

FØRER INVESTERING I KVALITETSSYSTEM TIL PROSESSLEDELSE?



JON IDEN er førsteamanuensis ved institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Han forsker og underviser i IT-ledelse, prosessledelse, og kvalitetsledelse. Iden har utviklet RIS-metoden for prosessforbedring, og skrevet boken *Prosessutvikling, håndbok i modellering og analyse av prosesser*, hvor RIS er beskrevet. Han har bred næringslivserfaring, og er en mye benyttet kurs og foredragsholder.

SAMMENDRAG

Denne artikkelen undersøker hvorvidt investering i et kvalitetssystem fører til prosessledelse. Bedrifter i ulike bransjer møter i dag krav fra myndigheter og kunder om å dokumentere bedriftens arbeidsprosesser i et kvalitetssystem. Perspektivet er at velfungerende arbeidsprosesser er viktige for bedriftens ytelse og resultater, og at det er nødvendig både å dokumentere og å utøve kontroll med dem. Innføring av kvalitetssystemer innebærer altså to forhold: Først skal det investeres i å dokumentere arbeidsprosessene, deretter skal prosessene ledes for kontinuerlig utvikling og styring. I denne studien undersøker vi om bedrifter som har dokumentert sine arbeidsprosesser i et kvalitetssystem, også leder dem.

For å studere dette spørsmålet bruker vi fire grunnleggende dimensjoner ved prosessledelse: prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling og kontinuerlig prosessforbedring. Basert på en fortolkende analyse av intervjuer fra 23 bedrifter konkluderer vi med at investering i kvalitetssystem ikke synes å ha ført til utstrakt prosessledelse for disse bedriftene. Bedriftslederne er ikke spesielt opptatt av arbeidsprosessene i det daglige, prosesseierrollen er ikke etablert i praksis, arbeidsprosessenes ytelse og resultater blir ikke målt, og kontinuerlig forbedring er ikke i fokus. Vi tolker dette som at lederne i disse bedriftene anser kvalitetssystemet som en påtvunget betingelse heller enn en ressurs de benytter for styring og forbedring av virksomheten.

INNLEDNING

Kvalitetssystemer er et aktuelt tema i næringslivet, og svært mange norske bedrifter har investert i et slikt system eller er i ferd med å gjøre det. For eksempel har rundt 2 000 norske bedrifter per i dag et kvalitetssystem som er sertifisert i henhold til en internasjonal standard (ISO). Vi vet imidlertid også at mange bedrifter har et kvalitetssystem uten å være sertifisert, eller at de er sertifisert i henhold til andre standarder.

Det er flere drivkrefter bak utviklingen. Internasjonale institusjoner som ISO (International Organization for Standardization) og EFQM (European Foundation

for Quality Management) argumenterer med at et kvalitetssystem er nødvendig for å oppfylle kundenes krav til produkt- og tjenestekvalitet. Nye offentlige bestemmelser som for eksempel Sarbanes-Oxley Act (SOX), EUs åttende direktiv og Basel II fokuserer på virksomhetskontroll gjennom dokumenterte og synlige prosesser. Og bransjespesifikke kvalitetsinitiativer, for eksempel i utdanningssektoren (NOKUT) og i landbruket (KSL – kvalitetssystem i Landbruket), oppstår jevnlig.

Hensikten med et kvalitetssystem er å sannsynliggjøre at en har styring med virksomheten, både det en gjør, og det en produserer, gjennom å ha kontroll med

arbeidsprosessene. Dagens kvalitetssystemer er basert på arbeidsprosesser som karakteriseres ved et gjennomgående tverrfunksjonelt syn på bedriften (Cartin 1993, Sousa og Voss 2002). Arbeidsprosesser handler om hva bedriften gjør, hvordan den gjør det, og hva den produserer, uavhengig av funksjonell organisering. Arbeidsprosess blir ofte og noe enkelt definert som «en sekvens av aktiviteter som produserer et produkt eller en tjeneste for en kunde» (Hammer 1990).

I et kvalitetssystem finner man tekstlige og grafiske beskrivelser av bedriftens arbeidsprosesser. Men dokumenterte arbeidsprosesser er i seg selv ikke tilstrekkelig. En bedrift må kontinuerlig følge opp hvordan arbeidsprosessene fungerer i praksis, og at resultatene som produseres, er av tilfredsstillende kvalitet. En fullstendig innføring av et kvalitetssystem innebærer altså to forhold: Først skal det investeres i å dokumentere bedriftens arbeidsprosesser, deretter skal det etableres prosessledelse for å sikre kontinuerlig utvikling og kontroll med dem.

