er en sentral praksis at man har en rollefordeling i prosjektet, for da fordeler du samtidig ansvar til personene i de ulike rollene (Eicker, 2008; Rezaiea et al., 2009). Det er empirisk bevist at en kritisk praksis ved implementering av prosessledelse er at prosessroller og ansvar er definerte og dokumenterte (Skrinjar & Trkman, 2013). Vi har valgt å fokusere diskusjonen rundt én spesiell rolle, nemlig prosesseierrollen, da denne rollen er viktig i hele prosessen, og det har vært utfordringer knyttet til denne rollen i «smartere».

Hver prosess må ha en leder som har ansvaret for prosessen fra begynnelse til slutt (Spanyi 2006). I «smartere» har dette ansvaret blitt gitt til prosesseieren.

Prosesseierne kan ikke gå rundt å ha egne tanker om hvordan rollen deres skal utføres. Hvis hele organisasjonen skal gå i samme retning, burde det bli gitt rolleopplæring for alle parter i prosjektet. Ansvarsområdet til prosesseiere må være definert før prosjektet starter, og organisasjonen må gi dem nødvendig makt og inkludere dem i prosjektet fra starten av (Zabjek et al., 2009).

Hva vil det si å være prosesseier? Prosesseieren er ansvarlig for måloppnåelse og forbedring av forretningsprosessen (Eicker et al., 2008). Prosesseieren er lederen til de ansatte som utfører prosessen, og har videre kontakt opp mot ledelsen, både prosjektledelsen og ledelsen av organisasjonen (Eicker et al., 2008). Under intervjuene vi har hatt med informantene kom det tydelig frem at det kun er prosessveilederne som har fått opplæring i prosessorientering. Andre roller har fått noe informasjon fra prosjektlederen, men ikke hatt en grundig opplæring. Det er oppsiktsvekkende at meningene om behovet for opplæring er så forskjellig som det er mellom rollene. Prosesseierne er den gruppa av informanter som mener at opplæring i prosessorientering er minst kritisk. Før prosjektstarten hadde prosesseierne et møte med prosjektlederen, der det ble gitt en viss opplæring i rollen som prosesseier, og før de skulle aktivt gjennomgå prosessen, hadde de et møte med prosessveilederne. Det er viktig at prosesseierrollen er klart definert i forhold til arbeidsoppgaver og ansvar. Under prosessgjennomgangene har prosesseieren en informantrolle. Dersom noe er uklart med prosessen, er det prosesseieren som skal klargjøre hvordan prosessen fungerer.

I intervjuet med en prosessveileder fant vi klare ting som tydet på at prosesseierne ikke har så god kontroll på prosessene sine som de burde. Prosessveilederen, som i utgangspunktet ikke skal vite noe om prosessen fra før, hadde hørt om et nytt system som ville bli tatt i bruk, men prosesseieren informerte ikke om dette under prosessgjennomgangen. Hvis ikke prosesseieren sier ifra om dette, hvordan skal andre utenforstående vite om det?

For å håndtere utfordringene knyttet til prosesseierrollen, så mener vi at styringsgruppa bør lage en tiltaksplan. En slik tiltaksplan kan inkludere hva prosesseierrollen og prosesseieransvaret innebærer, for på den måten å inkludere prosesseieren mer i prosessen.

6.5 Prosjektledelse

Fra resultatene fremstår prosjektledelse som en av de mest kritiske suksessfaktorene for «smartere». Prosjektledelse er en av de mest brukte og identifiserte kritiske suksessfaktorene ved implementering av prosessledelse i organisasjoner (Trkman, 2010 og Skrinjar & Trkman, 2013). I løpet av studien fikk vi bedre forståelse for hvorfor akkurat prosjektledelsen er så kritisk, og det bekreftes av våre funn at det kan være avgjørende for prosjektet.

Prosjektledelsen har laget en formell implementeringsplan. Dette finner vi som en av aktivitetene til prosjektledelsen fra Zhang et al. (2003). Dokumentet har blitt laget av prosjektleder og har blitt godkjent av styringsgruppa. De har en tidsramme som ikke er helt realistisk med tanke på utfordringene de har møtt på underveis, for eksempel at noen prosesser var mye større enn først antatt og at stort omfang på prosessen vil medføre forsinkelser. Vi har blitt informert om at prosjektledelsen har hatt regelmessige statusgjennomganger av prosjektet, men vi vet ikke hvordan de foregår og hva som tas opp. Prosjektlederen er både effektiv som leder og godkjent av deltakerne som forkjemper (champion). Dette er også et av hovedelementene til Zhang et al. (2003). Alle våre informanter var enige om at man valgte riktig prosjektleder for «smartere». Sist men ikke minst, så er de fleste prosjektdeltakere også interessenter, i den forstand at de jobber med dette hver dag og blir påvirket av utfallet. Zhang et al. (2003) beviser empirisk at prosjektleder er den personen som fører prosjektet enten til suksess eller fiasko, og siden «smartere» har valgt «riktig» prosjektleder så er forutsetningene gode for at prosjektet blir suksess. Siden «smartere» ikke er fullført i løpet av tiden vi skriver denne oppgaven, så kan vi ikke evaluere denne påstanden. Det må bli evaluert etter at prosjektet er fullført.

Underveis i prosjektet har prosjektlederen blitt erstattet med en ny. Det var noe som vi antok å være veldig kritisk, men involverte i «smartere» mener at det ikke har vært kritisk, siden den nye prosjektlederen har alle egenskaper og kunnskaper til å overta, samt har vært med i prosjektet i fra starten av og kjenner prosjektet godt. Vi vil ikke avkrefte at en endring av prosjektleder er kritisk i slike prosjekter, men vi antyder at prosjektledere kan erstattes underveis i prosjektet, dersom visse vilkår oppfylles, slik at prosjektet ikke blir påvirket negativt. Dette er et nytt funn, da vi ikke kunne finne lignende funn i litteraturen vi har lest.

