

Kandidatnummer:

34110  
3409  
3405

(Hvis besvarelsen skal leveres på navn, skrives navn i stedet for kand.nr.)

## FORSIDE

ved besvarelse av hjemmeeksamen, semesteroppgave, rapport, essay osv.

Emnekode:	IS-403
Emnenavn:	IT og forretningsutvikling
Emneansvarlige (normalt faglærer):	Møyfrid Kårstad Sannarnes Dag Håkon Olsen Tom Roar Eikebrokk
Eventuell veileder:	
Innleveringsfrist/ tidspunkt:	17.11.08 kl 12:00
Antall sider inkl. forside	52
Merknader:	

Jeg/vi bekrefter at jeg/vi ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>
<i>"Kopiering av andres tekster eller annen bruk av andres arbeider uten kildehenvisning kan bli betraktet som fusk. Fusk kan medføre annullering av eksamen/prøve samt utestenging fra universitetet og tap av retten til å gå opp til eksamen ved alle universitet og høyskoler i inntil ett år."</i>		
<b>Gjelder kun gruppeeksamen:</b>		
Vi bekrefter at alle i gruppa har bidratt til besvarelsen.	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>
---	--	------------------------------

# Prosjektoppgave 2, IS 403

Høsten 2008

17.11.2008

Universitetet i Agder

3410 - 3409 - 3405

## Sammendrag

Prosessmodenhet er en tilstand som sier noe om hvor en bedrifts nivå ligger når det gjelder evnen til å innføre og endre prosesser i takt med nødvendigheten av å gjøre det. For at en bedrift skal kunne følge med i utviklingen og opprettholde eller øke produktiviteten samt beholde eller øke kundemasse er det av avgjørende betydning at bedriften er i stand til å innføre prosesser som har som mål å til enhver tid støtte bedriftens forretningsstrategier. For å få det til er bedriftene avhengig av en intern forståelse for viktigheten av slike prosesser og konsekvensene av å innføre/endre dem, samt vilje og evne til å gjennomføre slike endringer. Litteraturen forteller oss noe om hvilke faktorer det er viktig å ta hensyn til og hvilke faktorer som har sammenheng med graden av mulighet til å gjennomføre slike endringer. Vi har samlet data fra fem bedrifter som forteller noe om hvor deres prosessmodenhetsnivå er. Ved å sammenlikne teoriene fra litteraturen med funnene fra våre undersøkelser har vi kunnet si noe om hvilket nivå bedriftene i vår undersøkelse er på og hvorfor det er slik. Det mest iøynefallende er at bedriftene stort sett ser seg selv på et høyere nivå enn det vi klarer å påvise ut fra de rammeverkene vi har brukt. For "våre" bedrifters del dreier det seg blant annet om mangelen på ytelsesmål, noe som gjør det vanskelig å måle effektene av prosessen. Videre gjør den samme mangelen det vanskelig å se at de ansatte i bedriftene kan ha et omforent syn på hva som egentlig er hensikten med prosessen, når man ikke vet hva det skal måles på. Samtidig har vi sett på hva som hemmer eller fremmer en slik modenhet. Støtte i ledelsen nevnes som en viktig faktor fra samtlige bedrifter. Det samme gjør kompetanse om prosessforståelse og prosessforbedring. Disse faktorene er også viktige faktorer i litteraturen vi legger til grunn. Vi har allikevel sett at det er grunn til å være noe skeptisk i forhold til vurderingen av modenhetsnivået for bedriften fordi rammeverket til Hammer (2007) ikke tar hensyn til individuelle forskjeller mellom bedrifter slik at modenhetsnivået kan være høyere enn det går fram av en direkte sammenlikning med Hammers rammeverk.

## Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon .....	1
2 Teori .....	2
2.1 Eikebrokk et al. (2008).....	2
2.2 Michael Hammer (2007) .....	3
2.3 Power (2007) .....	5
3 Presentasjon og sammenlikning av bedriftene .....	6
3.1 Virksomhet 1 .....	6
3.2 Virksomhet 2 .....	8
3.3 Virksomhet 3 .....	10
3.4 Virksomhet 4 .....	11
3.5 Virksomhet 5 .....	14
3.6 Sammenlikning av bedriftene.....	16
4 Drøfting av våre funn opp mot litteraturen. ....	21
4.1 Bedriftenes prosessmodenhet opp mot Hammers rammeverk.....	21
4.2 Faktorer vektlagt av bedriftene vs faktorer vektlagt av Eikebrokk et al. (2008).....	23
5 Konklusjon .....	26
6 Litteraturliste .....	27
7 Vedlegg .....	A
Intervju med Fabricom .....	A
Intervju med Norsea .....	E
Intervju med TeeKay.....	H
Intervju med Apotekene Vest HF.....	L
Intervju med Aibel .....	R

## Figurliste

Figur 1: The process-modelling practice model.....	2
Figur 2: Figure showing significant correlation (solid line) and weak patterns (dashed line)...	2

✓

# 1 Introduksjon

Emnet IT og forretningsutvikling har blant annet som mål at studentene skal oppnå en god forståelse for hvordan IT muliggjør nye strategier, omstillinger og forbedringer av arbeidsprosesser i virksomheter. Videre skal studentene få en god forståelse for hvilke endringsprosesser teknologien forutsetter eller muliggjør, og hvordan slike prosesser planlegges, ledes og gjennomføres. ✓

Vi har i dette emnet samlet inn data fra 5 bedrifter som har svart på et intervju skjema, der de har fått forskjellige spørsmål som relaterer seg til prosessmodenhet i bedriftene.

Vi har i denne sammenheng ønsket å se på forskjeller og likheter mellom det vi finner i litteraturen angående prosessmodenhet og prosessforbedringsprosjekter (med vekt på Hammer og Eikebrokk et al) og bedriftene som har svart på vår undersøkelse. Vi belyser noen punkter som kan gi svar på hvor "våre" bedrifter befinner seg i modenhetsnivå og hvorfor vi mener det er slik.

Først presenterer vi de 2 mest aktuelle artiklene vi har brukt som teoribakgrunn, deretter presenterer vi våre funn for hver enkelt bedrift. Etter det presenterer vi en oppsummering av funnene sammen med en drøftelse av dem. Deretter gjør vi en sammenlikning av våre funn opp mot litteraturen. Til sist avslutter vi med en konklusjon om hvorvidt funnene våre stemmer overens med litteraturen vi har lagt til grunn, eller ikke.

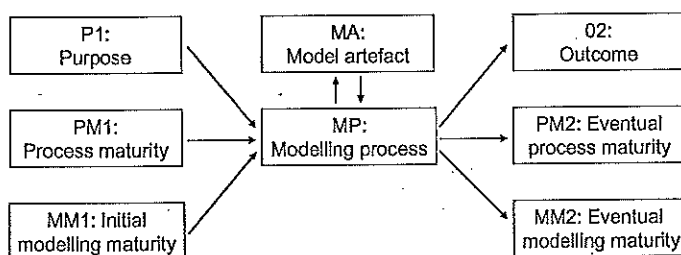
Kommentar: Bra de trekker inn litteratur, kanskje litt for omfattende spanner + for å vise utførelse artfakne  
(Power)

## 2 Teori

Vi vil i dette kapitlet presentere 2 teorier angående prosessmodenhet og prosessmodelleringspraksis (Hammer, 2007; Eikebrokk et al., 2008) og i tillegg en artikkel som er kritisk mot Hammers rammeverk for prosessmodenhet (Power, 2007)

### 2.1 Eikebrokk et al. (2008)

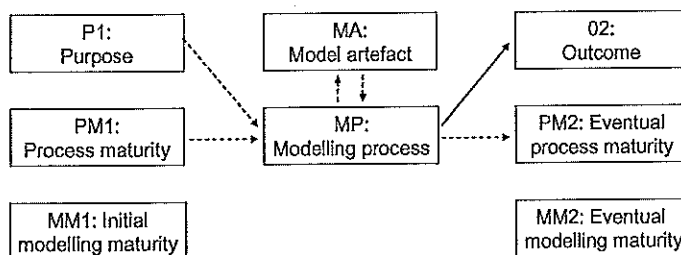
Eikebrokk et al. (2008) presenterer en modell for prosessmodelleringspraksis der det fokuseres på forholdet mellom prosess modell formål, prosesser, artefakt, utfall og initial modellering og prosessmodenhet.



Figur 1: The process-modelling practice model

Denne modellen viser disse fokusområdene og hvordan man mener de er koblet opp mot hverandre på grunnlag av tidligere forskning. En ser her at formålet med prosessmodellering, prosessmodenhet og forkunnskaper er grunnleggende for Modelleringsprosessen. Videre antar man at modell artefaktet har påvirkning på modelleringsprosessen og også omvendt. Tilslutt viser modellen det som kommer ut av modelleringsprosessen, og hvilke utbytte som man kan forvente i organisasjonen. Den tar hensyn til organisatorisk modenhet.

Ved hjelp av intervjuer med 34 norske bedrifter har denne modellen blitt justert i forhold til styrken på sammenhengene.



Figur 2: Figure showing significant correlation (solid line) and weak patterns (dashed line)

De sammenhengene man så ut fra tidligere litteratur på feltet viser seg å ikke være så sterke som man antok. Det første man fant var at det var en sterk sammenheng mellom modelleringsprosessen og det som kom ut av denne. Men det var ingen tegn på at modell artefaktet hadde noen sammenheng med selve modelleringsprosessen. Derfor ser man at det er viktigere å modellere prosessen enn å modellere artefaktet. Det blir understreket at organisasjoner som skal gjennomføre en modelleringsprosess bør legge vekt på modellering

av prosessene og ikke til verktøyet. Til slutt er det viktig å legge merke til at involvering av deltakerne har en direkte innvirkning på sluttresultatet.

#### *Måleparametre:*

Her viser de hva hver av parametrene i figur 1 og 2 inneholder av måleparametre.

**P1 - Purpose:** Planned deliverables, Intended outcome, Modelling purpose

**PM1 - Process maturity:** Process maturity

**MM1 - Modelling maturity:** Modelling framework, Modelling competence

**MP - Modelling process:** Management support, Modelling framework, Participants, Individual modelling or workshop, Participation and involvement, Resistance, Modeller, Models drawn, IT-based future solutions

**MA - Model artefact:** Modelling style, Process characteristics modelled, Primary modelling tool

**O2 - Outcome:** Attainment of purpose, Effect on processes, Use of models

**PM2 - Process maturity:** Process maturity

**MM2 - Modelling maturity:** Modelling framework, Modelling competence

## **2.2 Michael Hammer (2007)**

I artikkelen "The Process Audit" (Hammer, 2007) presenteres et rammeverk for prosessmodenhet og bedrifters prosessmodenhetsnivå.

Process Management var nytt og kontroversielt da Hammer første gang beskrev konseptet i 1990. Nå brukes konseptet rutinemessig av virksomheter over hele verden, og selskap av alle størrelser har oppnådd store forbedringer i kost, kvalitet, effektivitet, profitt og andre nøkkelområder fordi de har fokusert på måling og redesign av kundeprosesser og interne prosesser.

Allikevel, det finnes mange selskap som har hatt samme fokus, men som ikke har oppnådd slike forbedringer.

Det er mange elementer som skal passes på, nye prosesser kan kreve nye jobbinstruksjoner, ny opplæring, endring av fokus, redefinerings av roller og ansvar osv.

Poenget er at det blir så mye å passe på at mange ledere blir usikre på akkurat hva det er som skal endres, hvor mye som skal endres, og av hvem.

Uten å vite hva man skal konsentrere seg om har ledere blitt ute av stand til å mestre kunsten å transformere business prosesser.

I 2002 gav Hammer seg i kast med å utvikle et rammeverk som kunne hjelpe ledere å forstå, planlegge og vurdere prosessbaserte transformasjons-forsøk.

Han fant to grupper av egenskaper som trengs for at forretnings prosesser skal fungere godt, og for at de skal fortsette å fungere:

### PEMM (The Process and Enterprise Maturity Modell)

- Gruppe 1: **5 process enablers** (individuelle prosesser som bestemmer hvor godt en prosess klarer å fungere over tid)

✓  
Litt langt

- **Design:** The comprehensiveness of the specification of how the process is to be executed
- **Performers:** The people who execute the process, particularly in terms of their skills and knowledge.
- **Owner:** A senior executive who has responsibility for the process and its results.
- **Infrastructure:** Information and management systems that support the process
- **Metrics:** The measures the company uses to track the process's performance.

Enablerne er gjensidig avhengige, den ene kan ikke fungere uten den andre.

- Gruppe 2: 4 enterprise capabilities (anvendes i hele organisasjoner)
  - **Leadership:** Senior executives who support the creation of processes.
  - **Culture:** The values of customer focus, teamwork, personal accountability, and a willingness to change.
  - **Expertise:** Skills in, and methodology for, process redesign.
  - **Governance:** Mechanisms for managing complex projects and change initiatives.

Arbeidstakerne må vite i hvilken kontekst de skal utføre sine oppgaver, slik at de ser målene og dermed klarer å utføre oppgaven etter intensjonene. Ledere som endrer prosesser må også være villig til å endre ansvarsområdene.

### Assessing the Maturity of Your Processes

*Fire nivåer av process enabler strength (P-1, P-2, P-3, P-4)*

Muliggjørersens (enabler) styrke avgjør hvor moden en prosess er, dvs hvor kapabel den er til å levere bedre prestasjoner over tid. Prosessen tilhører til enhver tid det svakeste leddet, dvs den enablen som har nådd kortest. Dvs at selv om Design, Performers, Owners og Infrastructure er på level P-3, mens Metrics er på level P-2, så er hele prosessen på P-2.

Hvis prosessen er på Level:

- P-0: Uberegnelig
- P-1: Pålitelig og forutsigbar, stabil
- P-2: Leverer gode/overlegne resultater
- P-3: Leverer optimalt
- P-4: Best i klassen, overvunnet egne grenser og strekker seg bakover til leverandøren og forover til kunden

Før virksomheten din er klar for high-performance processes, må den ha eller tilegne seg organisatoriske anlegg i 4 områder: lederskap, kultur, ekspertise og styring (mekanisme for å håndtere komplekse prosjekter og endrings-initiativ)

### Evaluating the Maturity of Your Enterprise

*Fire nivåer av Enterprise capability (E-1, E-2, E-3, E-4)*



Man må starte med egenskapene (capability). Når en virksomhet har nådd E-1 egenskaper i lederskap, kultur, ekspertise og styring, er virksomheten klar til å avansere alle sine prosesser til P-1 nivå.

Begge disse rammeverkene (Assessing the Maturity of Your Processes og Evaluating the Maturity of Your Enterprise) består tilfeldigvis av 13 underpunkter hver som kan brukes som måleparametre for virksomheter. Virksomheten kan vurdere hvorvidt man har kontroll på parameteret (grønn farge), om det trengs noen justeringer (gul farge) eller om det er helt stopp (rød farge). Slik kan man bruke kartene til å lage en oversikt som er lett å lese og forstå.

### 2.3 Power (2007)

I denne artikkelen presenteres potensielle svakheter ved Hammers PEMM.

Power mener at det er noen potensielle svakheter i kategoriene over analyser i Hammers PEMM og mangelen på sammenheng mellom verdsettelse av prosessledelsesmodenhet og forretningsinnvirkning. De fleste organisasjonene som bruker Hammers PEMM tilpasser den til sine unike behov, slik at man relativt enkelt kan overkomme disse svakhetene.