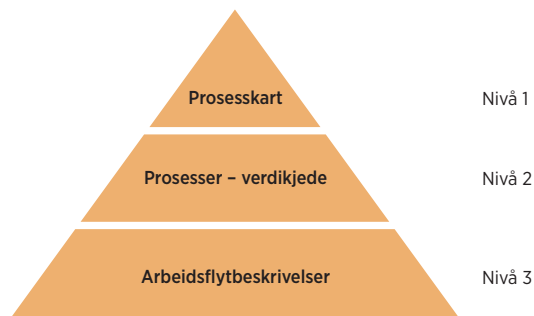
I denne studien undersøker vi om bedrifter som har investert i et kvalitetssystem, praktiserer prosessledelse. Vårt forskningsspørsmål er: *Fører investering i et kvalitetssystem til prosessledelse?* For å studere dette spørsmålet bruker vi de fire grunnleggende dimensjoner nevnt ovenfor, og vi intervjuer kvalitetsledere i 23 bedrifter. Vår hovedkonklusjon er at investering i kvalitetssystem ikke har ført til utstrakt prosessledelse i disse bedriftene. I det videre vil vi først diskutere begrepene kvalitetssystem og prosessledelse. Deretter presenteres undersøkelsesopplegget, etterfulgt av presentasjon og analyse av studiens funn. Avslutningsvis diskuteres mulige årsaker til resultatet.

GRUNNLEGGENDE BEGREPER OG TEORETISKE FUNDAMENT

KVALITETSSYSTEMER

Bedrifter i forskjellige bransjer bruker kvalitetsstyring (*quality management*) som virkemiddel for å sikre kvaliteten på sine produkter og tjenester. Ulike institusjoner har bidratt til utviklingen av kvalitetsstyringskonseptet og til dets omfattende bruk i næringslivet. Spesielt innflytelsesrike er The European Foundation for Quality Management med sin Excellence Model (EFQM), Malcolm Baldrige National Quality Program med sin National Quality Award (MBNQA) og International

FIGUR 1 En konseptuell modell av strukturen til et kvalitetssystem



Organization for Standardization med sine ISO-standarder. Personer som Edward Deming, Joseph Juran, Philip Crosby og Kaoru Ishikawa blir ofte knyttet til fagområdets utvikling. Kvalitetsstyring er et omfattende og ikke helt entydig konsept, og ulike forfattere legger vekt på ulike egenskaper og kjennetegn. Mens noen vektlegger dimensjoner som kundeorientering, kvalitetssikring, kvalitetskultur, prosessorientering og kontinuerlig forbedring (Bank 1993, Harrington 1991, Oakland 2000), fremhever andre medarbeiderinvolvering, medbestemmelse og teamarbeid (Cartin 1993, Ho 1994).

Et av de sentrale elementene i kvalitetsstyring er kvalitetssystemet. Et kvalitetssystem forstås i denne sammenhengen som en samling dokumenter (papirbasert eller elektronisk basert), som beskriver bedriftens arbeidsprosesser. Et kvalitetssystem består gjerne av dokumenter på tre nivåer (se figur 1). Nivå 1, prosesskartet, beskriver den overordnede modellen av firmaets viktigste prosesser og deres relasjoner. Nivå 2, prosessnivået, beskriver hovedaktivitetene til hver prosess i verdikjededeform, og på nivå 3, arbeidsflytnivået, blir detaljene knyttet til utførelsen av hver prosess og dens aktiviteter beskrevet. Andre typer dokumenter kan også inkluderes, for eksempel prosedyrer som mer i detalj redegjør for utførelsen av en aktivitet eller gruppe av aktiviteter.

Ifølge Dingsøyr og Moe (2005) omfatter prosessbeskrivelsen følgende forhold:

- Aktiviteter: en beskrivelse av hver av aktivitetene i arbeidsprosessen og deres relasjoner; beskrivelser av «hvordan ting gjøres»

- **Roller:** detaljer om rollene, det vil si hvordan aktivitetene er fordelt mellom dem som er involvert i utførelsen av arbeidsprosessen
- **Ressurser:** detaljer om hjelpemidler som brukes i utførelsen av de enkelte aktivitetene
- **Produkter:** opplysninger om hvilke produkter eller tjenester arbeidsprosessen leverer

Bedrifter bruker store ressurser på å utvikle og vedlikeholde kvalitetssystemer, og i økende grad utnyttes webbaserte intranettløsninger for å gjøre dem tilgjengelige for ansatte og andre interessenter. I tillegg til å dokumentere eksisterende praksis benyttes prosessbeskrivelsene også som grunnlag for analyse og forbedring og til å lære opp nyansatte. Et annet aspekt ved kvalitetssystemer er sertifisering. For å oppfylle krav satt av offentlige myndigheter eller normer i bransjen søker mange bedrifter å få en offisiell sertifisering av sitt kvalitetssystem. I noen bransjer er et sertifisert kvalitetssystem en forutsetning for å gjøre handel. Ifølge KvaLex (www.kvallex.no), som forvalter en komplett og oppdatert oversikt over sertifisering, kvalitetssikring og akkreditering i Norge, er i dag rundt 1 500 bedrifter sertifisert i henhold til ISO 9001 (generell standard for kvalitetssystem), mens rundt 500 bedrifter er sertifisert i henhold til ISO 1401 (miljøstyringssystem). En annen indikator på interessen for dette temaet er oppslutningen om Norsk Forening for Kvalitet og Risikostyring (NFKR). På sine hjemmesider opplyses det at foreningen har 1 500 personlige medlemmer og 140 bedriftsmedlemskap (www.nfkr.no).