En utfordring som den nye prosjektlederen pekte på var tidsmangel. Med det mente hun at hun allerede har en 100% stilling ved siden av det nye ansvarsområdet, og at det derfor vil gå utover hvor mye tid hun kan sette av til prosjektet i forhold til sine andre arbeidsoppgaver. Hun omtalte det som kritisk, men meddelte at prosjektledelsen har gjort tiltak slik at dette ikke påvirker prosjektet. En del av tiltaket var at den gamle prosjektlederen ikke forsvinner helt, men skal være tilgjengelig og hjelpe til ved behov.

6.6 Kultur

Kultur er den faktoren som alle snakker om i den forstand at den ikke er kritisk for at «smartere» skal lykkes, men at en kulturendring er en viktig effekt som skal oppnås med prosjektet.

Alves et al. (2012) har empirisk påvist at byråkrati og kultur står som barriere for implementering av prosessledelse i offentlig sektor i Brasil. Studien ble utført i offentlig sektor i Brasil ved å følge opp seks offentlige organisasjoner som implementerte prosessledelse. I resultatene kom de frem til at byråkrati og kultur er en barriere som alle seks organisasjoner opplevde. Vi finner ikke kulturforskjeller som en slik barriere ved UiA. Det kan ha sammenheng med hvordan kulturen i norske organisasjoner er, hvor det er mindre maktavstand i organisasjonshierarkiet enn i andre kulturer.

Kultur har stor påvirkning på suksessen av implementering av prosessledelse (vom Brocke & Rosemann, 2010; Bandara et al., 2009). UiA har lenge hatt en «VI» og «DE» kultur, oss andre og de i «A-blokka», i den forstand at de i «A-blokka» bestemmer hva alle andre skal gjøre og hvordan, uten å involvere andre fakulteter. «Smartere» førte dem sammen, siden ansatte fikk muligheten å hilse på hverandre, bygge relasjoner, se hverandre «face-to-face», og ti av tolv informanter følte seg involvert, sett og hørt. Dette tyder videre på at ved å implementere prosessledelse så har UiA løst et alvorlig problem med å forandre på kultur og oppførsel, samt danne en mer «OSS»-følelse enn «VI» og «DE». Organisasjonskultur fører til progresjon i prosessledelsesprosjekter (Tsai, 2003; Bandara et al., 2009). Jacobsen & Thorsvik (2009) beskriver organisasjonskultur som en blanding av ulike subkulturer, noe som også fremkommer i våre funn. En av effektene ved den kulturelle endringen har vært at gapet mellom de ulike subkulturene har blitt mindre.

I ett av intervjuene ble det satt fokus på at alder og posisjon var to kulturelle faktorer som kunne knyttes til endringsvillighet i organisasjonen. Personer som har sittet i samme stilling over flere år, og føler seg komfortabel i den, vil kanskje ikke være så endringsvillige. Vi valgte å forske nærmere på disse to variablene for å kunne danne bedre forståelse om hvordan alder og posisjon kan påvirke implementering av prosessledelse i offentlig sektor. Det viste seg at det var veldig individuelt og varierende fra person til person. Mye tyder på at alder og posisjon ikke har påvirkning prosessendringene. En av grunnene til at dette ikke blir sett på som et stort problem er kanskje det at man til nå kun har gjennomgått «ufarlige» prosesser. Ingen av de prosessene som er gjennomgått har skapt store strukturelle endringer i organisasjonen, selv om prosjekteier har uttalt at dette er det en mulighet for at kommer til å skje i noen prosesser.

6.7 Opplæring

Denne faktoren fremkom som viktig, men ikke kritisk. I litteraturen er opplæring i metodikken identifisert som en forutsetning for at man skal lykkes med prosessledelse (Indulska et al., 2009b; Skrinjar & Trkman, 2013). Organisasjoner som bruker mer tid på opplæring av ansatte kan oppnå høyere grad av prosessorientering (Skrinjar & Trkman, 2013). Fra spørreskjemaet vi sendte våre informanter, tolker vi at prosesseiere og prosessveiledere mente at opplæring var mindre kritisk, mens prosessdeltakerne, som ikke har fått noen form for opplæring, mente at dette var meget kritisk. Viktigheten her avgjøres utfra ståstedet til informantene. Opplæring til de involverte kan føre til mindre motstand i prosessledelsesprosjekter (Alves et al., 2012). En annen måte å lære opp ansatte er «learning by doing»-metoden (Rezaiea et al., 2009).

Før prosjektet startet var det en anbudsrunde om hvem som skulle lære opp prosjektdeltakerne. Dette endte med at en Lean-konsulent stod for opplæringen og fikk være med på den første prosessen i prosjektet. Det at Lean-konsulenten skal ta opplæringen om implementering av prosessledelse synes vi er feilaktig og kan være kritisk i den forstand at alle prosjektdeltakerne kanskje får feil forståelse for fenomenet prosessledelse.

Det er kun blitt gitt opplæring i hvordan prosessveilederne skal styre møtene. Dersom hovedmålet skal være at universitetet skal bli prosessorientert, så holder det ikke bare å gi opplæring til en gruppe mennesker som har ansvar for to dager med møteaktivitet.

Vi har observerer at opplæring har blitt nedprioritert i «smartere». Personer i viktige stillinger ved universitetet, for eksempel, fagsjef for organisasjonsutvikling og personaldirektøren, har hverken fått tilbud eller vist interesse for å være med på opplæringen, men burde hatt som krav å stille på opplæring i prosessorientering. Ca. 80% av prosesseierne er fagsjefer, og hvis prosesstankegangen er ment å skulle gjennomsyre organisasjonen, så er det viktig at flest

mulig i lederstillinger får denne opplæringen. De som har ansvar for organisasjonsutvikling har ikke vært med på opplæringen, og det er disse som skal peile ut hvilken retning universitetet ønsker å gå.