1. Hammers rammeverk har ingen sammenheng mellom modenhetsnivå og forretningsresultater. *"For example, financially-oriented senior executives will ask, "If we go from level 2 to level 3 in an enterprise capability, how will that show up in financial measures, such as increased revenues or cost reduction?"*" (Power, 2003, side 3) En prosess modenhetsmodell er uferdig hvis den ikke inneholder sammenheng mellom modenhet og forretningsresultater.
2. Virksomhetsmodellen inkluderer ikke strategisk samkjøring – til hvilken grad prosess aktiviteter blir knyttet til organisasjonens strategi. Måling av strategisk samkjøring sikrer at det er en diskusjon om prosess forbedringsaktivitetene er på linje med organisasjonens prioriteringer, verdier og design for drift.
3. Virksomhetsmodellen inkluderer ikke IT som en virksomhetsegenskap. IT er en nøkkel muliggjørere for prosessforbedringer. En gjennomgang av en organisasjon burde undersøke om informasjonsteknologi verktøy og systemer er på plass for å designe, analysere, modellere, simulere, utføre og overvåke prosesser.
4. Power (2007) er skeptiske til om det faktisk er tilfelle i hver enkelt organisasjon at alle faktorer må være på samme nivå. Hver bedrift er unik, og mens praksisene for et modenhetsnivå vil være logisk i en organisasjon, så vil de ikke det i en annen.

Det er viktig å være klar over PEMM modellens svakheter:

Potensiell kompleksitet for forretningsaktører, ingen kjente sammenheng mellom modenhetsnivåer og forretningsprestasjoner, og noen manglende kritiske suksessfaktorer ved prosessbehandling, som strategisk samkjøring. Du kan overkomme disse svakhetene ved å tilpasse verktøyet til å møte dine behov.

### 3 Presentasjon og sammenlikning av bedriftene

I dette kapittelet presenterer og sammenligner vi de bedriftene vi har hentet informasjon.

#### 3.1 Virksomhet 1

- Fabriceon (tilført intervju)

Virksomhet nr 1 svarer at målet og ambisjonene for prosessarbeidet er å bli ISO9001:2000-sertifisert. ISO9001:2000 er en standard for god kvalitetsstyring og på DNV (Det Norske Veritas) sine web-sider finner vi en kort og grei forklaring på hva sertifikatet innebærer. Forklaringen er sitert under

"Et ISO 9001:2000-sertifikat viser at ditt kvalitetsstyringssystem er sertifisert etter standarden for god kvalitetsstyring og er funnet å være i tråd med den. Sertifiseringen utføres av en uavhengig tredjepart, og dette viser kundene at de kan stole på at du har innført nødvendige interne rutiner for å kunne møte dine forpliktelser.

Standarden er prosessorientert og legger vekt på løpende forbedringer og kundetilfredshet. Den er tilpasset alle virksomhetsprosesser som påvirker kvalitet.

De viktigste elementene i standarden er:

- Kvalitetsstyringssystem
- Ledelsens ansvar
- Ressursstyring
- Produktsalg
- Måling, analyse og forbedring"

Videre forteller de at de startet prosessforbedringsarbeidet i år 2000, og at de nå anser seg selv som litt over snittet for sammenliknbare virksomheter når det gjelder modenhet i arbeidet med prosessforbedring. De har beskrevet eller modellert prosessene og i teorien er prosessene nå standardisert praksis, men de kommenterer at i praksis er det kanskje ikke helt sånn allikevel. Vi tolker dette dit hen at det muligens ikke er etablert gode nok rutiner for hvordan og når prosedyrene skal følges. Det er derfor vanskelig å si om virksomheten har nådd det stadiet hvor prosessen er etablert som ny standard praksis.

Videre har Virksomhet 1 etablert et prosesseierskap men siden ansvaret fordeles etter disiplinlilhørighet så kan eierskapet diskuteres mener de. Hva dette betyr er ikke helt klart for oss. Det kan bety at prosessen får problemer med å fungere på tvers av disiplinene, og at man tenker at eierskapet burde flyttes til noen over dette nivået.

Det er ikke satt konkrete ytelsesmål for prosessene. Dette gjør det selvsagt vanskelig, for ikke å si umulig, å måle den effekten prosessen måtte ha på et evt. utbytte. Det blir videre vanskelig å følge opp ytelsesmålene når de ikke er satt, og Virksomhet 1 sier at det gjøres kun i liten grad og da i et "desperat forsøk på å tilfredsstille ISO 9001". Hva de da måler på er ikke lett å si, men vi antar at man forsøker å måle "noe" som har sammenheng med

sertifiseringskravene. Om de da måler på ressursbruk, kundetilfredshet, og/eller kvalitet på tjenester, kan fort bli tilfeldig fra gang til gang så lenge målene ikke er satt.

Når det gjelder modenhet i forhold til forståelse for prosessutvikling, ferdigheter i å få gjennomført prosessforbedringsprosjekter og det å oppnå gode resultater fra disse prosjektene mener virksomheten at de befinner seg "midt på treet" basert på teorien om emnet. Samtidig mener de at ledelsens og de ansattes forståelse for prosessforbedring varierer stort og at flertallet ikke har denne forståelsen. Ut fra disse rammene mener de at de er gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjekter, "men nei er vel svaret summa summarum". Dette utsagnet tolker vi til å bety at ut fra de forutsetningene de har så gjør de det bra, men at forutsetningene og kunnskapen om prosessforbedringer burde vært bedre, og at det fremdeles mangler en god del på dette punktet. På spørsmål om de oppnår gode resultater fra disse prosjektene svarer de at siden de ikke måler er det umulig å svare på men at magesfølelsen til de fleste vil gi et "tja".

I dag jobber Virksomhet 1 aktivt med prosessforbedring. De holder på med å lage modeller på et overordnet nivå, og disse skal de så bruke til å forbedre modeller på undernivå.

På spørsmål om hvilke hindre de har erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter svarer de at "Ledere ser ikke nytteverdien. Alle lovord viser seg å ikke alltid holde stikk. Sertifiseringsorgan og ledere ser igjennom fingrene på flere krav, da oppstår systemfeil som hindrer organisatorisk utvikling. Hovedproblemet er vel uansett at teorien rundt BPM er gresk for 99% av befolkningen?". Beslutninger om å komme i gang med forbedringsprosjekter lar ofte vente på seg i Virksomhet 1. Videre mener Virksomhet 1 at kompetanse er viktig for gjennomføringen, men at "kompetanse er noe de fleste får ved å prøve og feile og at få mestrer dette ved å ha lest en bok (men gud som det hjelper ☺)". Dette tolker vi til at virksomheten mener at egne erfaringer gir god læring og at det ikke bare nytter å lese seg til hvordan prosessforbedringsprosjekter bør gjennomføres, selv om de ser nytten av å ha slik teoretisk kunnskap allikevel. Å få folk til å delta i prosjektet er ikke vanskelig så lenge folkene får avsatt tid til det. På spørsmål om det var andre forhold som skapte barrierer mot oppstart av prosjektet svarer virksomheten at "Oppkjøp – flere systemer/prosesser må samkjøres. Ikke alltid enighet om veien." . Dette tolker vi til at systemene og prosessene i den oppkjøpte bedriften måtte tilpasses systemene sine til den oppkjøpende virksomheten, og at dette har ført til noe uenighet om hva og hvordan samkjøringsprosessen skulle foregå. Det har også vært motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter, og der refererer virksomheten til ledelsens manglende forståelse av nytteverdien. Metoder og verktøy var derimot aldri en barriere mot å komme i gang. Virksomheten nevner tid som et eksempel på forskjell i barrierene ved starten og videre gjennomførelse av prosjektet. De hadde en prosjektfase under oppbygging av system hvor tid ble prioritert, mens "tid blir en større barriere fremover". Når det gjelder forhold som fremmer prosessforbedring, sier virksomheten at "*dokumenterte resultater som igjen fører til engasjement i bedriften. Litt høna og egget ettersom det er vrient å få resultater før engasjementet er der.*" Det ble gjort noe fra virksomhetens side for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet, men ikke nok, mener de. Stimulering for fremdrift i prosjektet skjer ved at prosjektet følger en plan. Ledelsen gjorde noe for å fremme

Litt for  
beskrivelse  
av hver  
virksomhet

OK m/  
folklending

arbeidet i prosjektet men ikke som en samlet ledelse men heller enkeltvis. Opplæring og bruk av eksterne konsulenter skjedde ved behov og etter råd. På spørsmål om hvilket råd de vil gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring svarer de: "Gjør det 100% eller drit i det. Ledelsen må sette seg inn i hva som kreves. Deretter må de skaffe til veie ressursene."

Virksomheten mener at generell forståelse av prosessstankegangen og evne til å modellere flyt er viktig kompetanse å ha når det gjelder prosessforbedringsarbeidet. Videre sier de at det er viktig å ha personer som kan drive prosjektet fremover. Som mangler påpeker de personer som forstår "dybden" av ISO9001:2000. ✓

På spørsmål om arbeidet med prosessutvikling har gitt de ønskede effektene svarer virksomheten nei. De er ISO-sertifisert og har et bedre system, men det lever ikke i den grad de hadde håpet på. Når de skal oppsummere de viktigste gevinstene viser de til forenklet prosedyreverk som er oversiktlig og lettere tilgjengelig og at de nå har en bedre plattform å jobbe videre med. Den viktigste faktoren for at prosessforbedringsprosjektet ble vellykket mener de er engasjement. På samme måte mener de at mangel på engasjement er den faktoren som hindrer suksess i prosjektene. For å gjøre disse prosjektene enda bedre i fremtiden mener de at disse faktorene er viktige: "Motivasjonsfremmende tiltak. Presentere nytteverdi som mer enn floskler, kursing, dytting, rope litt høyere når ting stopper opp..."

### 3.2 Virksomhet 2 – Nordsea (utført intervju selv)

Virksomhet 2 svarer at et ønske om å utvikle et nytt og brukervennlig kvalitets- og miljøstyringssystem ligger til grunn for deres mål og ambisjoner for prosessarbeid. Dette ønsket de å oppnå gjennom økt prosessforståelse og fokus i organisasjonen og dermed forbedre sitt produkt. De svarer videre at de har jobbet med prosessforbedring det siste året. På spørsmål om hvordan de anser sin egen modenhet i henhold til prosessforbedring sier de at denne fremdeles er lav. De har per i dag modellert prosessene sine, mens aktivitetene er blitt beskrevet. Videre sier de at disse nye prosessene følges i noen grad, men at noe implementering og opplæring gjenstår for å kunne utnytte dette i større grad. Samtidig har de opprettet prosseieierskap, og for noen av prosessene er det konkrete ytelsesmål. Videre svarer de at disse ytelsesmålene i noen grad følges opp.

Virksomhet 2 sier at ledelse og ansatte har noe forståelse for prosessforbedring, men at denne ikke er god. For å kunne gjennomføre prosessforbedringsprosjekter har de verktøy etablert, men de peker på at de har fremdeles en vei å gå i evaluerings- og dokumentasjonsfasen. De mener også at de i noen grad oppnår gode resultater gjennom disse prosjektene. På spørsmål om hvilke typiske prosjekter de jobber med i dag svarer de at de jobber med samkjøring av IT systemer og iverksetting av integrerte operasjoner. De svarer ikke på om hvordan de jobber med prosessforbedring i dag, hvilke modeller de bruker eller om disse modellene brukes i etterkant. Vi tolker dette dit hen at de ikke jobber aktivt med dette i dag. Dette kan kanskje sees i sammenheng med at på spørsmål om hemmere de har erfart i

forbindelse med oppstart og gjennomføring av prosjektforbedringsprosjekter, så svarer de mangel på prosessforståelse. De peker også på at mangel på prosessforståelse er en barriere for å komme i gang med disse prosjektene, de sier også at historie er en annen barriere for oppstart av prosessforbedringsprosjekter. Dette ser vi som en bedrift der de ikke har positive erfaringer med slike prosjekter fra før. Folk i virksomheten er villige til å delta, men det er vanskelig å finne tiden det kreves for å få dette gjennomført. Det har vært noe motstand mot forandringer slike prosjekter kan medføre, men de ser ikke på dette som noe som har skapt større forsinkelser. Videre sier de på spørsmål om det er forskjell på barrierer i oppstartsfasen og barrierer i videre gjennomføring av prosjektene at de hadde en prosjektfase under oppbygging av system der tid ble prioritert, og de mener at tid vil bli en større barriere fremover.

Om forhold som fremmer prosessforbedring bemerker de at utviklingen av IT er et punkt. De viser også til at konkurranseforhold, risikostyring og kontroll også er viktige fremmere her. For å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet har de fokusert på de avvikene de har funnet i eksisterende systemer, og jobber samtidig mot sertifisering som en metode for å stimulere fremdrift i prosjektene. De forteller at ledelsen prioriterte prosjekter, ved å sette av tid og penger, for å fremme dette arbeidet. Det ble leid inn konsulenter for å dekke opplæring i bedriften. De ser også at for å kunne lykkes med prosessforbedring må det brukes tid på prosesskartlegging og forståelse om både prosesser og prosessforbedring.

De peker på at den viktigste kompetansen man kan ha tilgang til er prosess metodikk, og at de selv ikke hadde nok kunnskap om prosesskartlegging og forståelse for prosesser. Videre svarer de ikke på om arbeidet med prosessutvikling har hatt de ønskede effektene, ut fra dette kan vi kanskje trekke en slutning om at de ikke hadde klare mål om hva som skulle komme ut av dette arbeidet. Men de sier videre at den viktigste gevinsten de har oppnådd er å få et sertifiserbart Knowledge Management System. De har også et klart syn på at grunnen til at prosessforbedringsprosjektene lykkes var at de hadde et klart prosesseierskap, og at det var mangel på prosessforståelse som var et hinder for å disse prosjektene. Videre fokus for disse prosjektene vil være prosesskartlegging og kompetanse innen prosessforståelse.

I forhold til det som denne virksomheten har svart kan vi trekke slutningen at de har et ønske om å fremstå som en bedrift som driver aktivt med prosessforbedring. De har et internt ønske om å jobbe med prosessforbedring, og at de ser noen muligheter ved å gjøre dette. Samtidig er de veldig vage på hvordan de måler, modellerer og kartlegger prosessene sine. De fokuserer veldig på det som er vanskelig og ikke så mye på de mulighetene som kan ligge i en god gjennomføring av dette. De har forståelse for hva som må til for at de skal komme i gang, men klarer ikke se forbi hindrene og vil med dette kanskje også ha vanskeligheter med å komme i gang. Hvis de klarer å sette ord på prosessene sine og hvordan disse fungerer, samtidig som de har en åpenhet for å kunne se hvor på modenhetsskalaen de per i dag ligger, er det grunnlag for å tro at de vil ha utbytte av å ha klarhet i forhold til å famle i mørket.

### 3.3 Virksomhet 3 – Teekay, fort intervjue av Marianne/Tor

Virksomhet 3 sier at målene med prosessforbedringsarbeidet har vært knyttet til å få et verktøy for å synliggjøre funksjoner/prosesser ved integrasjon av virksomheter og dokumentasjon av styringssystemet med tanke på forenkling av hele systemet. De har jobbet med prosessforbedring i ca. fire år. De har beskrevet eller modellert prosessene, prosessene følges og de er innført som ny standardisert praksis.

De har ikke noe formelt prosesseierskap og har heller ikke satt noen konkrete ytelsesmål for prosessene.

Virksomheten mener at ledelsen og de ansatte har god forståelse for prosessforbedring, at de er gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjektene, men at de ikke er like gode på sette i gang nye prosjekter og utdyper det nærmere med at "det blir litt for lenge mellom prosjekter." De mener at de oppnår gode resultater fra prosjektene.