Forskere har lenge studert forholdet mellom kvalitetssystemer og bedrifters ytelse. Noen tidlige studier var svært negative. De fant at kvalitetssystemer innebar byråkratisering, og at de hindret innovasjon (Avery 1994, Brown 1994, Reedy 1994, Seddon 1997). Nyere studier, for eksempel Biazzo og Benardi (2003), har på sin side vist at et kvalitetssystem er et godt utgangspunkt for å oppnå kundetilfredshet og kontinuerlig forbedring. På bakgrunn av en omfattende studie av tilgjengelige forskningsresultater konkluderer Sousa og Voss (2002) med at kvalitetsstyring ser ut til å kunne ha betydelig innvirkning på kvaliteten og ytelsen på lokalt og operativt nivå i bedriften. Imidlertid finner de en svakere, og ikke alltid signifikant, effekt på ytelsen for bedriften totalt sett. Lite forskning har studert sammenhengen mellom kvalitetssystemer og prosessledelse.

PROSESSLEDELSE

En arbeidsprosess er en samling av alle aktivitetene, rollene, ressursene og reglene som inngår i produksjonen av et produkt eller en tjeneste til en kunde (Iden 2005). Det meste av det som utføres i bedrifter, utføres i arbeidsprosesser, og flere og flere bedrifter blir oppmerksomme på hvilken betydning velfungerende arbeidsprosesser har for bedriftens resultater. På begynnelsen av 1990-tallet ble prosessorientering, under begrepet *Business Process Reengineering*, beskrevet som en radikal tilnærming til kostnadsreduksjon og innovasjon (Hammer 1990, Davenport 1993). Den radikale tilnærmingen var den gang, og er fortsatt, utfordrende for de fleste bedrifter (Grover, Jeong, Kettinger og Teng 1995), og som en konsekvens forandret den seg mot en mer gradvis og mindre omfattende forbedringspraksis (Albizu og Olazarán 2006). Over tid har prosessorientering også fått en ny dimensjon, prosessledelse, som vektlegger kontinuerlig styring og forbedring av prosessene (Harmon 2003, Smith mfl. 2003). Smith og Finger beskriver prosessledelse (*Business Process Management*) på denne måten:

Business Process Management not only encompasses the discovery, design and deployment of business processes, but also the executive, administrative and supervisory control over them to ensure that they remain compliant with business objectives for the delight of customers (p. 4).

I litteraturen gis det ulike definisjoner av prosessledelse (Krugeler & Rosemann 2007b, Gulledge og Sommer 2002, Hammer mfl. 1999, Küng & Hagen 2007, Pritchard og Armistead 1999, van der Aalst, ter Hofstede og Weske 2003). I denne studien definerer vi prosessledelse ut fra fire ulike dimensjoner som alle må være til stede i bedriften: prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling og kontinuerlig prosessforbedring.

Prosessbevissthet. Et sentralt kjennetegn ved prosessledelse er at arbeidsprosessene skal være identifiserte, navngitte og dokumenterte. Et overordnet prosesskart som visualiserer bedriftens sentrale arbeidsprosesser, og detaljerte modeller og beskrivelser av hver av dem, er et naturlig resultat av dette. Skriftlig dokumentasjon er imidlertid ikke alene tilstrekkelig for å oppfylle kriteriet for prosessbevissthet. De ansatte må

ha kunnskap om prosesskartet og hva det representerer, og de må ha kunnskap om de arbeidsprosessene som de selv er involvert i. Det understrekes at prosessbevissthet også handler om hvordan de ansatte forstår organisasjonens oppbygning og hvordan den fungerer (Hammer 2004, Spanyi 2006). Heller enn å se bedriften som en samling ulike funksjonsområder, skal ledere og ansatte i en prosessedet bedrift fokusere på hvordan oppgavene utføres, hvordan oppgaver overføres fra en enhet til en annen, og hvordan enhetene samlet sett bidrar til oppgaveløsningen. *Prosessledelse innebærer at ledere og ansatte kjenner arbeidsprosessene og ser dem som sentrale enheter i organisasjonen.*