6.8 IT og infrastruktur

I resultatkapitlet skriver vi at «smartere» ikke er et IT-prosjekt, men at det handler om organisasjons- og prosessutvikling. Bruk av IT/IS må føre til forretningsverdi (Hammer, 1990). Prosjektledelsen valgte på forhånd at prosjektet ikke skal bruke IT-modelleringsverktøy. Grunnen til dette har vært å ikke havne i samme «fella» som i et tidligere prosjekt ved UiA – «Sonja». Topplederen tolket «Sonja»-prosjektet som delvis mislykket. I «Sonja»-prosjektet var fokuset rettet primært mot modelleringsverktøyet, og ikke brukt for å oppnå forretningsverdi. I litteraturen beskrives IT som en muliggjørere i prosessen av prosessredesign (Cheng & Chiu, 2008). I «smartere» valgte man å bruke gule lapper istedenfor modelleringsverktøy. Det skapte mange reaksjoner blant prosessdeltakerne at UiA i 2014 valgte å ikke bruke modelleringsverktøy for å designe prosessene sine. Vi var også først skeptiske til at prosjektet ikke hadde valgt å bruke IT-modelleringsverktøy, men både vi og prosessdeltakerne ble overasket av den gode effekten av gule lapper under prosessmøtene. Det var både oversiktlig, og fleksibelt med tanke på at de lett kunne flyttes på, og at det ikke var tidskrevende. Etter at prosessdeltakerne hadde vært på prosessmøtene og de fikk oppleve bruken av gule lapper, endret de mening. Fra å være skeptiske til at IT-modelleringsverktøy ikke skal brukes, så var de fornøyde med valget av gule lapper. Effektene de beskrev var at gule lapper skapte bedre forståelse, involverte flere, og det var lett å bruke og flytte på. En informant som var skeptisk til at de ikke bruker IT-modelleringsverktøy, var etter prosessmøtene så fornøyd med bruken av gule lapper at han til og med begynte å bruke de på kontoret sitt. Etter møtene ble prosessene overført fra de gule lappene på papir til et Excel-dokument laget av prosessveileder. Vi mener at UiA har tatt riktig valg i å ikke bruke IT-modelleringsverktøy. Dette kan føre til sparing av tid og penger. Prosessene kan modelleres i ettertid ved hjelp av IT-modelleringsverktøy på bakgrunn av Excel-dokumentene. Styringsgruppa har valgt å bruke infrastrukturen de har på IS i prosjektet i den grad at de kun skal utnytte eksisterende IT-systemer, så lenge det lar seg gjøre og uten å utvikle nye systemer. På prosessmøtene var én person fra FS (Felles studentsystem) som kunne besvare hva som kan implementeres og ikke, og hvordan IT-systemene kan brukes optimalt til stede. Dette opplevde både vi og informantene at fungerte bra.

I ettertid fikk vi høre at likevel ikke all bruk av IT-systemene gikk som planlagt. Prosjektet har blitt budsjettet med lite penger, noe som ikke tillater at nye IT-systemer utvikles eller kjøpes. Vi anbefaler at styringsgruppa, som oppdragsgiver, kontakter studentene ved IT/IS-linjen ved UiA med en forespørsel om å utvikle prosessene. Dette kan enten være som en oppgave i prosessmodellering til masterstudenter, eller en bacheloroppgave om et nytt IT-system. Da kunne de fått, etter kravspesifikasjoner, gratis IT-systemer. Vi er fremdeles usikre på om prosjektet har brukt IT/IS slik at de kan oppnå forretningsverdi, eller frigjøre ressurser. Informantene etterspør også digitalisering av flere av løsningene som brukes i prosessene, men dette er ikke prioritert i første omgang.

6.9 Ytelsesmåling

Ytelsesmåling kan brukes som tilbakemelding om det er noe som skal gjøres underveis slik at prosjektet lykkes (Bai & Sarkis, 2013). Ytelsesmåling kan bli brukt til å sette mål for forbedringen, og måle effektiviteten i forhold til standard, kvalitet og kostnader (Zairi, 1997). Ytelsesmåling ble vurdert som en viktig suksessfaktor for «smartere», men ble rangert lavest som den minst kritiske faktoren. Det kan være mange grunner til dette, blant annet at prosjektet ikke er ferdig implementert og at det er for tidlig til å måle ytelsen på prosessene.

Kun én prosess er ferdig gjennomført, «Politiattester», og informantene har kun fått muligheten til å se forbedringene og gevinstene av prosessendringen i denne prosessen. Det var fortsatt for tidlig å måle gevinstene endringen har medført på nåværende stadium for prosessen. I prosjektdokumentet står det: *«Det er viktig å være klar over at arbeidet med å bli prosessorientert tar tid og dermed kan måling av gevinst på kort sikt være vanskelig.»*

Styringsgruppa er klar over viktigheten av å måle ytelsen av prosessene, og at måling på kort sikt kan være vanskelig. Vi kan si oss enige i at for å kunne måle ytelsen av prosessene, må det gjøres et større antall målinger, og at resultatene fra målingene ikke vises klart før minst ett år etter at prosessene er ferdig implementert. Vi finner i prosjektdokumentet indikatorene prosjektledelsen har fastsatt for å kunne måle ytelsen i etterkant. Noen av disse indikatorene kan være vanskelige å bruke for målingene, eksempelvis mer tilfredse ansatte og studenter. En annen skjult faktor her kan være at endringen skjer i offentlig sektor og ikke i privat sektor.