Som typiske prosjekter de jobber med i dag forteller de om et styringssystem for et forretningsområde. De har brukt prosessmodeller som en vesentlig del av dokumenteringen av styringssystemet. Videre forteller de at dette har ført til stor reduksjon i styrende dokumenter, og vært til stor hjelp i arbeidet med å få ISO 9000 sertifisering av dette forretningsområdet. De har også jobbet med integrasjonsprosjekter i form av at de har gjennomført prosesskartlegginger i forbindelse med integrasjon av nye selskaper inn i konsernet, samt i forbindelse ved innføring av nye datasystemer. De jobber fortsatt med prosessforbedringer i dag og bruker OLM (Oracle Lease Management) til å dokumentere forretningsprosesser og arbeidsflytdiagrammer. Arbeidsmetodikken er å gjennomføre workshops på 4-6 timer. Typisk har de 2-4 slike per prosjekt, og så har de 2-5 dager mellom hver workshop. Modellene brukes til opplæring, som basis for ytterligere forenkling, som del av styringssystem, og som grunnlag for innføring av IT-systemer.

På spørsmål om hvilke forhold som er barrierer mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter svarer virksomheten "prioritering fra ledelsen, samt ressurser", noe vi tolker til *mangel* på samme. De sier også i den forbindelse at de har knapt med ressurser som er opplært i prosesssteking. De mener at det ikke har vært andre forhold som har virket som en barriere når det gjelder å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter. Det har ikke vært motstand mot prosjektet når det først har blitt besluttet å gjennomføre det, men det behøves tid i starten til å sikre at alle har samme forståelse av prosess. Det har ikke vært vanskelig å få folk til å delta i prosjektene og metoder og verktøy har heller ikke vært noen barriere mot å komme i gang. Virksomheten mener at det ikke er noen forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene.

Når det gjelder forhold som fremmer prosessforbedring forteller virksomheten at de, for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet, ga en "kortfattet gjennomgang av hva prosesser er (og ikke er), samt viste enkelte eksempler." For å stimulere framdriften i prosjektene satte de tidsfrister. De har brukt eksterne konsulenter, men bare i begrenset grad.

Virksomheten synes at ledelsen gjorde forholdsvis lite for å fremme arbeidet og at rådet de vil gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring er at det må "være en ildsjel i ledelsen, samt en "do-er" til å sikre framdrift."

På spørsmål om hvilken kompetanse som har vært viktigst å ha tilgang til for prosessforbedringsarbeidet svarer virksomheten at det er metodikk, verktøykompetanse og kompetanse på hele prosessområdet som inngår i prosjektet. De føler egentlig ikke at de har manglet noen slik kompetanse men de har hatt for liten kapasitet. Hvilket vi tolker til at de har hatt kompetansen men ressurser, med denne kompetansen har ikke fått frigjort nok tid til å bruke den på gjeldende prosjekt.

Virksomheten oppsummerer de viktigste gevinstene av arbeidet med prosessutvikling med at de har fått en felles forståelse av prosessene og arbeidsflyten, et godt grunnlag for opplæring av nye medarbeidere og forenklet dokumentasjon av styringssystemet. De viktigste faktorene for at prosessforbedringsprosjektene ble vellykket oppgir de til å være at de har hatt en eller flere ildsjeler. Motsatt – hvilke faktorer som hindret suksess i prosjektene – oppgir virksomheten til å være "ressurser og prioritering av et helhetlig prosjekt for hele virksomheten." Dette tolker vi til å bety mangel på ressurser og mangel på prioritering av et helhetlig prosjekt for hele virksomheten. For å gjøre disse prosjektene enda bedre vil virksomheten i fremtiden fokusere på å benytte taktisk de anledninger som kommer hvor virksomheten skal forandres, for så å dokumentere at forandringen er til det bedre og hvilke roller som gjør hva.

### 3.4 Virksomhet 4 – Apotekene Vest (fott av Rune & Co)

Virksomhet 4 begynte å tenke på prosesser i forbindelse med et kvalitetssystemprosjekt, der de definerte kjerneprosessene og deres støttefunksjoner. I den forbindelse fokuserte de på effektive prosesser og forbedringspotensiale i organisasjonen. De ønsket at alle fire avdelinger skulle samkjøres og ha en felles plattform. Eldre prosesser ble i denne sammenhengen revidert og det ble utviklet nye der det var behov for det. Arbeidet med å bygge opp prosessene startet i desember 2004.

På spørsmål om hvordan de selv definerer virksomhetens modenhet i forhold til arbeid med prosessforbedring svarer de at dette varierer mye. De har opplæring av alle nyansatte i dagens system, som er prosessbasert, men det er kanskje de som har jobbet i virksomheten lenge og som vet hvordan det fungerte før prosessene startet som kan være de samme som ikke ønsker å arbeide med prosessforbedringer. Dette mener de kan komme av at de før ikke forholdt seg til skrevne prosedyrer. De svarer videre at prosessene i virksomheten er modellert og at disse prosessene blir fulgt, og at det er etablert et prosesseierskap. De sier også at det ikke er satt konkrete ytelsesmål for prosessene og at det derfor ikke er noe som følges opp.

Virksomheten svarer at de er på et nivå midt på treet i forhold til modenhet for hva prosessutvikling er. De legger også vekt på at ledelsen har god forståelse for

prosessforbedring, mens hos de ansatte varierer dette sterkt. Dette kan kanskje settes i sammenheng med at de som har jobbet i virksomheten lenge muligens ikke har adoptert de nye prosessene slik nyansatte har. De peker også på at de er gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjekter. Kvalitetsprosjektet de gjennomførte var et prosessforbedringsprosjekt og dette lyktes, de har systematisk oppfølging av dette og nye områder blir kontinuerlig analysert og tegnet som prosesser. De opplyser også om at prosjektet har skapt forståelse for at de 4 avdelingene faktisk jobber ganske likt og det er en enighet om hvordan de skal arbeide best mulig. Samtidig måler de ikke gevinst av de endringene som har skjedd. Her ser vi at det er bevisstgjøringen som ansees som det viktigste.

I dag jobber virksomheten med et prosjekt som er i slutfasen, dette prosjektet skal beskrive en felles logistikk for anskaffelse av varer til salg og tilvirkning og for økonomiske transaksjoner. De forteller videre at de har kontinuerlig oppfølging av endringer i eksisterende prosesser, de reviderer eksisterende prosesser ved større endringer. Annen hvert år er det full gjennomgang av de sentrale prosessene, men de ser at de ikke er så flinke til å følge opp støtteprosessene. Samtidig påpeker de at dette skyldes i stor grad at de venter på et resultat fra et prosjekt i Helse-Vest. Modellene brukes aktivt ved opplæring, opphenting av aktuelle skjema og lenking til ulike eksterne kilder. I noen tilfeller forteller de at der fremdeles eksisterer noen enkeltprosedyrer, men at disse er lenket opp til prosessene.

På spørsmål om hvilke hindringer virksomheten har erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter svarer de at de er geografisk spredt og at dette gjør det vanskelig å samle alle deltakerne. Det viste seg også vanskelig å få frigitt rett person fra enkelte avdelingene. Det var også tidkrevende å få gjennom konsensus på hvorfor det var viktig med et felles system og hvorfor alt skulle beskrives som prosesser når det allerede forelå prosedyrer. Det var viktig å få frem at dette var et endringsprosjekt. På spørsmål om hvilke barrierer det er mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter sier de at ledelsens støtte er alfa og omega. De påpeker at man må ha reell støtte for å lykkes, og det må prioriteres i forhold til andre aktiviteter. Videre viser de til at geografi, omfang og øvrig arbeidsbelastning kan være barrierer.

Virksomheten legger vekt på at det må settes av både tid og penger for å kunne gjennomføre slike prosjekter. Det å velge riktige personer til arbeidet er vesentlig, de har selv opplevd at hvis ikke dette gjøres feiler prosjektet. De viser også til at prosessforståelse i ethvert prosjekt er viktig. Her brukte de selv en ekstern konsulent fra Veritas. Videre sier de at prosjektleder må kunne lytte, avklare og tilslutt ta en beslutning, for at et slikt prosjekt skal kunne drives fremover.

Virksomheten synes ikke det var vanskelig å få folk til å delta, det var mer praktiske problemer som lå i veien. Unntaket var en person som følte seg beordret til å delta. En annen ting som var en barriere for dem var andre aktiviteter i virksomheten som var driftsrelaterte. Dette ble bedre når det ble tydelig at prosjektet hadde første prioritet. Det var også en barriere at prosjektleder ikke hadde prosessforståelse, og at dette måtte læres.



På spørsmål om det var motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter svarer de at det ikke var det fra ledelsens side, men at hos de øvrige ansatte kunne variere sterkt. Men de peker på at det ikke var så mye motstand som det var mangel på forståelse for hvorfor man skulle bruke tid på dette. Det var kun en person av ca. 200 ansatte som virkelig gav uttrykk for stekt motstand. De sier også at dette var noe man opplevde ved første prosjekt og at det senere har vært lite eller ingen motstand. Dette med unntak av et prosjekt, der det var mangel på informasjon og involvering, og man mener at det derfor var dels stor motstand i dette prosjektet. De viser også til at metoder og verktøy ikke var noen barriere for å komme i gang med disse prosjektene. Virksomheten forteller også at de helt klart ser forskjell på barrierer fra oppstart av prosjektene til de barrierene de møter nå. Nå er flere fortrolig med måten å tenke på og dermed er motstanden mindre enn tidligere. De ser også at det er svært viktig at fremtidige prosjekter bygger på eksisterende løsninger.

For å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet informerte de alle ansatte før oppstart og deretter i flere faser. De involverte nøkkelpersoner direkte, og lokaliserte personer som kunne trenere fremdriften og gav dem spesiell oppmerksomhet. De involverte andre ansatte i enkeltprosesser etter behov. De prøvde å etablere en dugnadsånd, slik at denne store omleggingen gikk lettere. Gjennom hele prosjektperioden var de aktiv med informasjonen og involveringen, dette for å stimulere fremdriften i prosjektene. For opplæring brukte de ekstern konsulent med prosesskompetanse, og alle prosjektgrupper hadde opplæring i prosesser i starten av sitt arbeid ved konsulenten eller ved prosjektleder. Dette for å gi dem nok kompetanse til gjennomføringen av arbeidet. Ledelsen gjorde mye for å fremme arbeidet, både med støtte og oppmuntring direkte mot prosjektet og ved omtale om prosjektet.

Virksomheten har flere råd til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring. De sier det er viktig å ikke underdrive ressursbruken. Dette tar tid, og krever oppmerksomhet. Man bør være tålmodig i henhold til fremdriftstempo, men det er viktig at man opprettholder et jevnt trykk i organisasjonen. Det å sette seg delmål og gi det oppmerksomhet når man når dem. Det er viktig å informere og involvere organisasjonen, og man må lytte til signaler fra organisasjonen, og man må være åpen for endringer underveis i prosjektet, man vet ikke alltid omfanget ved oppstart.

På spørsmål om hvilken kompetanse i form av kunnskap og ferdigheter har vært viktig for prosessforbedringsarbeidet svarer virksomheten at det har vært forskjellig i forhold til hvilken rolle man har hatt i arbeidet. Prosjektet må ha en tydelig plassering i organisasjonen, dette krever tydelighet fra alle involverte ledere. Man trenger en prosjektleder som er pådriver og slutfører. De har også påpekt at prosjektlederen trenger medmenneskelig forståelse og pedagogiske evner, dette blir viktigere med størrelsen på omlegginger i prosjektet. Videre sier de at prosjektdeltakerne må ha god forståelse for sin egen del av arbeidet. Det trengs forståelse for prosesstankegangen, noe som krever støtte utenfra. Ellers må de øvrige ansatte få et minimum av informasjon og opplæring i hvordan man tenker og involveres etter behov. De fremhever også at sluttproduktet må presenteres på en god måte og at de vedtatte endringene må gjennomføres.

Den kompetansen de fremhever som den viktigste å ha tilgang til er en god prosessleder. God kjennskap til området som skal beskrives og gode evner til å innhente denne kompetansen. De peker også på at en ekstern konsulent med god prosessforståelse også vil være viktig kompetanse å innhente. Det å kunne se organisasjonen med nye øyne åpner for nye måter å tenke på.

På spørsmål om virksomheten har oppnådd de ønskete effektene av sin prosessutvikling svarer de at de har hatt god måloppnåelse i det prosjektet som er avsluttet. De er inne i avslutningsfasen i et annet, og har dermed ikke klare tanker om dette. De mener likevel at målene vil bli nådd også med dette prosjektet. I tillegg ser man at det har blitt større forståelse innad i virksomheten for hvor like de forskjellige avdelingene er og hvor likt de arbeider. I fremtiden sier virksomheten at de vil ta med seg noen erfaringer fra de to større prosessforbedringsprosjektene de har gjennomført. De viktigste erfaringene her er at de må få rett målformulering, god prosjektorganisasjon, rett prosjektleder, rett ekstern støtte, fokus på tidsbruk og fokus på informasjon og involvering.

Det som kommer frem her er at de har hatt en klar-tanke bak det de gjør. Samtidig som de ikke har hatt helt oversikten over hvor omfattende det faktisk er. De har vært flinke på å involvere de som skal involveres, og forklart godt hvorfor disse tingene er viktig. Man har erfart at informasjon og involvering er viktig for å sikre fremdrift og adopsjon av slike endringer. De har skapt en åpenhet og klarhet i prosjektet som gjør veien til målet enklere. Samtidig som de har hatt støtte i ledelsen, der har både ressurser (mennesker og penger) og tid blitt frigjort slik at man oppnår best mulig resultat!

### 3.5 Virksomhet 5 — Aibel (født av Rune & co)

Virksomhet 5 svarer at de har fem mål og ambisjoner for prosessarbeid. Det første målet er å samordne arbeidsprosesser på tvers av forretningsenheter og land. Det andre målet er å jobbe likt når de utfører samme arbeidsprosess. Det tredje målet er å kunne flytte folk mellom prosjekter på en enkel måte. Det fjerde målet er at de ønsker å bli oppfattet som ett firma av kundene. Det siste og femte målet er at kompetansen skal være overførbart mellom prosjekter og at nye prosjekter kan gjenbruke materialet fra tidligere prosjekter. Denne bedriften har jobbet med prosessforbedring i ca. tre år, og oppgir i tillegg at det prosjektet som går nå har pågått i ett år.

De sier at de har beskrevet og modellert prosessene og at de nå er i avslutningsfasen for design av prosesser. Når vi spør om de nye prosessene er innført som ny standardisert praksis svarer de "Nei, de er ikke formelt implementert og vi har ikke hatt opplæring". Vi tolker dette som at de nye prosessene ikke er innført som ny standardisert praksis og at de ansatte ikke har fått opplæring. De sier videre at de har etablerte prosesseierskap og at de ikke har satt konkrete ytelsesmål for prosessene.

Virksomhet 5 sier at det varierer hvor god forståelse de ansatte har for prosessforbedring. De sier videre at de ikke er en veldig moden bedrift. Bedriften ser problemene, men har ikke fått totalt forankret at prosessforbedring er løsningen på disse. Det er i tillegg et problem at de møter motstand når nye mennesker kommer inn og tar ansvar. De er ikke spesielt gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjekt fordi prosjektet er i sterk konkurranse med daglig drift og det kan være vanskelig å få prosjektet prioritert. På spørsmål om de oppnår gode resultater fra disse prosjektene svarer de at noen personer ser umiddelbar nytte, mens andre ikke ser noen verdi. De forventer at det skal bli større aksept etter at de har fått lansert en ny portal. Da vil de få et konkret resultat å vise til. Alle personene vil da kunne se hverandres prosesser og derfor tror Virksomhet 5 at det blir mer prestisje prosessområdene i mellom når det gjelder å ha gode og lettfattelige prosesser.