Prosesseierskap. Et annet sentralt kjennetegn er at hver arbeidsprosess har en leder, en person som er ansvarlig for prosessens ytelse og resultater (Spanyi 2006). Lederen skal ha ansvar for hele verdiskapingen, fra begynnelse til slutt, og ansvaret involverer normalt aktiviteter, roller, ressurser og bidrag fra flere funksjonelle enheter (Hammer mfl. 1999). Det legges derfor vekt på at rollen må ha myndighet over alt som vedrører prosessen (Harmon 2003). I litteraturen omtales denne lederen som prosesseier (Eder-Lange og Rodriguez-Abitia 2004, Hammer 2007, Spanyi 2006). *Prosessledelse innebærer at bedriften har prosesseiere som sørger for at arbeidsprosessene er hensiktsmessig utformet, at de fungerer i henhold til de mål som er satt.*

Prosessmåling. Det tredje kjennetegnet handler om at det skal settes konkrete mål til ytelse og resultat for hver arbeidsprosess. Måloppnåelsen skal deretter systematisk overvåkes. Litteraturen tilbyr flere ulike mål og måleindikatorer (Harrington 1991, Davenport og Beers 1995, Garretson og Harmon 2005, Kueng 2000). Harrington (1991) foreslår for eksempel at det opprettes målinger knyttet til tre sentrale forhold: effektivitet, rasjonalitet og tilpasningsevne. Han beskriver effektivitet som i hvilken grad resultatene av prosessen innfrir behovene og forventningene til kundene. Han definerer rasjonalitet som i hvilken grad ressursbruken er optimalisert, og til sist definerer han tilpasningsevne som prosessens evne til å håndtere spesielle og ikke-standardiserte henvendelser fra kundene. I tillegg til informasjon om interne forhold mener Davenport og Beers (Davenport og Beers 1995) at bedrifter også må innhente informasjon om det de kaller arbeidsprosessens relevans. Dette er informasjon som omhandler hva konkurrentene gjør, aktuelle nyvinninger innen informasjonsteknologi samt kunde-

nes fremtidige behov og forventninger. *Prosessledelse innebærer at bedriften har satt mål for hver arbeidsprosess og systematisk samler inn informasjon om ytelse og resultater.*

Kontinuerlig prosessforbedring. Det siste kjennetegnet gjelder forbedring og videreutvikling av arbeidsprosessene. Ansvaret for å forbedre en bestemt arbeidsprosess ligger, som vi tidligere har nevnt, hos prosesseieren. Forbedringstiltak skal være basert på innsamlet informasjon om ytelse, resultat og relevans. Informasjon kan føre til at det foretas mindre justeringer av prosessens eksisterende utforming, men kan også resultere i et prosjekt dersom omfattende endringer eller en helt ny utforming er påkrevet. *Prosessledelse innebærer at bedriften, på kontinuerlig basis og på bakgrunn av innhentet informasjon om måloppnåelse og relevans, endrer arbeidsprosessene ved behov.*

METODE

For å undersøke om investering i et kvalitetssystem fører til prosessledelse, har vi behov for detaljerte opplysninger fra selskaper som har gjort slike investeringer. Vi vurderte kasusstudie som mest hensiktsmessig for å forstå de komplekse organisasjonsmessige forholdene knyttet til forskningsspørsmålet vårt. Vi bestemte oss derfor for å besøke et utvalg bedrifter og å bruke intervju i kombinasjon med en demonstrasjon av bedriftens kvalitetssystem som datainnsamlingsmetode. En slik tilnærming gjør det mulig å få tilgang til detaljert informasjon om hver av de dimensjonene ved prosessledelse som vi vil studere. Hvem skulle vi intervjuer? Vi antok at det var bedriftenes kvalitetsledere som kunne fortelle oss mest om det vi var interessert i. Kvalitetslederen er sentral når det skal investeres i et kvalitetssystem, og når det skal oppnås effekter av investeringen. Vi er selvfølgelig oppmerksomme på at kvalitetsledernes rolle kan være partisk, og at intervjuobjektene kan ønske å fremstille situasjonen mer positiv enn den er. Intervjuene ble planlagt og gjennomført med dette i tankene.

Via telefon kontaktet vi medlemmer av Norsk Forening for Kvalitet og Risikostyring (NFKR), og vi ønsket å besøke bedrifter som 1) allerede har investert i et kvalitetssystem, og som 2) uttalte at de hadde stort fokus på arbeidsprosessene sine. Da forskeren har vært en jevnlig bidragsyter på faglige konferanser og seminarer innen området, var det forholdsvis enkelt å rekruttere deltakere og etablere tillitsfulle relasjoner til dem. Selv

TABELL 1 En oversikt over bedriftene, med vekt på bransje, informantens rolle, antall ansatte og sertifisering