6.10 Klare målsetninger og realisering av gevinster

Resultatene viser at de fleste informantene visste hvilke mål og gevinster prosjektledelsen hadde satt for prosjektet. Målene var godt forankret blant alle prosessdeltakerne. Pilotprosessen med prosessen om politiattester er ferdig implementert og tatt i bruk. Endringer i denne prosessen har allerede vist at universitetet har fått små effekter og gevinster ut av denne. Pilotprosessen skal videreutvikles i samarbeid med politiet, slik at alle fakulteter og fellesadministrasjonen skal kunne bestille politiattester direkte fra politiet til studentene som trenger det. Dette vil spare ressurser både for politiet og UiA, og øke tilfredsheten blant studentene. Denne digitaliseringen av politiattester er i planleggingsfasen hos UiA, men det blir lenge til det realiseres. Alle informanter som har vært borti prosessen om politiattester var tilfredse med resultatet og mente at det har blitt mye lettere etter at prosessen har blitt ferdig implementert. Flertallet av prosessene som er en del av «smartere», er ikke ferdig implementert og gevinstene er ikke synlige enda, men handlingsplanen er utarbeidet og prosessdeltakerne er optimistiske.

6.11 Organisering av endringene

En del utfordringer har de møtt i alle faser av prosjektet. En av de største utfordringene er kanskje det at i planleggingsfasen har omfanget på de fleste prosesser blitt undervurdert, noe som førte til at disse prosessene har blitt forsinket mye og ikke ferdig implementert til planlagt tid. En av våre informanter kommenterte at motivasjonen forsvinner og folk blir skeptiske når de ikke kan se resultatene av jobben de har lagt inn i prosjektet. Tiltaket fra prosjektledelsen var å holde tre eller fire prosessmøter istedenfor de to oppsatte. Tiltaket fungerte ikke optimalt, da prosessene var forsinket uansett. Utfordringen med at prosessmøtene er blant annet at de som regel ble holdt på campus Kristiansand, og de som jobbet ved campus Grimstad måtte pendle og miste hele arbeidsdagen. Dette hadde ikke blitt løst, med tanke på at ingen tiltak ble laget. Det at deltakelse på prosessmøtene kom på toppen av de daglige arbeidsoppgavene kunne føre til at prosessdeltakere måtte prioritere det ene over det andre. Informantene opplevde problematikken på ulike måter. Noen mente at ikke det var noe problem, mens andre opplevde det som problematisk. Prosjektledelsen lagde ingen tiltak for å løse problemet på helhetsnivå. Tiltak ble laget for den nye prosjektlederen som var i 100 % stilling ved siden av den nye rollen som prosjektleder. Det at prosessen i prosjektet tok veldig lang tid førte til at en av informantene hadde forespurt en light-utgave av metodikken, det vil si at mindre prosesser kunne håndteres internt på avdelingen eller fakultetet. Ingen tiltak ble laget, og forslaget har ikke blitt tatt til å følge. Vi tenker at prosjektledelsen kunne tillat at diverse avdelinger og fakulteter som føler at de har forstått metodikken får hjelp av ledelsen til å kjøre light-utgaven. Det at det er etterspurt av

prosessdeltakerne er en god tilbakemelding at metodikken er akseptert og godt likt, og skal brukes videre.

6.12 Motivasjon

Denne faktoren observerte vi underveis i forskningsstudien vår som en viktig subfaktor for prosjektledelse og endringsledelse. Det fremkom av funnene, og observasjoner viste til at motivasjonen går i bølger – opp og ned, avhengig av ulike faktorer. Alle åtte kritiske suksessfaktorer vi beskrev ovenfor er avgjørende for at motivasjonen skal være tilstede. I resultatkapitlet kom vi frem til at hvis prosjektledelsen gjør en bra jobb, så blir prosessdeltakerne motiverte. Det samme skjer hvis toppledelsen er synlig og aktiv, så øker motivasjonen. Sterk motivasjon er en viktig faktor for å kunne oppnå suksess med IS-prosjekter (Lu et al., 2006). Motivasjonen er som sagt en faktor avhengig av forskjellige variabler, men kan også ses på som veldig individuelt. Vi har personligheter som alltid være med på alt, og motsatt, de andre som alltid er skeptiske til alt som skal endres. Fra våre informanter fikk vi høre om andre faktorer som kan påvirke motivasjonen, blant annet utbytte av å være med i prosjektet. Det enkle spørsmålet – Hva får jeg ut av det? Om deltakerne får noen ekstra frie dager for å være med i prosjektet, om de får felles ferietur med andre prosessdeltakere, høyere lønn, høyere stilling, o.l. Noen av fakultetene var i begynnelsen av prosjektet på Lesbos, hvor prosjekteier promoterte prosjektet. Blant de som var med på denne turen kunne vi observere høyere motivasjon og bedre forankring av prosjektet. Alt i alt kan vi anbefale andre organisasjoner å vurdere en slik belønningsordning for å oppnå høyere motivasjon og bedre forankring.

En annen faktor som kan holde motivasjonen oppe eller nede har vært implementeringstid. Mange av prosessene er ikke ferdig implementert ennå og dette har ført til lavere motivasjon. For å unngå dette må organisasjonen studere godt de prosessene som skal implementeres, for å planlegge bedre og unngå forsinkelser. Det de kunne ha gjort annerledes er å informere alle om prosjektet, og være synlig på alle nivåer med tanke på at før eller senere skal alle være en del av prosjektet.

6.13 Intern kompetanse

I dette prosjektet er det et universitet som implementerer prosessledelse. Ved UiA er det allerede to aktive forskere som jevnlig publiserer vitenskapelige artikler og holder forelesninger om prosessledelse. Disse har blitt brukt i prosjektet i form av rådgiving, og veiledning, men de har ikke blitt direkte involvert. Prosjektledelsen informerte oss at det var bestemt på forhånd at disse skulle brukes som rådgivere, men ikke direkte involveres.