I dag jobber de med prosessforbedringer ved å holde "workshops" og dokumentere prosessene i ett format på tvers av prosessområdene. De lager modeller over arbeidsflyt som følger menneskene og deres aktiviteter. De svarer også at de har andre dokumenter som knyttes opp, deriblant prosessbeskrivelser, arbeidsinstruksjoner og håndbøker. De skriver videre at modellene enda ikke er blitt implementert, men at de forventer at modellene vil vise en felles sannhet, og at disse skal kunne brukes til opplæring. Modellene skal også inngå i Enterprise Architecture og fungere som et "rammeverk" som systemutvikling kan knyttes opp mot.

Forhold som har vært barrierer for å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter for Virksomhet 5 har vært frykten for det ukjente, at folk ikke tror prosjektene vil gi verdi i fremtiden, at det vil stjele tid fra den daglige driften i firmaet og at det er en følelse av at ting er bra nok fra før av. De skriver også at " *Det har vært utrolig viktig å jobbe med å forankre dette i ledelsen, å bruke fyrtårn som ansatte lytter til for å kommunisere det glade budskap. Viktig å ha leder og sponsor som er synlige i bedriften. De kan gjerne ha en champion som gjør det daglige arbeidet men prosesseierne MÅ være fyrtårn*". Vi tolker dette som at det er viktig med forankring i toppledelsen og synlige personer som driver prosjektet fremover. På spørsmål om det er vanskelig å få folk til å delta skriver de "60 % ja, 40 % nei". Dette tolker vi som at 60 % av deltagerne har vært vanskelig å engasjere, mens de resterende 40 % har det vært lett å engasjere i prosjektene. Når vi spør om andre forhold skapte barrierer mot oppstarten av prosjektet svarte de at prosjektene var tunge å dra i gang, men husker ingenting konkret. Et annet viktig element når de skulle starte prosessforbedringsprosjekter var at ledelsen måtte se at prosjektet ville føre til reduksjon av kostnader og en bedre hverdag for de ansatte. På spørsmål om metoder og verktøy var en barriere mot å komme i gang skrev de at de valgte å ikke vente til de hadde et system, men jobbet enkelt i Microsoft Visio. Selv om de da måtte konvertere til et nytt system senere så er de fortsatt glad for at de kom i gang i stedet for å vente. De svarer at systemet har en høyere terskel. Når vi spør om de ser noen forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene svarer de at de hele tiden må markedsføre seg for ikke å tape terreng.

Virksomhet 5 brukte fyrtårnene til å snakke på møter for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet. De gjorde ikke noe ekstraordinært eller spektakulært for å

stimulere fremdriften i prosjektene. De svarer også at de brukte eksterne konsulenter i oppstartsfasen og tok etter hvert over selv. Det ble da et viktig poeng å beholde kompetansen i bedriften. Ledelsen fremmet arbeidet ved å snakke varmt om det og hadde prosjektet med på sine møteagendaer. Virksomhet 5 kunne komme med flere forslag til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring, disse er nevnt under. Man må ha forankring i ledelsen, innse at ting tar veldig lang tid og må gå ut bredt for å involvere så mange medarbeidere som mulig i arbeidet slik at de kan bli vunnet over lenge før lanseringen. Man bør også bruke noen få fasilitatorer sentralt slik at prosessene blir konsistente på tvers av prosessområder og samtidig av høy kvalitet. De svarer også at "Det er ikke sånn at alle kan mappe prosesser da blir det mye hummer og kanari og hvert prosessområde finner sin egen stil. Og det eksisterer ikke lenger noe som er felles". Vi tolker dette som at det ikke bør være for mange som jobber med kartlegginga av prosessene fordi da blir det ingen felles struktur.

Kompetansen et har vært viktigst å ha tilgang til var innen prosessmapping og forretningsforståelse. De svarer også "fasiliteringsressurser", noen som vi tolker som kompetanse om ressurser de har behov for i prosjektet. De svarer at i sine prosjekter så hadde det vært fint om hver prosesseier eller hans nestkommanderende hadde tatt et ansvar for faglig innhold i prosessene. Noen personer har gjort dette, men alle har ikke hatt mulighet til det.

Når vi spør om hva de vil fokusere på videre for å gjøre disse prosjektene enda bedre så svarer de "være på ballen hele tiden". Dette tolker vi som om at de må fortsette å jobbe med prosessforbedring og være konsentrert på oppgavene som skal løses.

### 3.6 Sammenlikning av bedriftene

Gjennom intervjuene har vi fått forskjellige svar på noen av spørsmålene. Alle bedriftene vi har intervjuet har mål med hvorfor de driver med prosessforbedringsprosjekter.

✓ Kunne gjerne vært tabell et. for enklere sammenlikning, ev. delene

Det kommer frem at man ønsker økt prosessforståelse, man ønsker også å synliggjøre de prosessene og funksjonen som finnes i virksomheten. Ved å skape denne prosessforståelsen ser man muligheten til å legge fokus på at man har likheter på tvers av avdelinger og at det kan gi en åpenhet og større mulighet for kunnskapsoverføring i bedriften. Det kommer også frem at sertifisering har vært utslagsgivende for en bedrifts mål med prosessforbedringsprosjekter. Vi ser det som positivt at bedriftene har en tanke bak det de gjør.

Samtidig ser vi at bedriftene setter seg selv middels eller lavt når vi spør om hvordan de anser sin egen modenhet i forhold til prosessforbedring. Alle bedriftene har modellert sine prosesser og en sier de har beskrevet aktivitetene. Videre kommer det frem at to av bedriftene følger disse nye prosessene i noen grad eller at de i teorien følger disse. To bedrifter sier at de følger de nye prosessene, mens én bedrift ikke formelt har implementert prosessene enda og derfor ikke følger dem i dag. Samtidig sier fire av de fem bedriftene at de har etablert eierskap til prosessene, men at de ikke har ytelsesmål for prosessene. Det er interessant å se at en av

bedriftene sier de likevel følger opp ytelsesmål for å tilfredsstille ISO 9001, og at det er den samme bedriften som sier de ikke har ytelsesmål for prosessforbedringen sin. ✓

Vi observerer videre at to av bedriftene svarer at de ligger midt på treet i forhold til modenhet i bedriften, mens to av bedriftene ikke svarer. En av bedriftene sier de ligger lavt på modenhet i bedriften og begrunner dette med at de ikke har fått til total forankring for løsningen i bedriften. De forteller videre at det ikke at de møter mye motstand innad i bedriften på grunn av dette. Det vi ser her som er interessant er at det er de to bedriftene som fremstår som om de har de klareste tankene rundt hvorfor de driver med prosessforbedringsprosjekter også er de som mener de har kommet litt på vei i forhold til modenheten i bedriften.

Det kommer også frem at det er store forskjeller i hvordan forståelsen for prosessforbedring er i bedriftene. To av bedriftene sier at det er varierende forståelse både på ledernivå og blant de ansatte, mens at en av dem sier at ledelsen er i stadig utvikling, men at veien er lang med bakgrunn av at de startet med blanke ark ved oppstart. En av bedriftene fremmer at det er god forståelse i bedriften for prosessforbedring, mens en annen bedrift sier at hos ledelsen er forståelsen god, mens den varierer hos de ansatte. Den siste bedriften mener at de har noe forståelse i sin bedrift, men at denne ikke er god.

Vi ser også at det er variasjoner om hvordan bedriftene selv ser sin evne til å gjennomføre prosessforbedringsprosjekter. To av bedriftene sier de er gode til dette. Den ene av dem sier derimot at de gjør det for sjelden, det tar for lang tid mellom hver gang. Den andre bedriften sier de har bare gjennomført et til nå, og det var vellykket. To andre bedrifter sier de er på vei til å kunne beskrive seg selv som gode på dette punktet. Den ene av dem sier de gjør det godt ut fra de rammer som ligger til grunn, men at de kanskje ikke er så gode likevel. Den andre sier de har verktøyene etablert, men at de fremdeles har en vei å gå. Den siste bedriften vi har snakket med sier de ikke er gode til å gjennomføre prosessforbedringsprosjekter, og begrunner dette med at det er stor konkurranse mellom forskjellige bedriften og at disse prosjektene er vanskelig å prioritere.

Siden bedriftene ikke har noen fastlagte ytelsesmål er det heller ikke noen som måler direkte resultatene av sine prosessforbedringsprosjekter. Likevel kommer det i denne sammenhengen frem noen forskjeller blant de spurte. To av bedriftene mener de har gode resultater av sine prosjekter, men en av dem sier det kommer av de har klart å skape forståelse for at bedriften er en enhet og at de jobber på samme måte alle steder. En av bedriftene som sier de ikke har klart å skape konsensus i bedriften for at det er en god løsning å drive prosessforbedring, og dermed er det stort sprik i bedriften om hvorvidt resultatene har vært gode. Men de venter bredere aksept for dette arbeidet når de har noen konkrete resultater å vise til.

To av bedriftene opplyser at de jobber aktivt med prosessforbedringsprosjekter. Den ene av disse sier at de kontinuerlig følger opp små endringer i eksisterende prosesser samt at de har revisjon av prosesser ved større endringer. Samtidig sier to andre at de holder workshops i forbindelse med prosessforbedringsprosjekter, og at de dokumenterer aktivt. En av bedriftene har unnlatt å svare på dette spørsmålet.

Bedriftene modellerer litt forskjellig, en bedrift modellerer på overordnet nivå, mens en annen sier de modellerer arbeidsflyt som følger mennesker og deres aktiviteter. En annen bedrift sier de modellerer BPN, noe vi antar er en skrivefeil og de mener BPM (Business Process Modeling), samt at de modellerer WFD, Work Flow Diagrams, hvor det er nødvendig. Disse modellene opplyser de at de bruker til å forbedre modeller på underliggende nivå, samt ytterligere forenkling av de prosessene de har. Det som står sterkest er at de bruker modellene i opplæringsøyemed. Den ene bedriften som enda ikke har implementert sine prosessforbedring enda håper å kunne bruke dette til opplæring.

Bedriftene identifiserer flere hinder for oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter. Her nevner de at ledelsen ikke ser nytteverdien av prosjektet, og at ledelsen kanskje kommer med lovnader, men at det ikke blir fulgt opp. Videre sier de at prosjektforståelse er viktig og uten dette kan det være et hinder. Kommunikasjon innad kan være med på å hjelpe på dette. Geografi kan også være et hinder, der avdelinger er spredt over et geografisk område og det er vanskelig å samle de involverte.

De viktigste barrierene mot å komme i gang med slike prosjekter var at beslutninger fra ledelsen lot vente på seg, manglende prioritering fra ledelsen og manglende prosessforståelse. Det pekes også på at man opplevde frykt for det ukjente og man ikke så verdien av å gjennomføre et slikt prosjekt. Siden gjennomføringen av slike prosjekter stjeler tid fra den daglige driften, er det lett å si at det gamle er bra nok.

Bedriftene identifiserer også noen spesielle ressurser som de mener er viktig for å kunne gjennomføre slike prosjekter. Det som går igjen oftest er kompetanse, man ser at prosessforståelse og prosessmodellering må læres og dermed vil kompetanse på dette være viktig. Også ressurser, som tid og penger, er noe som nevnes. Man trenger forankring i ledelsen, en drivkraft, sponsor som sørger for at prosjektet blir gjennomført. Det pekes også på at en slik sponsor bør være synlig i bedriften.

De fleste av bedriftene vi har intervjuet sier det ikke var vanskelig å få folk til å delta på prosjektet, men at tid til å gjøre det var essensielt. Viljen var der, men man følte gjerne at det gikk ut over andre arbeidsoppgaver. Andre barrierer som blir trukket frem er oppkjøp, historie og driftsrelaterte. En av bedriftene sier det var tungt å dra i gang et slikt prosjekt. Innad i bedriften ble det møtt noe motstand, denne gikk i stor grad på nytteverdien av prosjektene. En bedrift opplyser at de opplevde at ledelsen ikke så nytten av prosessforbedring, mens en annen peker på at det var de ansatte som ikke så grunnen til å drive prosjektet videre. En bedrift sier det var noe motstand mot endringer, og en bedrift opplyser at det var ingen motstand samtidig som de sier det trengs tid for at det skal forankres ordentlig. Men alle bedriftene opplyser at verktøy ikke hadde noen innvirkning på hvordan prosjektene ble gjennomført, disse lå der og utgjorde ingen vanskelighet. Videre sier en bedrift at tid ble mer og mer viktig jo lenger ut i prosjektene man kom. En annen peker på at så lenge tankegangen rundt hvorfor man drev med prosessforbedring ble synlig i bedriften, var det lettere å få medhold fra de ansatte.

De fremmerne bedriftene peker på er at dokumenterte resultater fører til større engasjement. Utvikling, konkurranse forhold, risikostyring og kontroll er andre faktorer som blir lagt vekt på. De forteller videre at for å stimulere prosjektene ved oppstart fokuserte de på informasjon og involvering. Informasjon er viktig for å hindre motstand tidlig i prosjektene og dermed skape en lettere vei til målet. For å stimulere fremdriften av prosjektene sier to av bedriftene at de fulgte en plan med fastsatte tidsfrister. En annen fremhever at de hadde fokus på informasjon og involvering også gjennom hele prosjektet. En bedrift sier de jobbet mot sertifisering, mens den siste sier de ikke gjorde noe spesielt for å stimulere fremdriften. Opplæring av ansatte ble i stor grad gjennomført av eksterne konsulenter. En bedrift peker på at de senere i prosjektet overtok opplæringen selv for å beholde kunnskapen innad i bedriften. På spørsmål om hva ledelsen gjorde for å fremme prosjektene svarer de litt forskjellig. En bedrift sier at ledelsen ikke gjorde noe samlet, men at det ble gjort noe enkeltvis. En annen sier at måte deres ledelse fremmet prosjektet på var å sette av tid og penger, dermed prioritere prosjektet. En bedrift peker på at ledelsen gjorde mye, de snakket mye med og om prosjektet, og gav mye støtte til prosjektet. Dette blir også støttet av en bedrift til som sier at prosjektet ble fulgt på ledernivå, det er bare en bedrift som sier at ledelsen ikke gjorde mye for å fremme prosjektet.

Bedriftene vi har intervjuet har råd til andre som håper å lykkes med sine prosessforbedringsprosjekter. Gjør det 100% eller ikke gjør det i det hele tatt, ledelsen må sette av den tiden og de pengene det kreves for å få det gjort. Man må bruke tid på prosesskartlegging og forståelse, og det er viktig med involvering og informasjon. Man må peke på de mulighetene og være forberedt på at det tar tid.

Kompetanse og kunnskap har vært viktig for disse bedriftenes prosessforbedringsprosjekter. De peker på at det har vært viktig med forståelse for prosesstankegang, og evnen til å modellere flyt blir trukket frem. At prosjektleder er en pådriver og at de ansatte har forståelse for sin egen del av arbeidet er også noe som blir trukket frem. Den viktigste kompetansen bedriftene peker på er pådrivere, prosessmetodikk, verktøy, kompetanse på prosessområdet og prosessforståelse. Samtidig peker de på at det er nettopp noe av dette som har vært manglende i deres egne prosjekter. Denne kompetansen har vært for liten innad i bedriftene, og de har vært avhengig av å hente denne utenfra. En bedrift peker også på at de ikke hadde nok kunnskap om ISO9001:2000.