BEDRIFT	BRANSJE	INFORMANTENS ROLLE	ANSATTE	SERTIFISERING
1	Bank og Finans	Kvalitetsleder	14 000	Ikke sertifisert
2	IT	Kvalitetsleder	2 000	ISO 9001
3	Utdanning	Kvalitetsleder	400	Bransjestandard
4	Logistikk	Kvalitetsleder	250	ISO 9001
5	Næringsmiddel	Kvalitetsleder	350	ISO 9001
6	Olje og gass	Kvalitetsassistent	160	ISO 9001
7	Olje og gass	Kvalitetsleder	40	Planer om
8	Utdanning	Kvalitetskoordinator	650	Bransjestandard
9	Industri	Kvalitetsleder	750	ISO 9001
10	Olje og gass	Kvalitetsleder	20 000	Ikke sertifisert
11	Næringsmiddel	Kvalitetsleder	770	ISO 9001, 14000 og 22000
12	Næringsmiddel	Kvalitetsleder	800	ISO 9001 og industristandard
13	IT	Kvalitetsleder	450	ISO 9001 og 20000
14	Igeniørvirksomhet	Kvalitetsleder	750	ISO 9001
15	Engineering	Kvalitetsleder	180	ISO 9001
16	Olje og gass	Prosjektleder KS	2 000	ISO 9001
17	Telekommunikasjon	Kvalitetsleder	500	ISO 9001 og 14000
18	Sykehus	IT-leder	5 500	Bransjestandard
19	Industri	Kvalitetsleder	400	ISO 9001, 14000 og 18000
20	Tjenesteyting	Quality Manager	420	ISO 9001
21	Utdanning	IT-leder	850	Bransjestrandard
22	Næringsmiddel	Quality Manager	300	ISO 9001
23	Kjemisk industri	Quality Manager	230	ISO 9001

om det innledningsvis ble bestemt å sette av en time til hvert intervju, ble informantene ofte svært engasjerte, og samtalen varte gjerne opp til to og tre timer. Intervjuene ble gjennomført i 2007 og 2008. De fleste samtalen ble tatt opp på bånd og senere transkribert.

Det ble ikke på forhånd bestemt hvor mange bedrifter som skulle delta i studien. Vi valgte å kontakte bedrifter helt til vi opplevde at informasjonen vi fikk, kun bekreftet det som var fremkommet tidligere. Til slutt hadde 23 bedrifter deltatt, noe som er flere enn vanlig i flerkasusstudier (Yin 2003). Bedriftene tilhører bransjer som bank, IT, utdanning, næringsmiddelindustri, olje og gass, ingeniørvirksomhet, telekommunikasjon og sykehus. Størrelsen varierer fra 50 til mange tusen ansatte. 17 bedrifter har mellom 100–1 000 ansatte, fem har mer enn 1 000 ansatte, og noen få har færre enn

100 ansatte. Alle bedriftene bortsett fra to har fått sitt kvalitetssystem godkjent og sertifisert i henhold til ISO 9001. I tillegg er noen bedrifter også sertifisert i henhold til andre internasjonale standarder, så som ISO 14000, ISO 18000, ISO 20000 og ISO 22000, og noen også i henhold til spesielle bransjestandarder. Vi vil ikke hevde at disse bedriftene utgjør et representativt utvalg, annet enn å tilfredsstille våre kriterier. Det kan bemerkes at flere av bedriftene regnes som foregangsbedrifter innen sine respektive bransjer.

FUNN

Intervjuene ble lagt opp som samtaler. På forhånd var en liste med overordnede og detaljerte spørsmål utarbeidet for å sikre at alle tema ble behandlet. Vi ba bedriftene først fortelle om etableringen av kvalitets-

systemet. Her kom vi inn på hvorfor de bestemte seg for å innføre et kvalitetssystem, hvem som stod bak beslutningen, hvordan innføringsarbeidet ble organisert og gjennomført, hvordan de beskriver prosessene, hvem som deltok, og hvilken opplæring ble gitt. Arbeidet frem til sertifisering ble også drøftet. I løpet av denne gjennomgangen ble det gitt en demonstrasjon av kvalitetssystemets struktur og innhold.

Deretter tok vi opp konkrete spørsmål knyttet til hver av dimensjonene for prosessledelse. Vi drøftet om bedriften har utnevnt prosesseiere og hvilke oppgaver denne rollen ivaretar, om bedriften har satt mål for prosessene sine, hvilke mål dette er, og hvordan bedriften innhenter informasjon om måloppnåelse, og til slutt drøftet vi hva bedriften gjør for å forbedre prosessene og prosessdokumentasjonen etter hvert som endringer eller nye behov gjør dette nødvendig. Avslutningsvis tok vi opp hvordan bedriften bruker kvalitetssystemet i det daglige, og hvilken praktisk nytte de mener at de har av systemet. Det var et gjennomgående søkelys på prosessledelse i intervjuene, og lederens rolle og involvering ble spesielt vektlagt.