Prosjektledelsen valgte å legge opplæringsansvaret i prosessledelse ut på offentlig anbud istedenfor å bruke den interne kompetansen. Vi mener at prosjektledelsen kunne ha brukt de to vitenskapelig ansatte mer. Først som prosessledelseskonsulenter for opplæring av utvalgte prosessdeltakere, og som en del av styringsgruppa for å hjelpe dem å ta best mulig valg, noe som de valgte ikke å gjøre. Vi kan anbefale andre offentlige organisasjoner fra universitets- og høgskolesektoren å bruke sine faglige ansatte med mer kunnskap om prosessledelse i større grad.

7 Konklusjon

I dette kapittelet oppsummerer vi de viktigste funnene i forhold til forskningsspørsmålet, og argumenterer for hvordan studien bidrar til forskning og praksis om kritiske suksessfaktorer i universitetssektoren i Norge, samt kommer med forslag til videre forskning om fenomenet.

I denne studien har vi hatt som mål å besvare følgende forskningsspørsmål: «*Hva er kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge?*» Vi har fått meninger fra informanter ved «smartere@uia», og diskutert funnene opp mot tidligere forskning om fenomenet for å sammenligne resultatene mellom empirien og teorien.

I studien har vi funnet ut at noen faktorer er mer kritiske enn andre for «smartere». Vi kom frem til at støtte/engasjement/forankring i toppledelsen er den mest kritiske suksessfaktoren, etterfulgt av endringsledelse, roller og ansvar, og prosjektledelse, som også har vært mest kritiske for prosjektet. Kultur, opplæring, IT og infrastruktur, og ytelsesmåling viste seg å være mindre kritiske, men allikevel viktige faktorer som må tas hensyn til.

Vi konkluderer med at støtte/engasjement/forankring i toppledelsen er en kritisk suksessfaktor fordi prosjektet ikke ville blitt igangsatt uten toppledelsens støtte. Ressurser og tid må avsettes for at prosjektet skal drives fremover, og noen må ha myndighet til å avsette disse ressursene. Det må være klart og tydelig hvor forankringen til prosjektet ligger, og prosjektet må prioriteres fra toppledelsens side. Prosjektet blir bedre forankret i hele organisasjonen dersom flere blir involvert i det.

Prosjektledelse er en kritisk suksessfaktor fordi at dersom ikke prosjektledelsen fører prosjektet i riktig retning, så vil ikke universitetet kunne oppnå de målene som ble satt. Prosjektledelsen har vært ansvarsfull og løsningsorientert, med nok makt og legitimitet fra andre involverte i prosjektet. Dette var en viktig forutsetning for at «smartere» skal lykkes. Vi kom frem til et nytt funn om faktorene innenfor prosjektledelse. En faktor som har vist seg viktig er prosjektlederrollen, og hvorfor det kan være kritisk med et bytte av prosjektleder underveis i prosjektet. Et skifte i prosjektledelsen vil være kritisk dersom det medfører tap av kunnskap og kompetanse for organisasjonen. En faktor for et vellykket prosjektlederskifte er at kunnskapsoverførselen mellom den forrige og den nye prosjektlederen er god nok. Det finnes mye taus kunnskap som den nye prosjektlederen må få klarhet i.

Endringsledelse er en kritisk suksessfaktor fordi at å ta i bruk prosessledelse ved et universitet fører til endringer ved universitetet, både strukturelle, men mest av alt kulturelle endringer. Endringsledelse er essensielt for å forberede organisasjonen til den nye måten å jobbe på. Endringslederne må skape en kultur for endring i organisasjonen, samtidig som de må velge en endringsstrategi for å kunne gjennomføre endringen på best mulig måte.

Fordeling av roller og ansvar er en kritisk suksessfaktor fordi at prosessinvolverte må vite hvilke roller og ansvar de har for at prosjektet skal kunne overføres til linja. Fordeling av roller og ansvar har ikke vært optimalt fra prosjektledelsens side. Flere av prosessdeltakerne var usikre på hva rollen deres innebærer, og hvilket ansvar som medfølger. Prosesseiere har vært det svakeste leddet av alle roller i prosjektet, noe som de selv innrømte. Da roller og ansvar kom på delt andreplass av de kritiske suksessfaktorene i dette prosjektet, og er identifisert kritisk suksessfaktor fra litteraturen vil vi anbefale andre organisasjoner å være mer oppmerksomme på dette område.

7.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

En begrensning med studiet er at dette er en en-casestudie, og man dermed ikke kan generalisere funnene så lett. Forskningsstudien var også tidsbegrenset, og vi kunne ikke følge opp «smartere» til prosessene hadde blitt ferdig implementert og måling av effektene

gjennomført. En begrensning er at prosjektet ikke er ferdig, og resultatene av prosessendringene enda ikke kan presenteres. Det kunne vært av interesse at «smartere» følges over en lengre tidsperiode for å kunne identifisere gevinster og effekter, samt utfordringer.

I løpet av studien har vi hatt muligheten til kun å følge opp én av de tolv prosessene i «smartere». Vi hadde fått bedre innsyn og større muligheter å observere hvis vi hadde deltatt i noen av de andre prosessene også. Observasjoner av styringsmøtene hadde være til nytte for studien, men på grunn av tidsbegrensningene måtte dette nedprioriteres. Vi foreslår en videre forskning på denne casen med at forskerne får muligheten til å være med på ulike prosessmøter, styringsmøter og på målinger av effekter og gevinster.

Vi valgte å ikke ta kontakt med andre universiteter og høyskoler i Norge, noe som vi føler har vært en begrensning. Til videre forskning kan det anbefales at forskerne forsker på flere universiteter og høyskoler i Norge og kanskje i Norden for å kunne generalisere resultatene og oppnå bedre datavaliditet.