Bedriftene sier at de ønskede effektene av prosjektene er oppnådd, mens en av dem sier nei. De sier ja de er ISO sertifisert, men at de ikke brukes i den grad de ønsket i utgangspunktet. De viktigste gevinstene de peker på er forenklete prosedyreverk og lettere tilgjengelighet. Videre sier de at felles forståelse for prosessene og arbeidsflyten har vært en viktig gevinst. De mener også at prosjektet gir godt grunnlag for opplæring av nye medarbeidere og det gir en forenklet dokumentasjon.

De peker også på at engasjement, prosesseierskap og ildsjeler er viktige faktorer for suksess. De viktigste hindrene de peker på er mangel på engasjement, mangel på prosessforståelse og mangel på ressurser og prioritering innad i bedriften.

Videre fokus for disse bedriftene vil være motivasjonsfremmende tiltak, prosesskartlegging og kompetanse innen prosessforståelse. En bedrift peker på at de skal utnytte taktiske anledninger i bedriften for å gjennomføre endringer. En annen bedrift sier de skal fokusere på rett mål formulering, gode prosjektorganisasjoner, tidsbruk, informasjon og involvering.



## 4 Drøfting av våre funn opp mot litteraturen.

Ok, men kunne  
godt

### 4.1 Bedriftenes prosessmodenhet opp mot Hammers rammeverk.

Når det gjelder prosessmodenhet for de bedriftene vi har i undersøkelsen forteller 2 av bedriftene at de plasserer seg "midt på treet", mens 3 ikke har svart direkte på spørsmålet. Én av de 3 svarer i forbindelse med et annet spørsmål at de ikke er en veldig moden bedrift, noe vi har tolket til at de føler seg midt på treet eller under.

For å finne ut hvor bedriftene befinner seg i prosessmodenhet ut fra litteraturen, har vi tatt utgangspunkt i Hammers artikkel fra 2007, The Process Audit. Artikkelen gir et rammeverk for å kunne avgjøre om en virksomhet er klar til å foreta en prosessbasert endring. Det første blir da å kartlegge hvor "våre" bedrifter befinner seg innenfor de 4 hovedområdene i rammeverket (Leadership, Culture, Expertise, Governance). På området for lederskap har alle bedriftene sett nødvendigheten av å bedre den operasjonelle utførelsen av oppgavene, mens det ikke går klart frem av intervjuene hvor i hierarkiet de som leder prosessprogrammet befinner seg. Vi vet heller ikke hvorvidt teamene jobber i en hierarkisk top-down stil, eller om man har en åpen stil med samarbeid på tvers av nivåer. Men vi mener det er lov til å anta, gitt at alle de fem bedriftene våre er norske, at det jobbes med en slik åpen stil, noe som er ganske vanlig i Skandinavia.

Leadership

Hva med andre  
deler, der  
kultur, ekspertise  
governance?

Det er vanskelig ut fra spørsmålene i intervjuet og bestemme godt nok hvor bedriften befinner seg på alle punktene. Vi vet for eksempel at bedriftene har identifisert noen business prosesser, men vi vet ikke hvilke funksjoner som har ansvaret for forbedringsprosjekter. Det er flere av disse punktene vi ikke har godt nok datagrunnlag for å si noe om, og det er et problem fordi man må kunne kartlegge dette først for å kunne si om bedriften nå er moden nok til å heve selve prosessene opp til et bedre nivå.

Vi velger derfor å gjøre et forsøk på å vurdere modenheten av selve prosessene som bedriftene beskriver i undersøkelsen, og til sist utlede en tilbakeførelse til bedriftsmodenhetsnivå som vi mener vi kan underbygge.

For å kunne bedømme modenhetsgraden av en prosess viser rammeverket til Hammer 5 hovedområder (Design, Performers, Owner, Infrastructure, Metrics).

Kriteriene for å nå første stadiet av modenhet for prosessen (P-1) er blant annet at de som har jobbaktiviteter knyttet til prosessen (performers) kan navngi nøkkelmåltallene (ytelsesmålene) for prosessens virkning (Hammer, 2007). Fire av de fem bedriftene har ikke satt opp konkrete ytelsesmål for noen av prosessene, mens den femte har satt opp konkrete ytelsesmål for enkelte av prosessene. De fire bedriftene som ikke har satt opp ytelsesmål overhodet tilfredsstillende ikke kravet for det første stadiet av modenhet for en prosess. Den bedriften som har satt opp ytelsesmål for enkelte prosesser *kan*, for disse prosessene, befinne seg på et høyere nivå avhengig av hvilket modenhetsnivå prosessen har innenfor de andre av Hammers kriterier. Dette igjen betyr at ingen av de fire bedriftene befinner seg "midt på treet" fordi

~~How~~  
Drøfter kun  
ut fra  
ytelsesmål

denne mangelen alene er nok til bedømme prosessmodenheten som P-0 (uberegnelig). (Hammer 2007). I følge Hammer må *alle* kriteriene han har satt opp ha nådd samme nivå før prosessen kan sies å være på f.eks P-1 nivå.

En av de bedriftene som svarer at de ikke har ytelsesmål, svarer samtidig "midt på treet" på spørsmål om modenhet og på modenhetsspørsmålet presiserer de at "midt på treet" er i forhold til teorien på området og ikke i forhold til konkurrentene. Respondenten gir imidlertid uttrykk for at det er synd at de ikke har ytelsesmål ved å kommentere at "... og dessverre får det passere av ledelse og sertifiseringsorgan".

Nettopp dette med mangel på ytelsesmål kom som en stor overraskelse på oss da viktigheten av å ha kvantifiserbare mål er beskrevet igjen og igjen i litteraturen (Kaplan & Norton, 1993; Hammer, 2007; Grover, 1999; DeLone & McLean, 2003; Rosemann & Bruin, 2005). Rent intuitivt er det også lett og forstå at det vil bli svært vanskelig å avgjøre hvorvidt en prosess virker etter hensikten og hvor godt den virker hvis man ikke vet hva som skal måles. Kan man da ha en klar forståelse for hva som er hensikten med prosessen?

Dette spørsmålet bringer oss tilbake til punktene for hvordan man evaluerer bedriftens modenhet. Under lederskap er det for punkt E-2 en påstand som sier at minst én senior leder må ha dyp forståelse for business prosess konseptet. Etter vår mening kan ingen senior ledere i "våre" bedrifter ha denne dype forståelsen i og med at et så viktig punkt som ytelsesmål er utelatt.

Vi kan derfor si at ingen av bedriftene er på E-2 nivå. Det beste de kan oppnå, og som vi ikke har intervjudata nok til å avgjøre, er å være på E-1 nivå, som vel ikke kan sies å være "midt på treet", slik de fleste bedriftene bedømmer seg selv, men heller et stykke nede.

Dette er også i tråd med Hammer som sier at det er mange bedrifter som har blitt skuffet over å se hvor de befinner seg innenfor prosessmodenhet etter å ha gjennomført kartlegginger bygget på Hammers rammeverk. Men, som Hammer sier det selv: "Knowing where you stand and having a road map to follow beats stumbling in the dark."

Allikevel er inntrykket vårt at bedriftene er mer modne innenfor prosessforbedring enn det som kommer til uttrykk når vi sammenlikner opp mot Hammers rammeverk. Bedriftene har tenkt igjennom problemstillingene, sett noen konsekvenser av prosessene, jobber med å drive prosessene fremover og tilegne den kunnskapen som skal til for å få effektive prosesser. De bruker tid på dette ser viktigheten av det selv om det ikke gjelder alle innenfor hver bedrift. Det virker som om rammeverket kanskje har noen svakheter og rammeverket har også blitt kritisert på dette punktet fordi man er skeptisk til om det faktisk er tilfelle i hver enkelt organisasjon at alle faktorer må være på samme nivå. Hver bedrift er unik og mens praksisene for et modenhetsnivå vil være logisk i en organisasjon, så vil de ikke det i en annen (Power, 2007).

Bra

## 4.2 Faktorer vektlagt av bedriftene vs faktorer vektlagt av Eikebrokk et al. (2008)

Eikebrokk et al. (2008) skriver at viktige faktorer for å gjennomføre prosessforbedringsprosjekter er: støtte i ledelsen, modelleringsrammeverk, deltagere, individuell modellering eller workshop, deltagelse og involvering, motstand, tegnede modeller, modellereren, IT-baserte fremtidige løsninger, medelleringsstil, prosesskarakteristikk modellert, hoved modelleringsverktøy, planlagte leveringer, ønsket utfall og modelleringsårsak.

### Støtte i ledelsen:

Denne faktoren er viktig for alle fem bedriftene i undersøkelse, enten som en hemmer eller fremmer for hvordan prosjektet gikk/går. Fire av bedriftene sier at de må få tildelt tilstrekkelige ressurser – inkludert både tid og penger - fra ledelsen for å få gjennomført prosjektet på en bra måte. To av bedriftene sier at det er viktig med synlige ledere som kan kommunisere godt til de ansatte om prosjektet og viktigheten av det. En av bedrift sier at en barriere mot å komme i gang er at beslutningen om å bruke ressurser på BPM ofte tar lang tid. ✓

### Deltagerne:

Under denne faktoren regner vi med at kompetanse hører til. Alle fem bedriftene sier at det er viktig å bygge opp kompetanse hos deltagerne når det gjelder prosessforståelse. Alle bedriftene brukte eksterne konsulenter på et tidlig stadium i prosessen for å bygge opp kompetansen tidlig og raskt. En bedrift sier at det er viktig å beholde denne opparbeidede kunnskapen i bedriften. En annen bedrift skriver også at det er viktig å ha en prosjektleder som kan velge riktige personer til prosjektet og samtidig bruke riktige ressurspersoner. Prosjektlederen bør ha god prosessforståelse og også kunne lytte, avklare og ta beslutninger i prosjektet. Hvis ikke prosjektlederen har dette, så må minst en person ha god prosessforståelse slik at han kan veilede de andre underveis. Den samme bedriften kjørte et prosesskurs for alle arbeidsgrupper for å bygge opp tilstrekkelig med kompetanse. Det blir også nevnt av en bedrift at man bør ha en "do-er" – en som får ting gjort – slik at man sikrer fremdrift. ✓

### Deltagelse og involvering:

Når vi skal få ansatte til å delta i prosjektet på en eller annen måte, så er det viktig at de er motivert for å delta slik at man ikke får forsinkelser i prosjektet pga forskjellig typer motstand forårsaket av personer som *ikke* er motivert for å delta. Det er skrevet mer om dette på punktet under. Tre av bedriftene hadde ingen problemer med involveringen, en hadde nesten ikke noe problem, mens den siste hadde en del motstand. ✓

En av bedriftene startet med å informere alle om prosjektet før selve prosjektet ble satt i gang via flere informasjonskilder og involverte nøkkelpersonell med en gang. De fant personer som kunne trenere fremdriften og gav disse spesiell oppmerksomhet. Bedriften involverte også andre ansatte i enkeltprosesser ettersom det ble behov for dette. Det hjalp også å få kommunisert til de ansatte at dette prosjektet hadde første prioritet i bedriften.

En annen bedrift gav en kortfattet gjennomgang av prosesser, der de brukte eksempler på et tidlig stadium. En bedrift nevner også at dokumentering og kommunikasjon av resultater førte til mer engasjement fra deltagerne.

#### **Motstand:**

Tre av bedriftene i undersøkelsen sier at det ikke har vært vanskelig å få til brukermedvirkning. Én bedrift sier at de ikke hadde store problemer, men at en person satt seg litt på bakbeina fordi han følte seg beordret. Den siste bedriften hadde en god del problemer med å få til involvering av de ansatte, ettersom ca. 60 % satt seg litt på bakbeina når de skulle involveres. Dette hadde noe med frykten for det ukjente å gjøre og at de synes ting var bra nok fra før av. Som nevnt over er også opplæringen et viktig punkt for motvirke motstanden mot prosjektet. En bedrift opplevde at kulturforskjeller førte til motstand mot prosjektet og stopp i fremgangen. Her gikk det ut på at to avdelinger var uenige i hvilke datasystem som skulle brukes og uenighet om hvordan enkelte prosesser skulle utføres. Her prøvde de da å endre kulturen for å støtte opp om prosjektet. Den samme bedriften sier at det krevde mye informasjon / god pedagogikk for å forstå hvorfor de skulle ha ett felles system og hvorfor i alle dager dette skulle beskrives som prosesser når de hadde prosedyrer fra før av. Det tok dermed tid å få prosesstankegangen "under huden" på deltagerne i arbeidsgruppen og få dem til å godta endringene prosjektet ville føre med seg. ✓

Et annet råd fra en av bedriftene til hvordan man kan unngå motstand er ved markedsføre prosjektet til enhver tid slik at folk legger merke til fremgang og at ting blir oppnådd. En av bedriftene sier også at man bør gå ut bredt og involvere så mange medarbeidere som mulig i arbeidet på et tidlig stadium i prosessen for å minske brukermotstanden.

#### **IT-baserte fremtidige løsninger:**

En bedrift skriver at flere systemer måtte samkjøres og at det ikke var enkelt å komme til enighet om veien de skulle gå. En av de andre bedriftene sier at utviklingen av IT fremmer prosessforbedring og at de stimulerte oppstarten av prosessforbedringsarbeidet ved å fokusere på avvik i eksisterende systemer. Som ble nevnt over så er det også vanskelig å få de ansatte i organisasjonen til å forstå hvorfor bedriften vil gå over til ett felles system. ✓

#### **Modellerer:**

Den ene bedriften sier at man bør bruke god tid på prosesskartlegging og forståelse, mens en annen også sier at ikke for mange personer må være involvert i selve modelleringen av prosessene.

*Hva med de andre 3?*

#### **Hoved modelleringsverktøy:**

Alle de fem bedriftene sier at metoder og verktøy ikke var noen barrierer for deres prosessforbedringsprosjekt. De sier heller ikke om dette fremmet prosjektet i noen grad.

### **Tegnede modeller:**

En bedrift skrev at aktørene som utfører prosesser kan endre dem underveis, slik at modelleringa av prosessene på et tidspunkt kan være forskjellig fra hvordan prosessen utføres i dag.

### **Planlagte leveringer:**

En bedrift sier at for dårlig oppfølging og kontroll har vært et problem som har hemmet prosessforbedringen. Et annet punkt de har nevnt som fremmer prosessforbedringen har vært at de har fulgt planer slik at de sikrer kontinuerlig fremdrift ettersom leveringsfrister må nås. En av de andre bedriftene sier at man ikke må underdrive tidsbruken, man må være tålmodig med mht. fremdriftstempo. Regner med at de her tenker på at det er et endringsprosjekt og ny kunnskap må opparbeides i tillegg til at man som regel støter på enkelte problemer underveis. Den samme bedriften skriver at man bør lage seg delmål og feire dem når de blir nådd. Dette tipset tror vi kanskje er for å øke moralen i prosjektgruppen og gir hele prosjektet et positivt fokus siden de har kommet et steg videre.

### **Ønsket utfall:**

En av bedriftene har nevnt at de har hatt problem med å finne ut hva som er "godt nok" for prosjektet. Den samme bedriften legger også trykk på at dette er et endringsprosjekt og at man dermed bør endre kurs eller sluttmaal underveis i prosjektet hvis dette skulle bli nødvendig.