ANALYSE AV PROSESSBEVISSTHET

Alle bedriftene i denne studien har dokumentert sine arbeidsprosesser, og de benytter alle et webbasert kvalitetssystem for vedlikehold og publisering. De fleste bruker Porters verdikjedemodell (Porter 1985) som grunnlag for utformingen av sine prosesskart, og de kategoriserer prosessene som primære eller sekundære, slik som Porter. Selve utformingen av prosesskartet tar gjerne kvalitetslederen seg av. Deretter blir det lagt frem for toppledergruppen for godkjenning. Mens toppledere vanligvis engasjerer seg sterkt i hvordan organisasjonskartet skal se ut, og selv er med på å utforme dette, tyder vår analyse på at de sammen lederne er langt mindre opptatt av prosesskartet, hva det inneholder, og hvordan det er utformet.

For å detaljere og beskrive prosessene i prosesskartet nedsetter bedriftene arbeidsgrupper, men vårt inntrykk er at bedriftene prøver å bruke så lite ressurser på dette arbeidet som mulig. Ofte finner vi at det er kvalitetslederen sammen med noen få utvalgte medarbeidere som lager beskrivelsene. Det å involvere flest mulig, med tanke på å bygge kompetanse i prosessstakegangen og å skape engasjement om prosessene, er en tilnærning som få benytter. Det er også kun et fåtall av bedriftene som

tilbyr de ansatte opplæring i prosessstakegangen og i metoder for prosessmodellering og prosessforbedring.

På tross av at bedriftene har beskrevet sine arbeidsprosesser, viser vår analyse at ledelsen og de ansatte i det daglige er lite opptatt av dem. Ledelsen er til en viss grad oppmerksom på det overordnede prosesskartet, men har lite kunnskap om de underliggende prosessdetaljene og sammenhengene mellom prosessene. Ansatte på sin side begrenser sin oppmerksomhet til de prosessene som er relevante for deres egen jobbutførelse, men er først og fremst opptatt sine egne aktiviteter. Vi finner ikke at bedriftene har forlatt det funksjonelle synet i favor av et mer prosessorientert syn. Vi finner ikke, slik litteraturen om prosessledelse hevder, at arbeidsprosessene er blitt den primære enheten i bedriftene. *Det å investere i et kvalitetssystem har ikke ført til omfattende prosessbevissthet hos ledere eller ansatte.*

ANALYSE AV PROSESEIERSKAP

Det å være leder for en arbeidsprosess innebærer å ha ansvaret for den totale oppgavebehandlingen fra begynnelse til slutt, og lederen må ha myndighet som står i forhold til dette (Hammer mfl. 1999, Harmon 2003). De fleste av bedriftene i undersøkelsen har utnevnt prosesseiere, selv om ikke alle bruker dette navnet. Bedriftene definerer imidlertid rollen forskjellig. I noen bedrifter utnevnes prosesseierne blant medlemmene i toppledergruppen, men oppgaven hos de fleste tildeles til personer som allerede er linjeledere på mellomledernivå. Konsekvensen er da at prosesseieren samtidig er ansvarlig for en funksjonell enhet (avdeling) og for en arbeidsprosess. Stillingsinnholdet til prosesseierne varierer fra kun å ha fullmakt til å godkjenne dokumenter i kvalitetssystemet, til det å være ansvarlig for prosessens ytelse og resultater. Vi fant også at noen bedrifter har etablert et prosesseierhierarki, med prosesseiere som er ansvarlige for arbeidsprosessene på et strategisk nivå, og prosessledere som innehar det daglige operative ansvaret.

Selv om bedriftene har utnevnt prosesseiere, tyder våre data på at prosesseierskapet ikke er institusjonalisert i praksis. I sitt daglige virke er ikke prosesseierne spesielt opptatt av arbeidsprosessene som de er satt til å lede. Dette er delvis på grunn av arbeidsmengden; de fleste prosesseiere har andre oppgaver i tillegg, og delvis på grunn av prioritering; oppgavene i linjeorganisasjonen kommer oftest først. Det er ikke uvanlig

at kvalitetslederen ivaretar prosesseieroppgavene på vegne av prosesseierne. Etter vår vurdering blir ikke prosesseierrollen prioritert, og få prosesseiere synes å være dedikerte til oppgaven. *Det å investere i et kvalitets-system har ikke ført til at prosesseierskap er blitt etablert.*