7.2 Forskningsbidrag

Våre funn viser til hvilke kritiske suksessfaktorer som finnes i forskningslitteratur sammenlignet med empiriske data fra norsk kontekst. Forskningsbidraget fra denne forskningsstudien vil kunne kaste lys over hvilke suksessfaktorer som er kritiske med tanke på implementering av prosessledelse ved universiteter i Norge. Det har vært lite forskning på prosessledelse i offentlige organisasjoner (Alves et al., 2012).

Norsk kontekst og kultur er annerledes fra resten av verden, kanskje andre nordiske land kan oppleve likheter. Det kunne ha vært av stor interesse for videre forskning å sammenligne resultater fra Norge og nordiske land med andre land og regioner.

Vi håper at vår forskningsstudie kan hjelpe andre universiteter, høyskoler og offentlige organisasjoner på veien om å bli prosessorientert og forhåpentligvis spare dem for ressurser ved å ta i bruk prosessledelse.

8 Referanseliste

- Al-Mudimigh, A., Jarrar, Y. & Zairi, M. "Erp Implementation Critical Success Factors-the Role and Impact of Business Process Management." In *Management of Innovation and Technology, 2000. ICMIT 2000. Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on*, 1, 122-127: IEEE, 2000.
- Aldin, L. & de Cesare, S. "A Literature Review on Business Process Modelling: New Frontiers of Reusability." *Enterprise Information Systems* 5, no. 3 (2011): 359-383.
- Alotaibi, Y. "Business Process Modelling Challenges and Solutions: A Literature Review." *Journal of Intelligent Manufacturing*, (2014): 1-23.
- Alves, C., Santos, H, Santana, A. & Valena, G. "Critical Success Factors of Bpm Initiatives in Brazilian Public Organizations." In *International Business Information Management Conference (19th IBIMA)*. Barcelona, 2012.
- Amberg, M., Fischl, F. & Wiener, M. "Background of Critical Success Factor Research." *Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,[Online]*, (2005).
- Ariyachandra, T. & Frolick, M. "Critical Success Factors in Business Performance Management—Striving for Success." *Information systems management* 25, no. 2 (2008): 113-120.
- Armistead, C. & Pritchard, J. "Business Process Management-Lessons from European Business." *Business Process Management Journal* 5, no. 1 (1999): 10-35.
- Bai, C. & Sarkis, J. "A Grey-Based Dematel Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors." *International Journal of Production Economics* 146, no. 1 (2013): 281-292.
- Bandara, W., Alibabaei, A. & Aghdasi, M. "Means of Achieving Business Process Management Success Factors." In *Proceedings of the 4th Mediterranean Conference on Information Systems: Department of Management Science & Technology, Athens University of Economics and Business*, 2009.
- Becker, J., Niehaves, B. & Plattfaut, R. "Stakeholder Involvement in Business Process Management Agenda-Setting and Implementation." *Americas Conference on Information Systems*, (2010).
- Cheng, T. & Chiu, I. "Critical Success Factors of Business Process Re-Engineering in the Banking Industry." *Knowledge and process Management* 15, no. 4 (2008): 258-269.
- Chrusciel, D. & Field, D. "Success Factors in Dealing with Significant Change in an Organization." *Business Process Management Journal* 12, no. 4 (2006): 503-516.

- Daniel, D. "Management Information Crisis." *Harvard Business Review* 39, no. 5 (1961): 111-121.
- Davidson, M. & Holt, R. "Failure Points: Where Bpm Projects Tend to Falter." *Business Performance Management, Dec*, (2008).
- de Bruin, T. & Rosemann, M. "Application of a Holistic Model for Determining Bpm Maturity." *BP Trends*, (2005): 1-21.
- Eicker, S., Kochbeck, J. & Schuler, P. "Employee Competencies for Business Process Management." In *Business Information Systems*, 251-262: Springer, 2008.
- Eikebrokk, T., Iden, J., Olsen, D. & Opdahl, A. "Towards a Model of Process-Modelling Practice: Quantitative Validation and Results." (2008).
- Eikebrokk, T., Iden, J., Olsen, D. & Opdahl, A. "Understanding the Determinants of Business Process Modelling in Organisations." *Business Process Management Journal* 17, no. 4 (2011): 639-662.
- Furusten, S. "*Popular Management Books: How They Are Made and What They Mean for Organisations*" Psychology Press, 1999.
- Gates, B. & Hemingway, C. "Business@ Speed of Thought-Using a Digital Nervous System." *William H. Gates, III*, (1999).
- Gemmel, P., Vandaele, D. & Tambreur, W. "Hospital Process Orientation (Hpo): The Development of a Measurement Tool." *Total Quality Management* 19, no. 12 (2008): 1207-1217.
- Grover, V. "From Business Reengineering to Business Process Change Management: A Longitudinal Study of Trends and Practices." *Engineering Management, IEEE Transactions on* 46, no. 1 (1999): 36-46.
- Gulledge, T. & Sommer, R. "Business Process Management: Public Sector Implications." *Business Process Management Journal* 8, no. 4 (2002): 364-376.
- Hammer, M. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate." *Harvard business review* 68, no. 4 (1990): 104-112.
- Hammer, M. "The Process Audit." *Harvard business review* 85, no. 4 (2007): 111.
- Hammer, M. & Champy, J. "*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.*", Edited by Haper Collins Publisher. New York: Haper Collins Publisher, 1993.