### **Andre faktorer:**

Vi har også funnet noen andre faktorer som fremmer eller hemmer prosessforbedring, disse har vi ikke klart å plassere i modellen til Eikebrokk et al. (2008). OK

En av bedriftene nevnte disse to faktorene som fremmer prosessforbedring:

- Konkurransforhold
- Risikostyring og kontroll

Vi ser ikke bort fra at disse faktorene lar seg plassere i modellen, men da må for eksempel konkurranseforhold ses på som en utenforliggende årsak til å drive prosessforbedring i det hele tatt. Risikostyring og kontroll er en faktor som bør inngå i ethvert prosjekt enten prosjektet er et prosessforbedringsprosjekt eller noe annet. Det kan tenkes at i sin streben etter å oppnå den mest optimale flyt i prosessen, vil risikoen hvis det skulle feile bli så stor at det kanskje ikke er verdt det. Hva med "godt nok" også her?

### **Ikke funnet i forhold til teorien fra Eikebrokk et al. (2008):**

Vi kunne ikke finne noen fremmere eller hemmere som har blitt nevnt av bedriftene som hører til faktorene: modelleringsrammeverk, individuell modellering eller workshop, modelleringsstil, modellerte prosesskarakteristikker eller modelleringsårsak. OK

## 5 Konklusjon

Ut fra den litteraturen vi har lest og presentert her kan vi se at de intervjuede bedriftene ligger lavere i modenhetsnivå enn de selv mener de ligger på. Samtidig er det viktig å se at de kanskje ligger høyere enn de ville gjort hvis vi bare tar utgangspunkt i Hammer (2007) sitt rammeverk. Power (2007) kritiserer Hammer (2007) og sier at han ikke tar hensyn til at enhver bedrift er forskjellig og dermed ikke kan oppfylle de krav Hammer har for å være på samme nivå på alle plan. Dette stemmer også med den oppfatningen vi har av at bedriftene "våre" ligger på et noe høyere nivå enn det som vises sammenliknet med Hammer. ok

Vi ser videre at alle de spurte bedriftene har et klart syn på hvor viktig det er å ha støtte i ledelsen. Det bare er én av bedriftene som i dag virkelig har støtte i ledelsen, mens de andre sier at dette er viktig for å lykkes. Eikebrokk et al. (2008) peker på at dette er en av de faktorene som må være på plass for at prosessforbedringsprosjekter skal lykkes.

Også ytelsesmål har vært et problem for bedriftene. Bare én bedrift har satt opp ytelsesmål og da bare for enkelte prosesser. Vår konklusjon da er at det vil bli vanskelig å måle effekten av prosessen hvis man ikke vet hva som skal måles. Det blir i tillegg vanskelig å få de ansatte i bedriften til å jobbe mot det samme målet, hvis de ikke har et omforent syn på hva målet egentlig er. Dette vil sinke, eller i verste fall ødelegge for eventuelle gevinster fra prosessen.

## 6 Litteraturliste

DeLone W. og McLean E.R. (2003) The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten Year Update. *Journal of Management Information Systems* Vol. 19, No. 4, side 9-30.

DNV Norge (2000) Sertifisering. DNV Norge. [Online] Tilgjengelig: <http://www.dnv.no/sertifisering/systemsertifisering/kvalitet/ISO9001.asp> [2008, 16.november]

Eikebrokk, T.R, Iden, J., Olsen, D. & Opdahl A.L (2008, upublisert). *Exploring process-modelling practice: Towards a Conceptual Modell.*

Grover, V. (1999). From Business Process reengineering to Business Process Change Management: A Longitudinal Study of Trends and Practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46,1

Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review* ✓

Kaplan R.S. og Norton D.P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*

Power B. (2007) Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. *BPTrends* ✓

Rosemann M. og Bruin T. (2005) Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. *BPTrends*

## 7 Vedlegg

*Tidelt, utført intervj*

### Intervju med Fabricom

1. Kan du beskrive kort hvilke mål og ambisjoner dere har hatt for prosessarbeidet de siste årene?

Svar: => ISO9001:2000 sertifikat, få et levende system, et styrende system for bedriften. Et prosessorientert system. Slik startet det. Med tiden har vi erfart at arbeidet er svært komplisert og utallige utfordringer kommer og noen går. Prosessforståelse er en reise for alle og vi er vel nå mest opptatt av å ta et skritt om gangen, ikke innføre prosessstakegangen fullt ut før organisasjonen er klar for det.

2. Hvor lenge har dere jobbet med prosessforbedring?

Svar: => Vi startet i 2000, gitt at ordet prosessforbedring kan tolkes i videste forstand. 2000 var da første spadetak ble tatt.

3. Noen virksomheter har kommet langt og andre kort. Hvordan vil du beskrive din virksomhets modenhet når det gjelder arbeid med prosessforbedring?

Svar: => Like langt om ikke lengre enn de fleste i bransjen. Midt på treet+.

3.1. Har dere beskrevet eller modellert prosessene?

Svar: => JA

3.2. Følges de nye prosessene dere har beskrevet? Dvs. er de nye prosessene innført som ny standardisert praksis?

Svar: => JA i teorien er de det, i praksis er nok svaret et mer nja/tja.

3.3. Har dere etablert prosesseierskap?

Svar: => JA (men vi fordeler ansvar etter disiplintilhørighet, så eierskapet kan diskuteres)

3.4. Har dere satt konkrete ytelsesmål for prosessene?

Svar: => Nei (og dessverre får det passere av ledelse og sertifiseringsorgan)

3.5. Følges ytelsesmålene opp? Dvs. innhentes informasjon om prosessene, som behandlingstid, ressursbruk, kundetilfredshet, kvalitet på produkter eller tjenester?

Svar: => kun i liten grad i et desperat forsøk på å tilfredsstille ISO9001 m.m. (høyst subjektiv mening)

4. En veldig moden virksomhet vil ha god forståelse for hva prosessutvikling er, ha gode ferdigheter i å få gjennomført prosessforbedringsprosjekter, og de oppnår gode resultater fra prosjektene. Hvordan vil du plassere egen virksomhet i forhold til dette? => Midt på treet. Tenker da ikke på konkurrenter, men på teorien.

4.1. Har ledelsen og de ansatte god forståelse for prosessforbedring?



**Svar:** => *Varies stort, flertallet har ikke. Ledelsen utvikler seg stadig, men de begynte med "blanke ark".*

**4.2. Er dere gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjektene?**

**Svar:** => *Utfra rammene ja, men nei er vel svaret summa summarum.*

**4.3. Oppnår dere gode resultater fra disse prosjektene?**

**Svar:** => *Siden vi ikke måler er det umulig å svare på, men de fleste ville nok sagt tja, basert på magefølelsen.*

**5. Kan du beskrive noen typiske prosjekter dere jobber med i dag?**

- evt. kan du utdype?

**5.1. hvordan jobber dere med prosessforbedring i dag?**

**Svar:** => *Veldig aktivt!*

**5.2. hvilke modeller lager dere?**

**Svar:** => *Overordna modeller.*

**5.3. hvordan brukes modellene etterpå?**

**Svar:** => *Forbedring av modeller på undernivå.*

**6. Oppstart og gjennomføring av prosessforbedring kan hindres eller fremmes av visse forhold. Hvilke hindre har du erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => *Ledere ser ikke nytteverdien. Alle lovord viser seg å ikke alltid holde stikk. Sertifiseringsorgan og ledere ser igjennom fingrene på flere krav, da oppstår systemfeil som hindrer organisatorisk utvikling. Hovedproblemet er vel uansett at teorien rundt BPM er gresk for 99% av befolkningen?*

**6.1. Hvilke forhold er barrierer mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => *beslutning om å bruke ressurser på det lar ofte vente på seg*

**6.2. Hva med spesielle ressurser, tilstrekkelig kompetanse, myndighet til prosjektledere?**

**Svar:** => *kompetanse er viktig for gjennomføringen, men igjen er kompetanse noe de fleste får ved å prøve og feile, få mestrer dette ved å ha lest en bok (men gud som det hjelper ☺)*

**6.3. Var det vanskelig å få folk til å delta?**

**Svar:** => *Nei, ikke om de fikk tid til det*

**6.4. Skapte andre forhold barrierer mot oppstart av prosjektet?**

**Svar:** => *Oppkjøp – flere systemer/prosesser må samkjøres. Ikke alltid enighet om veien.*

**6.5. Var det motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => *Ja – ref. nytteverdi.*

**6.6. Var metoder og verktøy en barriere mot å komme i gang?**

Svar: => *Nei.*

**6.7. evt. andre forhold?**

**6.8. Er det forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene?**

Svar: *Vi hadde en prosjektfase under oppbygging av system hvor tid ble prioritert, tid blir en større barriere fremover*

**7. Hvilke forhold mener du fremmer prosessforbedring?**

Svar: => *dokumenterte resultater som igjen fører til engasjement i bedriften. Litt høna og egget ettersom det er vrient å få resultater før engasjementet er der.*

**7.1. Gjorde dere noe for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet?**

Svar: => *Ja, men ikke nok.*

**7.2. Gjorde dere noe for å stimulere framdriften i prosjektene?**

Svar: => *følger plan*

**7.3. Hva med opplæring, bruk av eksterne konsulenter?**

Svar: => *ved behov og delvis etter råd*

**7.4. Gjorde ledelsen noe for å fremme arbeidet?**

Svar: => *ikke samlet, men enkeltvis*

**7.5. Hvilke råd vil du gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring?**

Svar: => *Gjør det 100% eller drit i det. Ledelsen må sette seg inn i hva som kreves. Deretter må de skaffe til veie ressursene.*

**8. Basert på dine erfaringer, hvilken kompetanse i form av både kunnskap og ferdigheter, har vist seg viktig for prosessforbedringsarbeidet?**

Svar: => *Generell forståelse av prosesstankegangen. Evne til å modellere flyt. (+++ men her vi er i dag)*

**8.1. Hvilken kompetanse har vært viktigst å ha tilgang til?**

Svar: => *personer som kan drive prosjektet fremover.*

**8.2. Hvilken kompetanse har dere evt. manglet?**

Svar: => *personer som forstår "dybden" i ISO9001:2000.*

**9. Har arbeidet med prosessutvikling gitt de ønskede effektene?**

Svar: => *Nei. Vi er ISO sertifisert, har et bedre system, men det lever ikke i den grad vi håpet på.*

**9.1. Kan du kort oppsummere de viktigste gevinstene?**

Svar: => *forenklet prosedyreverk, oversiktlig og lettere tilgjengelig. Bedre plattform å jobbe videre med.*

**9.2. Hva var de viktigste faktorene for at prosessforbedringsprosjektene ble vellykket?**

**Svar:** => *Engasjement*

**9.3. Enn motsatt – hvilke faktorer hindret suksess i prosjektene?**

**Svar:** => *Mangel på engasjement ;)*

**9.4. Hva vil dere fokusere på videre for å gjøre disse prosjektene enda bedre?**

**Svar:** => *Motivasjonsfremmende tiltak. Presentere nytteverdi som mer enn floskler, kursing, dytting, rope litt høyere når ting stopper opp...*

Utført intervju

## Intervju med Norseia

1. Kan du beskrive kort hvilke mål og ambisjoner dere har hatt for prosessarbeidet de siste årene?

Svar: *Utvikle et nytt og brukervennlig kvalitets- og miljøstyringssystem, gjennom økt prosessforståelse og fokus i organisasjonen, forbedre vårt produkt.*

2. Hvor lenge har dere jobbet med prosessforbedring?

Svar: *Ett år*

3. Noen virksomheter har kommet langt og andre kort. Hvordan vil du beskrive din virksomhets modenhet når det gjelder arbeid med prosessforbedring?

Svar: *Fremdeles lav*

- 3.1. Har dere beskrevet eller modellert prosessene?

Svar: *Prosessene er modellert, mens aktivitetene er beskrevet*

- 3.2. Følges de nye prosessene dere har beskrevet? Dvs. er de nye prosessene innført som ny standardisert praksis?

Svar: *Ja i noen grad. Noe implementering og opplæring gjenstår*

- 3.3. Har dere etablert prosesseierskap?

Svar: *ja*

- 3.4. Har dere satt konkrete ytelsesmål for prosessene?

Svar: *For enkelte av prosessene*

- 3.5. Følges ytelsesmålene opp? Dvs. innhentes informasjon om prosessene, som behandlingstid, ressursbruk, kundetilfredshet, kvalitet på produkter eller tjenester?

Svar: *I noen grad*

4. En veldig moden virksomhet vil ha god forståelse for hva prosessutvikling er, ha gode ferdigheter i å få gjennomført prosessforbedringsprosjekter, og de oppnår gode resultater fra prosjektene. Hvordan vil du plassere egen virksomhet i forhold til dette?

- 4.1. Har ledelsen og de ansatte god forståelse for prosessforbedring?

Svar: *Noe forståelse, men ikke god*

- 4.2. Er dere gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjektene?

Svar: *Verktøy etablert, men noe vei å gå i evaluerings- og dokumentasjonsfase*

- 4.3. Oppnår dere gode resultater fra disse prosjektene?

Svar: *I noen grad*

5. Kan du beskrive noen typiske prosjekter dere jobber med i dag?

- evt. kan du utdype?

Svar: *Samkjøring av IT systemer og iverksetting av integrerte operasjoner*

5.1. Hvordan jobber dere med prosessforbedring i dag?

5.2. Hvilke modeller lager dere?

5.3. Hvordan brukes modellene etterpå?

**6. Oppstart og gjennomføring av prosessforbedring kan hindres eller fremmes av visse forhold. Hvilke hindre har du erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter?**

Svar: *prosessforståelse*

**6.1. Hvilke forhold er barrierer mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter?**

Svar: *Manglende prosessforståelse*

**6.2. Hva med spesielle ressurser, tilstrekkelig kompetanse, myndighet til prosjektledere?**

Svar: *Kompetanse og ressurser i form av tid*

**6.3. Var det vanskelig å få folk til å delta?**

Svar: *Viljen er der, tiden er en knapphetsfaktor*

**6.4. Skapte andre forhold barrierer mot oppstart av prosjektet?**

Svar: *Historie*

**6.5. Var det motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter?**

Svar: *Noe motstand mot forandring har vi opplevd, men ikke noe som har skapt større forsinkelser*

**6.6. Var metoder og verktøy en barriere mot å komme i gang?**

Svar: *nei*

**6.7. evt. andre forhold?**

**6.8. Er det forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene?**

Svar: *Vi hadde en prosjektfase under oppbygging av system hvor tid ble prioritert, tid blir en større barriere fremover*

**7. Hvilke forhold mener du fremmer prosessforbedring?**

Svar: *Utvikling IT, konkurranse forhold, risikostyring og kontroll*

**7.1. Gjorde dere noe for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet?**

Svar: *Fokusere på avvik i eksisterende systemer*

**7.2. Gjorde dere noe for å stimulere framdriften i prosjektene?**

Svar: *Jobbe mot sertifisering*

**7.3. Hva med opplæring, bruk av eksterne konsulenter?**

Svar: *Bruk av konsulenter*

**7.4. Gjorde ledelsen noe for å fremme arbeidet?**

**Svar:** *Prioritere prosjektet med tid og penger*

**7.5. Hvilke råd vil du gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring?**

**Svar:** *Bruk tid på prosesskartlegging og forståelse*

**8. Basert på dine erfaringer, hvilken kompetanse i form av både kunnskap og ferdigheter, har vist seg viktig for prosessforbedringsarbeidet?**

**8.1. Hvilken kompetanse har vært viktigst å ha tilgang til?**

**Svar:** *Prosess metodikk*

**8.2. Hvilken kompetanse har dere evt. manglet?**

**Svar:** *Vi har ikke hatt nok kunnskap om prosesskartlegging – forståelse for prosesser*

**9. Har arbeidet med prosessutvikling gitt de ønskede effektene?**

**9.1. Kan du kort oppsummere de viktigste gevinstene?**

**Svar:** *Sertifiserbart KMS system*

**9.2. Hva var de viktigste faktorene for at prosessforbedringsprosjektene ble vellykket?**

**Svar:** *prosesseierskap*

**9.3. Enn motsatt – hvilke faktorer hindret suksess i prosjektene?**

**Svar:** *prosessforståelse*

**9.4. Hva vil dere fokusere på videre for å gjøre disse prosjektene enda bedre?**

**Svar:** *Prosesskartlegging og kompetanse innen prosessforståelse*

## Intervju med TeeKay

1. Kan du beskrive kort hvilke mål og ambisjoner dere har hatt for prosessarbeidet de siste årene?

Svar: Målene har vært knyttet til å:

*Verktøy for å synliggjøre funksjoner/prosesser ved integrasjon av virksomheter.  
Dokumentasjon av styringssystemet med tanke på forenkling av hele systemet.*

2. Hvor lenge har dere jobbet med prosessforbedring?

Svar: Ca 4 år

3. Noen virksomheter har kommet langt og andre kort. Hvordan vil du beskrive din virksomhets modenhet når det gjelder arbeid med prosessforbedring?