ANALYSE AV PROSESSMÅLING

Resultatoppfølging er sentralt i all ledelse, også i prosessedelse (Davenport mfl. 1995, Hammer mfl. 1999, Spanyi 2006). Forutsetningen er at konkrete mål som understøtter bedriftens overordnede mål og strategier, settes for hver prosess, og at måloppnåelsen overvåkes (Harmon 2003, Hammer 2007). Vår analyse indikerer at bedriftene ikke lever opp til standarden på dette området. Det settes sjeldent egne mål for arbeidsprosessene, og når bedriftene definerer sine overordnede mål, fordeles ikke disse på aktuelle prosesser. Informantene ga uttrykk for at prosessmåling er svært vanskelig. En utfordring som ble nevnt, er at bedriftens overordnede mål ofte avhenger av resultatene fra flere arbeidsprosesser. Som en informant forklarte: «Våre overordnede bedriftsmål er komplekse, og ingen av dem oppnås av én enkelt arbeidsprosess alene. For eksempel når det gjelder målet vårt om matvaretrygghet. Dette målet berører mange prosesser, fra inngående logistikk, via produksjon, til utgående logistikk.» I et annet selskap forklarte informanten at toppledelsen har satt mål for leveringspresisjon, antall klager fra kunder, antall returnerte fakturaer og dager med sykefravær. Kvalitetslederen forklarte at ingen av disse målene kunne knyttes direkte til en enkelt prosess i kvalitetssystemet. Selv om det er prosessene som står for den operative verdiskapingen i en bedrift, fører problemet med å knytte strategiske mål til prosessmål til at bedriftslederne ikke ser arbeidsprosessene som direkte avgjørende for bedriftens måloppnåelse.

Vi fant ingen bedrifter som i relasjon til sine arbeidsprosesser samler inn informasjon om hva konkurrentene gjør, og om kundenes fremtidige behov, slik Davenport og Beers (1995) foreslår. Noen få bedrifter sammenligner imidlertid sine arbeidsprosesser systematisk med tilsvarende prosesser i andre bedrifter i bransjen. Denne studien indikerer at bedriftene ikke ser arbeidsprosessene som dokumenteres i kvalitetssystemet, som en viktig del av systemet for mål, måling og resultatvurdering. *Det å investere i et kvalitetssystem har ikke ført til en prosessorientert tilnærming til resultatoppfølging.*

ANALYSE AV KONTINUERLIG PROSESSFORBEDRING

Mens den tidlige litteraturen primært fokuserte på prosjekter for å forbedre ytelsen til en enkelt arbeidsprosess, understreker nyere litteratur behovet for kontinuerlig forbedring etter avsluttet prosjekt (Harmon 2003, Spanyi 2006). Av de 23 bedriftene som deltok i studien, er det kun fire, alle fra næringsmiddelindustrien, som praktiserer kontinuerlig prosessforbedring. Kvalitetslederne forklarte at de konstant overvåker matvarekvaliteten, og at de ved avvik justerer aktuelle arbeidsprosesser og tilhørende beskrivelser ved behov. Dette er for dem en pågående aktivitet, og fokus er på avvik. Denne praksisen gjelder imidlertid ikke for alle arbeidsprosessene i de fire bedriftene – bare noen utvalgte arbeidsprosesser er gjenstand for denne oppmerksomheten. Forbedringspraksisen deres er også svært operativ orientert og utøves på lokalt nivå i bedriftene. Toppledere involverer seg sjeldent i dette, med mindre det oppstår alvorlige feil og avvik.

En tilsvarende praksis ble ikke identifisert for de andre bedriftene, men i en del bedrifter rapporteres status på arbeidsprosessene til toppledelsen etter forhåndsdefinerte intervaller, for eksempel én eller to ganger i året. I noen tilfeller resulterer dette i prosjekter for å forbedre én eller flere arbeidsprosesser. Informantene forklarte at informasjon om ytelse og resultatmål er noe som forbeholdes lederne – ansatte mottar sjeldent slik informasjon og blir sjeldent tatt med i diskusjoner om hvordan en prosess fungerer. Dette er ikke i tråd med litteraturens anbefalinger, hvor det blir argumentert for at de som utfører aktivitetene i prosessen, skal involveres i vurderingen av den (Hammer mfl. 1999). I litteraturen blir det foreslått insentivordninger for å få de ansatte til å komme med forbedringsforslag. To av de 23 bedriftene i undersøkelsen oppga at de belønner forbedringsforslag fra de ansatte.

Et viktig forhold i forbindelse med prosessforbedring er justeringer og revideringer av prosessbeskrivelsen i kvalitetssystemet. Samtalene med kvalitetslederne tyder på at bedriftene ikke er flinke til å oppdatere dokumentene parallelt med at praksis i bedriften endrer seg. Selv om kvalitetssystemet er sertifisert, kan det eksistere et betydelig gap mellom hvordan prosessene er beskrevet, og hvordan de blir utført. *Det å investere i et kvalitetssystem har ikke ført til en etablert praksis for kontinuerlig prosessforbedring.*

DISKUSJONER OG KONKLUSJON

Denne studien avdekker at bedrifter som har investert i kvalitetssystemer, i liten grad utøver prosessledelse. Kvalitetssystemet har ikke ført til omfattende prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling eller kontinuerlig prosessforbedring. Det er lite som tyder på at bedriftene har endret orientering fra funksjon til prosess – arbeidsprosessene får ikke tilnærmedesvis like stor oppmerksomhet som det de funksjonelle enhetene får.