- Hung, R. "Business Process Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study." *Total Quality Management & Business Excellence* 17, no. 1 (2006): 21-40.
- Iden, J. "*Prosessledning*." Fagbokforlaget: Vigmostad & Bjørke AS; Bergen; 2013.
- Iden, J., Eikebrokk, T., Olsen, D. & Opdahl, A. "Process Change Projects: A Study of Norwegian Practice." (2006).
- Indulska, M., Green, P., Recker, J. & Rosemann, M. (a). "Business Process Modeling: Perceived Benefits." In *Conceptual Modeling-Er 2009*, 458-471: Springer, 2009.
- Indulska, M., Green, P., Recker, J. & Rosemann, M.(b). "Business Process Modeling: Current Issues and Future Challenges." In *Advanced information systems engineering*, 501-514: Springer, 2009.
- Jacobsen, D. "*Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*." Kristiansand; Høyskoleforlaget, 2000.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. "*Hvordan Organisasjonen Fungerer*". Vol. 3. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2009.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. "*Organisasjonsendringer Og Endringsledning*". Vol. 2. utgave. Fagbokforlaget: Vigmostad & Bjørke AS, 2012.
- Kotter, J. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard business review* 73, no. 2 (1995): 59-67.
- Larsen, A. K. "*En Enklere Metode*" Vol. 4 utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen, 2007.
- Lu, X., Huang, L. & Heng, M. "Critical Success Factors of Inter-Organizational Information Systems—a Case Study of Cisco and Xiao Tong in China." *Information & Management* 43, no. 3 (2006): 395-408.
- Melão, N. & Pidd, M. "A Conceptual Framework for Understanding Business Processes and Business Process Modelling." *Information Systems Journal* 10, no. 2 (2000): 105-129.
- O'Neill, P. & Sohal, A. "Business Process Reengineering a Review of Recent Literature." *Technovation* 19, no. 9 (1999): 571-581.
- Oates, B. J. "*Researching Information Systems and Computing*" Sage, 2006.

Ravesteyn, P. & Versendaal, J. "Constructing a situation sensitive methodology for business process management systems implementation" (2009).

Ravesteyn, P. & Batenburg, R. (a) "Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation" In *Business Process Management Journal*, 492-507; (2010).

Ravesteyn, P. & Batenburg, R. (b)"Cultural Differences in Implementing Business Process Management Systems." (2010).

Rezaiea, K., Ostadib, B., Tadayoun, S. & Aghdasi, M. "Critical Success Factors (Csfs) for Process Management Projects." In *Industrial Engineering and Engineering Management, 2009. IE&EM'09. 16th International Conference on*, 100-103: IEEE, 2009.

Rolstadås, A. "*Praktisk Prosjektstyring*". 5 utg., Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, 2011.

Røvik, K. "Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet" Fagbokforlaget Bergen, 1998.

Skrinjar, R. & Trkman, P. "Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices'." *International Journal of Information Management* 33, no. 1 (2013): 48-60.

Spanyi, A. "*More for Less. The Power of Process Managment.*", Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2006.

Trkman, P. "The Critical Success Factors of Business Process Management." *International Journal of Information Management* 30, no. 2 (2010): 125-134.

Tsai, H. "*Information Technology and Business Process Reengineering: New Perspectives and Strategies*: Greenwood" Publishing Group, 2003.

Universitetet i Agder, "Universitetet I Agder" <http://www.uia.no/om-uia/tall-og-fakta/noekkeltal> & <http://www.uia.no/om-uia/tall-og-fakta/vaar-historie2/vaar-historie> (accessed 13. april 2015).

vom Brocke, J. & Rosemann, M. "The Six Core Elements of Business Process Management." In *Handbook on Business Process Management 1*, 107-122: Springer, 2010.

Webster, J. & Watson, R. "Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review." *Management Information Systems Quarterly* 26, no. 2 (2002): 3.

Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J. & Deschoolmeester, D. "The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity." In *Business Process Management*, 1-15: Springer, 2007.

Yin, R. K. *"Case Study Research- Design and Methods."* Vol. 4, SAGE Inc. Thousand Oaks, California, 2009

Yong, J. & Wilkinson, A. "Rethinking Total Quality Management." *Total Quality Management* 12, no. 2 (2001): 247-258.

Zairi, M. "Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness." *Business Process Management Journal* 3, no. 1 (1997): 64-80.

Zhang, L., Lee, M., Zhang, Z. & Banerjee, P. "Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China." In *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on*, 10 pp.: IEEE, 2003.

Žabjek, D., Kovacic, A. & Štemberger, M. "The Influence of Business Process Management and Some Other Csfs on Successful Erp Implementation." *Business Process Management Journal* 15, no. 4 (2009): 588-608.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Formål med prosjektet/Masteroppgaven

Overordnet problemstilling – Oppnå kunnskap om kritiske suksessfaktorer når et universitet ønsker å ta i bruk prosessledelse

Forskningsspørsmål: Hva er kritiske suksessfaktorer for å ta i bruk prosessledelse ved et universitet i Norge?

Forskningsdesign:

Casestudie:

Datagrunnlag: Kvalitativ semistrukturerte intervjuer, og kvantitativt spørreskjema

Sekundære kilder: Prosjektdokumentet

Type organisasjon: Universitet, offentlig sektor

Dato og tidspunkt for intervjuet:

Intervjuets lengde: ca. 45 minutter

Type intervju og lokasjon: (individuell eller gruppe, hvor i bedriften, telefonintervju/e-post)

Digitalt opptak eller lignende: Lydopptak

Form for transkripsjon: skriftlig

Spørsmål

1) Åpningsspørsmål – Kan vi ta lydopptak av intervjuet?

NB! forklarer etiske faktorer og konfidensialitet; at digitale opptak og transkripsjoner blir oppbevart på en forsvarlig måte og vil ikke bli distribuert til andre uten informantens samtykke. Sitater kan kun brukes hvis informanten er enig og eventuelt ansvarlig kontaktperson for bedriften gir sitt samtykke til bruk av sitater og annen informasjon om bedriften. Hvis ønskelig, skal oppdragsgiver få anledning til å lese gjennom rapporten før innlevering av oppgaven. Dette gjelder spesielt sitatbruk og annen informasjon som kan være sensitiv.