Svar: -

3.1. Har dere beskrevet eller modellert prosessene?

Svar: Ja

3.2. Følges de nye prosessene dere har beskrevet? Dvs. er de nye prosessene innført som ny standardisert praksis?

Svar: Ja

3.3. Har dere etablert prosesseierskap?

Svar: Ikke Formelt

3.4. Har dere satt konkrete ytelsesmål for prosessene?

Svar: Nei

3.5. Følges ytelsesmålene opp? Dvs. innhentes informasjon om prosessene, som behandlingstid, ressursbruk, kundetilfredshet, kvalitet på produkter eller tjenester?

Svar: -

4. En veldig moden virksomhet vil ha god forståelse for hva prosessutvikling er, ha gode ferdigheter i å få gjennomført prosessforbedringsprosjekter, og de oppnår gode resultater fra prosjektene. Hvordan vil du plassere egen virksomhet i forhold til dette? -

4.1. Har ledelsen og de ansatte god forståelse for prosessforbedring?

Svar: Ja

4.2. Er dere gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjektene?

Svar: Ja, men vi er ikke like gode til å stadig sette i gang nye prosjekter (det blir litt for lenge mellom prosjekter)

4.3. Oppnår dere gode resultater fra disse prosjektene?

Svar: Ja.

**5. Kan du beskrive noen typiske prosjekter dere jobber med i dag?**

*Svar: Styringsystem for et forretningsområde: Vi har brukt prosessmodeller som en vesentlig del av dokumentering av styringsystemet for et av forretningsområdene. Dette har ført til stor reduksjon i styrende dokumenter, og vært en stor hjelp i arbeidet med å ISO 9000 sertifisering av dette forretningsområdet. Integrasjonsprosjekter: Har gjennomført prosesskartlegginger i forbindelse med integrasjon av nye selskaper inn i konsernet, samt i forbindelse med å innføre nye datasystemer.*

**5.1. Hvordan jobber dere med prosessforbedring i dag?**

**Svar:**

*Vi bruker verktøyet QLM til å dokumentere Business Processes og Workflow Diagram.*

*Arbeidsmetodikken er å gjennomføre workshops på 4-6 timer. Typisk har vi 2-4 slike per prosjekt, og så har vi 2-5 dager mellom hver workshop.*

**5.2. Hvilke modeller lager dere?**

**Svar:** -

**5.3. Hvordan brukes modellene etterpå?**

*Svar: Modellene brukes til opplæring, som basis for ytterligere forenkling, som del av styringsystem, og som grunnlag for innføring av IT-systemer.*

**6. Oppstart og gjennomføring av prosessforbedring kan hindres eller fremmes av visse forhold. Hvilke hindre har du erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** -

**6.1. Hvilke forhold er barrierer mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter?**

*Svar: Prioritering fra ledelsen, samt ressurser*

**6.2. Hva med spesielle ressurser, tilstrekkelig kompetanse, myndighet til prosjektledere?**

*Svar: Vi har knapt med ressurser som er trent i prosesstenking*

**6.3. Var det vanskelig å få folk til å delta?**

*Svar: Nei*

**6.4. Skapte andre forhold barrierer mot oppstart av prosjektet?**

*Svar: Ikke når det var besluttet å gjennomføre.*

**6.5. Var det motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter?**

*Svar: Nei, men det trengs tid initielt til å sikre at alle har samme forståelse av prosess.*

**6.6. Var metoder og verktøy en barriere mot å komme i gang?**

*Svar: Nei.*



6.7. evt. andre forhold?

6.8. Er det forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene?

Svar: *Nei*

7. Hvilke forhold mener du fremmer prosessforbedring?

Svar: -

7.1. Gjorde dere noe for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet?

Svar: *Ga en kortfattet gjennomgang av hva prosesser er (og ikke er), samt viste enkelte eksempler.*

7.2. Gjorde dere noe for å stimulere framdriften i prosjektene?

Svar: *Nei ikke noe utover å sette tidsfrister*

7.3. Hva med opplæring, bruk av eksterne konsulenter?

Svar: *Vi har brukt eksterne konsulenter, men kun i begrenset grad.*

7.4. Gjorde ledelsen noe for å fremme arbeidet?

Svar: *Forholdsvis lite.*

7.5. Hvilke råd vil du gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring?

Svar: *Det må være en ildsjel i ledelsen, samt en "do-er" til å sikre framdrift.*

8. Basert på dine erfaringer, hvilken kompetanse i form av både kunnskap og ferdigheter, har vist seg viktig for prosessforbedringsarbeidet?

Svar: -

8.1. Hvilken kompetanse har vært viktigst å ha tilgang til?

Svar: *Metodikk, verktøykompetanse og kompetanse på hele prosessområdet som inngår i prosjektet.*

8.2. Hvilken kompetanse har dere evt. manglet?

Svar: *Egentlig ingenting, men vi har for lite kapasitet internt.*

9. Har arbeidet med prosessutvikling gitt de ønskede effektene?

Svar: -

9.1. Kan du kort oppsummere de viktigste gevinstene?

Svar: *Felles forståelse av prosessene og arbeidsflyten, et godt grunnlag for opplæring av nye medarbeidere, forenklet dokumentasjon av styringssystemet.*

9.2. Hva var de viktigste faktorene for at prosessforbedringsprosjektene ble vellykket?

Svar: *En eller flere ildsjeler*

9.3. Enn motsatt – hvilke faktorer hindret suksess i prosjektene?

Svar: *Ressurser og prioritering av et helhetlig prosjekt for hele virksomheten.*

**9.4. Hva vil dere fokusere på videre for å gjøre disse prosjektene enda bedre?**

**Svar:** *Benytte taktisk de anledninger som kommer hvor virksomheten skal forandres, for så å dokumenter at forandringen er til det bedre, samt hvilke roller som gjør hva.*

## **Intervju med Apotekene Vest HF**

**1. Kan du beskrive kort hvilke mål og ambisjoner dere har hatt for prosessarbeidet de siste årene?**

**Svar:** => Vi startet med å bruke prosesser i forbindelse med Prosjektet "Utvikling av kvalitetssystem for Apotekene Vest HF". Prosjektperiode sep 2004 til februar 2007.

### **Formål**

Det skal utarbeides et kvalitetssystem for Apotekene Vest HF, som sikrer at foretaket til enhver tid oppfyller alle de eksterne og interne krav som stilles til virksomheten.

Systemet skal bidra til nytenking og utvikling av effektive/rasjonelle arbeidsprosesser ved det enkelte apotek og for foretaket som en helhet.

### **Mål**

Prosjektet skal

- utvikle ett overordnet kvalitetssystem (rammeverk),
- kartlegge kvalitetsdokumenter og systemer innen produksjon og salg av varer og tjenester ("Apotekområdet") som er i bruk i ulike deler av foretaket i dag
- samordne og videreutvikle dagens kvalitetsdokumenter innen "Apotekområdet"
- definere kjerneprosessene i apotekene og støttefunksjoner; herunder fokus på effektive prosesser og forbedringspotensiale i organisasjonen
- samkjøre samhandlingsmønstre og kommunikasjonslinjer innad i foretaket
- identifisere samhandlingsmønstre som krever avklaringer med kundene (sykehus, kommuner, resepturkunder, RTV og evt. andre)
- vektlegge brukervennlighet for systemet, fortrinnsvis ved bruk av gode IT-løsninger
- følge "Godt nok – prinsippet".

Dette resulterte i ett felles system for hele Apotekene Vest (ApoV) med fire apotek og administrasjon. I tillegg til prosesser har vi noen enkeltprosedyrer i deler av driften og mange prosedyrer for enkeltaktiviteter i forbindelse med tilvirkning av legemidler

Systemet er deretter videre utviklet med nye områder og revisjon av de eldste prosessene.

**2. Hvor lenge har dere jobbet med prosessforbedring?**

**Svar:** => I praksis startet vi med å bygge opp prosessene siden desember 2004

**3. Noen virksomheter har kommet langt og andre kort. Hvordan vil du beskrive din virksomhets modenhet når det gjelder arbeid med prosessforbedring?**

**Svar:** => Denne varierer sterkt. De som startet prosessmodelleringen først har fått det inn under huden. Alle nyansatte lærer opp i dagens system, som er prosessbasert, så de får det nok inn. Størst bekymring har jeg for de ansatte som jobbet her før prosessene startet – men de forholdt seg ikke noe særlig til skrevne prosedyrer heller (med unntak av tilvirkning)

**3.1. Har dere beskrevet eller modellert prosessene?**

**Svar:** => Modellert

**3.2. Følges de nye prosessene dere har beskrevet? Dvs. er de nye prosessene innført som ny standardisert praksis?**

**Svar:** => JA.

**3.3. Har dere etablert prosesseierskap?**

Svar: =>JA

**3.4. Har dere satt konkrete ytelsesmål for prosessene?**

Svar: =>Nei

**3.5. Følges ytelsesmålene opp? Dvs. innhentes informasjon om prosessene, som behandlingstid, ressursbruk, kundetilfredshet, kvalitet på produkter eller tjenester?**

Svar: => Brukes ikke.

4. En veldig moden virksomhet vil ha god forståelse for hva prosessutvikling er, ha gode ferdigheter i å få gjennomført prosessforbedringsprosjekter, og de oppnår gode resultater fra prosjektene. Hvordan vil du plassere egen virksomhet i forhold til dette? => *Midt på treet.*

**4.1. Har ledelsen og de ansatte god forståelse for prosessforbedring?**

Svar: => *Ja, ledelsen har*

*Når det gjelder de ansatte varierer det sterkt.*

**4.2. Er dere gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjektene?**

Svar: => *Tja. Hele kvalitetsprosjektet var et gigantisk prosessforbedringsprosjekt som lyktes, så vi får si at vi er gode. Oppfølgingen er systematisk. Nye områder blir analysert og tegnet som prosesser*

**4.3. Oppnår dere gode resultater fra disse prosjektene?**

Svar: => *Ja, i den grad at det er økt forståelse i ApoV for at vi egentlig er ganske like i de ulike apotek og hvordan vi skal arbeide best mulig. Vi måler ikke systematisk "gevinst" av endringene*

5. Kan du beskrive noen typiske prosjekter dere jobber med i dag?

- evt. kan du utdype?

Svar: => *Et prosjekt er i sluttfasen "Trappetrinnsprosjektet", som skal beskrive felles logistikk for anskaffelse av varer til salg og tilvirkning og for økonomiske transaksjoner i ApoV. (Dette henger sammen fordi det brukes samme dataverktøy til begge deler)*

**5.1. Hvordan jobber dere med prosessforbedring i dag?**

Svar: => *Kontinuerlig oppfølging av små endringer i eksisterende prosesser (for eksempel nye lenker, oppdaterte kilder oa.) Revisjoner av eksisterende prosesser ved større endringer. Annethvertårlig full gjennomgang av sentrale prosesser. Prosjekter eller arbeidsgrupper ved nye områder. Er ikke så flink til å følge opp støtteprosesser. Dette skyldes for en stor del at det ligger mye halvferdig i påvente av resultater fra et kjempestort Helse Vest-prosjekt.*

**5.2. Hvilke modeller lager dere?**

Svar: => *Vet ikke helt hva dere spør om – dere får eventuelt ta ytterligere kontakt. Vi lager BPN, eventuelt i flere nivåer med tilhørende WFD der det er behov.*

### 5.3. Hvordan brukes modellene etterpå?

**Svar:** => Som eneste opptegnelse av praksis og del av vårt Kvalitets- og styringssystem. Brukes aktivt ved opplæring, opphenting av aktuelle skjema og lenking til ulike eksterne kilder. I de tilfeller der det fortsatt eksisterer enkeltprosedyrer er disse lenket til prosessene, med unntak for prosedyrer i tilvikning (her venter vi på eget IK-verktøy for prosedyrene)

### 6. Oppstart og gjennomføring av prosessforbedring kan hindres eller fremmes av visse forhold. Hvilke hindre har du erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter?

**Svar:** => Vi er geografisk spredt på hele kysten, så det krevdes mye for å få samlet oss (prosessene er modellert på tvers av apotekene)

I de(t) minste apotek(et) var det vanskelig å få frigjort nødvendige ressurser/rette person. Krevde mye informasjon / god pedagogikk for å forstå hvorfor vi skulle ha ett felles system og hvorfor i alle dager dette skulle beskrives som prosesseer når vi hadde prosedyrer fra før av (og vi hadde maaaaange prosedyrer)

Følgende ble presentert som utfordringer i statusoppfølging underveis:

- Samordning av fire apotek:
  - Endrer/tilpasser mens vi modellerer prosesser
  - Det er vanskelig for de/enkelte ansatte å "svelge kameler"
  - Ta vare på mest mulig av det som er godt, men kan ikke bruke alt fra alle
  - Hvor store individuelle forskjeller skal vi tillate?
  - Hva er "Godt nok"?

Dette er et endringsprosjekt!

### 6.1. Hvilke forhold er barrierer mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter?

**Svar:** => Ledelsens støtte er alfa og omega – dvs. bl.a. si reell støtte i forhold til prioriteringer av andre aktiviteter

Hvis en mangler reell støtte er det den største barrieren.

Ellers vil barrierene variere fra prosjekt til prosjekt avhengig av omfang, geografi, øvrig arbeidsbelastning med mer.

### 6.2. Hva med spesielle ressurser, tilstrekkelig kompetanse, myndighet til prosjektledere?

**Svar:** => Det må avsettes både tid og penger = prioritering

Valg av riktige personer i arbeidet, eller knyttet til arbeidet, er vesentlig (et prosjekt vi nettopp har kjørt har feilet, da prosjektleder verken valgte rette personer å spørre eller lyttet til tilbakemeldinger – og vi må gjøre mye etterarbeid for å få det på fote igjen)

Det er avgjørende at det i ethvert prosjekt er minst en person som har prosessforståelse, og som derved kan veilede resten av gruppa og få fram ulike aspekter i prosessen. Ved vår oppstart hadde vi ekstern konsulent fra Veritas.