2) Faktainformasjon

Bakgrunnsinformasjon – informant/deltager

Utdanningsbakgrunn:

Avdeling:

Nåværende posisjon i bedriften:

Antall år i nåværende posisjon:

Antall år arbeidserfaring ved UiA:

Informasjon om bedriften

Antall ansatte: 946

Bransje/industri: offentlig

Omsetning/profitt:

Oppstart av organisasjonen: Universitetet i Agder siden 2007

Hvor bedriften har sin virksomheten: Kristiansand, Grimstad, Norge.

3) Hoveddel:

1. Hadde du hørt om «smartere» før du ble involvert? Evt. hva?
 - 1.1. Hvordan har dette påvirket deg?
2. Kan du si litt om prosjektet og din rolle i det?
3. Hva er planen videre med prosjektet/prosessen du er en del av?
4. Hva vil gevinsten for UiA være med å bli mer prosessorientert?
5. Hva er utfordringene med å få dette til, hvilke ting må håndteres riktig for å oppnå disse gevinstene?
6. Hvordan blir din avdeling/fakultet påvirket/endret av «smartere»?
 - 6.1. Hvilke arbeidsoppgaver blir endret, og hvordan er det til det bedre?
7. Hva vil suksess være for «smartere»/din prosess?
 - 7.1. Hvordan kan du bidra til å oppnå suksess?
8. Hva vil være avgjørende/kritisk for at «smartere»/din prosess bli vellykket?
9. Hva har vært viktig i forskjellige faser av «smartere»/din prosess?
 - 9.1. Har noen gjort noen tiltak for å endre retning?
10. Ut ifra ditt ståsted, hvor involvert og synlig er toppledelsen av UiA i prosjektet?
 - 10.1. Hvis ja, hvordan tror du dette påvirker prosjektet?
11. Har du fått tilbud om opplæring i prosessledelse, prosessorientering eller hva prosesser innebærer?
 - 11.1. Hvor mye har du lært om din rolle i «smartere»/din prosess?
 - 11.2. Hvor viktig tror du det har vært?
 - 11.3. Hvis nei, hvor kritisk kan det være?
12. Hvordan tenker du kunnskap om endringsledelse påvirket prosjektet?
 - 12.1. Ut fra ditt ståsted, i hvor stor grad har prosjektledelsen brukt det?

- 12.2 Hvis nei, hvilke konsekvenser har «smartere»/din prosess fått?
13. Har dere hatt noen mål for forbedringer som skal oppnås med prosjektet?
 - 13.1 Har dere brukt noen form for måling av ytelsen til prosessene dere gikk for?
 - 13.2 Hvis ja, Hvordan?
 - 13.3 Hvis nei, hvorfor ikke?
 14. I dette prosjektet bruker dere ikke IT og IT-verktøy i modelleringsfasen. Hva tenker du om dette?
 - 14.1 Kan det anses som kritisk?
 15. I prosjektet er prosjektleder, to prosessveiledere, og hver prosess har fått utnevnt prosesseier og deltakere. Hvilke(n) rolle(r) har du? Vet du hva din(e) rolle(r) innebærer?
 - 15.1 Hvor kritisk er rolleavklaringen i forskjellige faser av prosjektet?
 16. I løpet av prosjektet må dere samarbeide med ansatte på tvers av avdelingene og fakulteter, alle med sin kultur og oppførsel. Hva tenker du om dette?
 - 16.1 Hva er effekten av kulturelle forskjeller i prosjektet?
 17. Hvordan tenker du at et skifte i prosjektledelsen vil påvirke fremgangen og resultatet av prosjektet?
 - 17.1 Hvilke tiltak mener du er viktigst å fokusere på i forhold til dette?
 - 17.2 Hva med kontinuitet og opplæring?
 18. Har du merket noe på motivasjonen til de ansatte i løpet av prosjektperioden?
 - 18.1 Hvordan har prosjektledelsen bidratt til økt motivasjon?
 - 18.2 Hvor viktig er det at deltakerne i prosjektet er motiverte?
 19. I hvor stor grad tror du alder og posisjon påvirker endringsviljen blant deltakere?
 20. Har du noe mer å tilføye?

Takker for informasjonen, avtaler evt. oppfølgingsintervju, avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (eks. prosjektdokumenter, intranett osv). Snøball kan være viktig her. Avklarer om informanten/deltageren kan se gjennom sammendraget/transkriptet av intervjuet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser.

Vedlegg 2 – Spørreskjema

I en litteraturstudie, gjennomført av oss i begynnelsen av masteroppgaven, så leste vi gjennom flere artikler om implementering av prosessorientering/informasjonsystemer. Dette resulterte i en liste med 58 kritiske suksessfaktorer. Etter bearbeidelse så kom vi frem til en Topp-8-liste med faktorene som er hyppigst nevnt i artiklene. Kan du se gjennom lista, og gjøre følgende:

Nr.	Topp 8 Kritiske suksessfaktorer fra litteraturen	
1.	Støtte/engasjement/forankring i toppledelsen	
2.	Opplæring	
3.	Endringsledelse	
4.	Ytelsemåling	
5.	IT og infrastruktur	
6.	Roller og ansvar	
7.	Prosjektledelse	
8.	Kultur	

1. Kan du kategorisere/prioritere alle de 8 kritiske suksessfaktorene fra litteraturen?
1 = Kritisk, 2 = Veldig viktig, 3 = Litt viktig, 4 = Mindre viktig, og 5 = Ikke viktig
(Det kan være flere 1-ere, 2-ere osv.)
2. Hvilke av disse vurderer du som kritiske for «smartere»/din(e) prosess(er)?
3. Er det noen andre faktorer du savner spesielt? Gi eksempler:
4. Er det noen av disse dere har opplevd at har hatt en påvirkning (kanskje kritisk) i «smartere»/din(e) prosess(er) så langt?

Om det er noe som er uklart, så send oss en mail, så svarer vi så godt vi kan