*Prosjektleder må lytte, avklare og til slutt bestemme (eller få uavklarte forhold bestemt hos "rette vedkommende")*

### **6.3. Var det vanskelig å få folk til å delta?**

**Svar:** => *Med utgangspunkt i Kvalitetsprosjektet:*

*Det var mer praktiske problemer enn uvilje, med unntak av en person som følte seg beordret*

### **6.4. Skapte andre forhold barrierer mot oppstart av prosjektet?**

**Svar:** => *Med utgangspunkt i Kvalitetsprosjektet:*

*Andre aktiviteter, spesielt driftsrelaterte. Ble mye bedre når det klart og tydelig ble sagt at dette prosjektet hadde 1. prioritet i ApoV*

*Med utgangspunkt i prosjektet nevnt over:*

*Unødvendig støy mht erkjennelsen av tidligere arbeid med prosesser og forståelse hos prosjektleder av at ulike prosesser kan ha kryssende linjer ("felles prosessledd") og at ikke to instanser kan eie disse krysspunktene, men at men kan gi innspill til hverandre.*

### **6.5. Var det motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => *Ikke i ledelsen av ApoV*

*Hos øvrige ansatte varierte det nok sterkt. Det var vel ikke så mye motstand som mangel på forståelse for hvorfor. Dette ble til en stor grad bøtet på ved grundig informasjon (skriftlig og muntlig). Kun en person (av ca 200) ga tydelig uttrykk for motstand.*

*I senere arbeidsgrupper har det vært lite til ingen motstand (heller glede over "å får ting på plass")*

*Ved ett senere prosjekt har ikke informasjon og involvering vært optimal, og derfor motstanden til dels stor.*

### **6.6. Var metoder og verktøy en barriere mot å komme i gang?**

**Svar:** => *Nei.*

### **6.7. evt. andre forhold?**

### **6.8. Er det forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene?**

**Svar:** *Ja absolutt.*

*I Kvalitetsprosjektet tok det en periode til å få prosesstankegangen "under huden" på deltagerne i arbeidsgruppene.*

*Nå er flere og flere fortrolig med denne måten å tenke på og motstanden er langt mindre (med unntak av forhold beskrevet ovenfor)*

*Det er svært viktig at framtidige prosjekter bygger videre på eksisterende løsninger!*

## **7. Hvilke forhold mener du fremmer prosessforbedring?**

### **7.1. Gjorde dere noe for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet?**

**Svar:** => Med utgangspunkt i Kvalitetsprosjektet:

Informerte alle ansatte før oppstart (skriftlig og muntlig) og deretter i flere faser (muntlig og ved "Nyhetsbrev")

Involverte nøkkelpersoner direkte. Fant fram til personer som kunne trenere framdriften og gav dem spesiell oppmerksomhet. Involverte andre ansatte i enkeltprosesser etter behov.

Prøvde å etablere en dugnadsånd i ApoV for denne store omleggingen.

## **7.2. Gjorde dere noe for å stimulere framdriften i prosjektene?**

**Svar:** => Ja, var aktiv mht. informasjon og involvering i hele prosjektperioden – og den ble lang!

## **7.3. Hva med opplæring, bruk av eksterne konsulenter?**

**Svar:** => Ekstern konsulent med prosesskompetanse. Alle arbeidsgrupper hadde et kort prosesskurs i starten av sitt arbeid enten ved ekstern konsulent eller ved prosjektleder da denne fikk tilstrekkelig kompetanse.

## **7.4. Gjorde ledelsen noe for å fremme arbeidet?**

**Svar:** => Masse. Stor støtte og oppmuntring både direkte mot prosjektet og i omtale i ApoV

## **7.5. Hvilke råd vil du gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring?**

**Svar:** => Følg de rådene som kommer fram av teksten over + Ikke underdriv ressursbruken, spesielt på tidsbruk. Vær tålmodig mht framdriftstempo (ting-tar-tid), samtidig som det er viktig å holde ett jevnt trøkk i organisasjonen. Lag delmål og feire dem. Informer og involver! Lytt til signaler fra organisasjonen. Skift om nødvendig både kurs og sluttmaal underveis (Kvalitetsprosjektet vokste og vokste etter hvert som vi erkjente omfanget av arbeidet).

## **8. Basert på dine erfaringer, hvilken kompetanse i form av både kunnskap og ferdigheter, har vist seg viktig for prosessforbedringsarbeidet?**

**Svar:** => Ulik kompetanse i forhold til ulik rolle i arbeidet, noen stikkord:

Prosjektet må ha en tydelig plassering i organisasjonen og dette krever tydelighet fra alle involverte leder(e)

Prosjektleder må i utgangspunktet være en pådriver og slutfører med god medmenneskelig forståelse og pedagogiske evner. Jo større omlegginger, dess viktigere er dette.

Prosjektdeltagerne må ha god forståelse for egen del av arbeidet. Må lett kunne tilegne seg, eller være villig til å tilegne seg, nye tankesett - mao være lyttende og deltagende.

Må ha eller få støtte til å forstå prosesstankegangen

Andre ansatte må få et minimum av informasjon / opplæring i hvordan man tenker og involveres etter behov.

Det ferdige produktet må presenteres på en god måte og vedtatte endringer må gjennomføres. Alternativt må prosessen endres/videreutvikles.

### **8.1. Hvilken kompetanse har vært viktigst å ha tilgang til?**

**Svar:** => God prosessleder (se over)

*God kjennskap til området som skal beskrives eller gode evner til å innhente denne kompetansen*

*Ekstern konsulent avhengig av egen prosessforståelse og behov for å se organisasjonen eller arbeidsfeltet som skal beskrives "utenfra".*

### **8.2. Hvilken kompetanse har dere evt. manglet?**

*Svar: => Det har variert i de to prosjektene som er gjengitt ovenfor.*

*Manglet lite i det første prosjektet, mer i den som er i sin avslutningsfase. Ser ikke behovet for å gjenta dette her, da det framgår av teksten ovenfor*

### **9. Har arbeidet med prosessutvikling gitt de ønskede effektene?**

*Svar: => Kvalitetsprosjektet: Ja. God måloppnåelse – se målformulering i starten av besvarelsen.*

*Trappetrinnsprosjektet: Ikke avsluttet. Målene vil nås, men med lengre vei og involvering av ny(e) personer for å få avsluttet.*

#### **9.1. Kan du kort oppsummere de viktigste gevinstene?**

*Svar: => Kvalitetsprosjektet: Se målformuleringen. I tillegg har det blitt en større forstepøse i ApoV for likheten mellom våre apotek*

*Trappetrinnsprosjektet: Ikke avsluttet, så gevinstuttak er ikke målbart*

#### **9.2. Hva var de viktigste faktorene for at prosessforbedringsprosjektene ble vellykket?**

*Svar: => Dette har jeg svart på tidligere*

#### **9.3. Enn motsatt – hvilke faktorer hindret suksess i prosjektene?**

*Svar: => Dette har jeg svart på tidligere*

#### **9.4. Hva vil dere fokusere på videre for å gjøre disse prosjektene enda bedre?**

*Svar: => Ta erfaringer fra de to større prosessforbedringsprosjektene og andre prosjekter i ApoV for å få:*

*Rett målformulering*

*God prosjektorganisasjon med rett prosjektleder med riktig (ekstern) støtte*

*Fokus på tidsbruk*

*Fokus på informasjon og involvering*



## **Intervju med Aibel**

**1. Kan du beskrive kort hvilke mål og ambisjoner dere har hatt for prosessarbeidet de siste årene?**

**Svar:** =>

*Å samordne arbeidsprosesser på tvers av forretningsenheter og land.*

*Å jobbe likt når man utfører samme arbeidsprosess.*

*Å kunne flytte folk mellom prosjekter enkelt.*

*At vi oppleves som ett firma av kundene.*

*At kompetanse skal være overførbart mellom prosjekter og at nye prosjekter kan gjenbruke materiale fra tidligere prosjekter.*

**2. Hvor lenge har dere jobbet med prosessforbedring?**

**Svar:** => *I ca tre år, men det konkrete prosjektet som går nå har gått i ett år.*

**3. Noen virksomheter har kommet langt og andre kort. Hvordan vil du beskrive din virksomhets modenhet når det gjelder arbeid med prosessforbedring?**

**Svar:** => -

**3.1. Har dere beskrevet eller modellert prosessene?**

**Svar:** => *Ja vi er i avslutningsfasen av design av prosesser.*

**3.2. Følges de nye prosessene dere har beskrevet? Dvs. er de nye prosessene innført som ny standardisert praksis?**

**Svar:** => *Nei de er ikke formelt implementert og vi har ikke hatt opplæring.*

**3.3. Har dere etablert prosesseierskap?**

**Svar:** => *Ja*

**3.4. Har dere satt konkrete ytelsesmål for prosessene?**

**Svar:** => *Nei*

**3.5. Følges ytelsesmålene opp? Dvs. innhentes informasjon om prosessene, som behandlingstid, ressursbruk, kundetilfredshet, kvalitet på produkter eller tjenester?**

**Svar:** => *(ikke relevant)*

**4. En veldig moden virksomhet vil ha god forståelse for hva prosessutvikling er, ha gode ferdigheter i å få gjennomført prosessforbedringsprosjekter, og de oppnår gode resultater fra prosjektene. Hvordan vil du plassere egen virksomhet i forhold til dette? => -**

**4.1. Har ledelsen og de ansatte god forståelse for prosessforbedring?**

**Svar:** => *Det er veldig variert forståelse. Jeg vil ikke si at vi er en veldig moden bedrift. Jeg opplever at vi ser problemene men ikke har fått totalt forankret at dette er løsningen. Vi møter ofte motstand når nye mennesker skal komme inn og ta ansvar.*

#### **4.2. Er dere gode på å gjennomføre prosessforbedringsprosjektene?**

**Svar:** => *Prosjektet er i sterk konkurranse med daglig drift og det kan være vanskelig å få prioritet.*

#### **4.3. Oppnår dere gode resultater fra disse prosjektene?**

**Svar:** => *Noen ser umiddelbart nytte, mens andre ikke ser verdien. Vi har hele spekteret. Vi forventer større aksept når portalen blir lansert. Da har vi et konkret resultat å vise til, alle kan se hverandres prosesser og jeg tror det blir mer prestisje prosessområdene i mellom på å ha gode og lettfattelige prosesser.*

### **5. Kan du beskrive noen typiske prosjekter dere jobber med i dag?**

#### **5.1. hvordan jobber dere med prosessforbedring i dag?**

**Svar:** => *Vi holder workshops og dokumenterer prosessene i ett format på tvers av prosessområder. (skjønner ikke helt hva dere mener)*

#### **5.2. hvilke modeller lager dere?**

**Svar:** => *Arbeidsflyt som følger menneskene og deres aktiviteter. Vi har andre dokumenter som knyttes opp, prosessebeskrivelser, work instructions, handbooks.*

#### **5.3. hvordan brukes modellene etterpå?**

**Svar:** => *Nå er de jo ikke implementert ennå men vi forventer at de skal vise en felles sannhet, og at de skal kunne brukes til opplæring. De skal også inngå i Enterprise Architecture og fungere som "rammeverk" som systemutvikling kan knyttes mot.*

### **6. Oppstart og gjennomføring av prosessforbedring kan hindres eller fremmes av visse forhold. Hvilke hindre har du erfart i forhold til oppstart og gjennomføring av prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => -

#### **6.1. Hvilke forhold er barrierer mot å komme i gang med prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => *Frykt for det ukjente. At det ikke oppleves å ville gi verdi i fremtiden. At det stjeler tid fra daglig drift av firmaet. At det man har fra før er bra nok.*

#### **6.2. Hva med spesielle ressurser, tilstrekkelig kompetanse, myndighet til prosjektledere?**

**Svar:** => *Det har vært utrolig viktig å jobbe med å forankre dette i ledelsen, å bruke fyrtårn som ansatte lytter til for å kommunisere det glade budskap. Viktig å ha leder og*

*sponsor som er synlige i bedriften. De kan gjerne ha en champion som gjør det daglige arbeidet men prosesseierne MÅ være fyrtårn.*

**6.3. Var det vanskelig å få folk til å delta?**

**Svar:** => 60% ja, 40% nei

**6.4. Skapte andre forhold barrierer mot oppstart av prosjektet?**

**Svar:** => *Det var tungt å dra i gang men husker ikke noe konkret.*

**6.5. Var det motstand mot å starte prosessforbedringsprosjekter?**

**Svar:** => *Ledelsen måtte se at det ville føre til reduksjon av kostnader og en bedre hverdag for de ansatte.*

**6.6. Var metoder og verktøy en barriere mot å komme i gang?**

**Svar:** => *Vi valgte å ikke vente til vi hadde et system, men jobbet enkelt i Microsoft Visio. Selv om vi da må konvertere til et system senere så er vi glade for at vi kom i gang i stedet for å vente. Systemet har en høyere terskel.*

**6.7. evt. andre forhold?**

**Svar:** => -

**6.8. Er det forskjell mellom barrierer i oppstartsfasen og barrierer for videre gjennomføring av prosjektene?**

**Svar:** *Vi må markedsføre oss hele tiden for ikke å tape terreng.*

**7. Hvilke forhold mener du fremmer prosessforbedring?**

**Svar:** => -

**7.1. Gjorde dere noe for å stimulere oppstarten av prosessforbedringsarbeidet?**

**Svar:** => *Bruke fyrtårnene til å snakke på møter.*

**7.2. Gjorde dere noe for å stimulere framdriften i prosjektene?**

**Svar:** => *Ikke noe ekstraordinært eller spektakulært.*

**7.3. Hva med opplæring, bruk av eksterne konsulenter?**

**Svar:** => *Har brukt eksterne konsulenter i oppstartsfasen, deretter tatt over selv. Viktig å beholde kompetansen i bedriften.*

**7.4. Gjorde ledelsen noe for å fremme arbeidet?**

**Svar:** => *Snakket varmt og hadde prosjektet på sine møteragendaer.*

**7.5. Hvilke råd vil du gi til andre bedrifter som ønsker å lykkes med prosessforbedring?**

**Svar:** => *Forankring i ledelsen.*

*Innse at det tar veldig lang tid.*

*Gå ut bredt og involvere så mange medarbeidere som mulig i arbeidet. (Vinne dem over lenge før lansering)*

*Bruke noen få fasilitatorer sentralt slik at prosessene blir konsistente på tvers av prosessområder, og av høy kvalitet.*

*Det er ikke sånn at alle kan mappe prosesser da blir det mye hummer og kanari og hvert prosessområde finner sin egen stil. Og det eksisterer ikke lenger noe som er felles.*

**8. Basert på dine erfaringer, hvilken kompetanse i form av både kunnskap og ferdigheter, har vist seg viktig for prosessforbedringsarbeidet?**

**Svar:** => -

**8.1. Hvilken kompetanse har vært viktigst å ha tilgang til?**

**Svar:** => *Prosessmapping og forretningsforståelse. Fasiliteringsressurser.*

**8.2. Hvilken kompetanse har dere evt. manglet?**

**Svar:** => *Kunne vært fint om hver prosesseier eller hans nestkommanderende hadde tatt et ansvar for faglig innhold i prosessene. Noen har gjort det men alle har ikke hatt mulighet.*

**9. Har arbeidet med prosessutvikling gitt de ønskede effektene?**

**Svar:** => -

**9.1. Kan du kort oppsummere de viktigste gevinstene?**

**Svar:** => *Se tidligere*

**9.2. Hva var de viktigste faktorene for at prosessforbedringsprosjektene ble vellykket?**

**Svar:** => *Vi er ikke i mål.*

*Jeg føler ast jeg gjentar det samme jeg har skrevet tidligere.*

**9.3. Enn motsatt – hvilke faktorer hindret suksess i prosjektene?**

**Svar:** => *De tre som nevnt*

**9.4. Hva vil dere fokusere på videre for å gjøre disse prosjektene enda bedre?**

**Svar:** => *Være på ballen hele tiden*