Hvorfor har ikke bedriftene oppnådd prosessledelse? Lozeau mfl. (2002) har studert innføring av kvalitetssystemer i offentlige sykehus. De observerte at ledelsen manglet en helhetlig forståelse av hva innføring av et kvalitetssystem innebærer, og foreslår *failure of management* som en relevant forklaring. Videre fant de at tilnærmingene og verktøyene som ble benyttet i innføringen, ikke passer til formålet, noe forfatterne beskriver som *failure of techniques*. Men forfatterne hevder at innføringen mislyktes ikke minst fordi de nye organisasjonsprinsippene ikke lot seg forene med etablert praksis (Reed 2001), og da spesielt med hensyn til eksisterende maktrelasjoner, verdier og interesser.

Hvorfor investerer bedrifter i kvalitetssystemer? I ISO (2000) leser vi: «NS-EN ISO 9001 angir kravene til et system for kvalitetsstyring når en organisasjon trenger å bevise sin evne til å fremstille produkter som tilfredsstillende krav fra kunder og krav i aktuelle lover og forskrifter og har som siktemål å bedre kundetilfredshet» (side 3). Vi mener at formuleringen «når en organisasjon trenger å bevise» er sentral her. I våre samtaler med kvalitetslederne kom det gjennomgående frem at kvalitetssystemet særlig av toppladelsen anses som noe som omgivelsene krever at bedriften har. Et kvalitetssystem er en betingelse for handel; for å selge produkter og tjenester i sin bransje. Derimot var det ingen av dem vi intervjuet, som fortalte at de primært investerer i et kvalitetssystem fordi dette vurderes som viktig for bedriftens utvikling og styring. Investeringen er et resultat av at bedriftene må tilfredsstillende eksterne pålegg, krav og forventninger. Funnene i denne studien er dermed ikke overraskende. Bedriftene er ikke opptatt av å endre sin organisatoriske praksis, det vil si å etablere prosessledelse; de er opptatt av å tilfredsstillende omgivelsene.

Men spørsmålet om hvorvidt investering i et kvalitetssystem fører til prosessledelse, er ikke uten betydning av den grunn. Forutsetningen for at en bedrift synliggjort ved et kvalitetssystem skal «bevise sin evne til å frem-

skaffe produkter som tilfredsstillende krav fra kunder og krav i aktuelle lover og forskrifter ...», ligger etter vår mening nettopp i at bedriften utøver prosessledelse. Uten prosessledelse har ikke bedriften kontroll med at arbeidsprosessene fungerer som forutsatt, selv om de er beskrevet og dokumentert i et system. Uten prosessledelse er ikke vilkårene til stede for systematisk og faktabasert utvikling som sikrer fremtidige krav til kvalitet og kundetilfredshet. Utøvet prosessledelse skal være en integrert del av et kvalitetssystem. Det er dette forholdet forutsetningene i ISO 9001 bygger på. Derfor heter standarden i dag «system for kvalitetsstyring», og ordet *system* innebærer mer enn en samling dokumenter.

Våre funn reiser spørsmål ved hvordan sertifiseringsordningen fungerer i Norge i dag. Alle bedriftene i undersøkelsen bort sett fra to var sertifisert i henhold til ISO 9001. Det som er betenkelig, er det faktum at selv om de er sertifisert, kan det eksistere et betydelig gap mellom hvordan arbeidsprosessene er beskrevet, og hvordan de utføres i praksis. Og ikke nok med det, kvalitetslederne synes ikke å være spesielt bekymret over dette. Vi finner et betydelig utslag av det Biazzo og Bernardi kaller *seremoniell konformitet* (Biazzo og Bernardi 2003): En bedrift har et kvalitetssystem, systemet er sertifisert i henhold til en standard, men de involverte er innforstått med at det ikke er samsvar mellom kvalitetssystemets beskrivelser og reell praksis. Kan vi stole på at en bedrift som har et sertifisert kvalitetssystem, også har kontroll med arbeidsprosessene? Svaret er vel på bakgrunn av denne studien strengt tatt nei. Lovgivere og næringslivsorganisasjoner som regner et kvalitetssystem som en garanti for styring og kontroll, vil bli skuffet over disse resultatene.

Det må til slutt presiseres at denne studien ikke konkluderer med at kvalitetssystemer i sin alminnelighet ikke har noen hensikt. Det studien finner, er at bedriftene utnytter kvalitetssystemet dårlig med tanke på mulighetene et slikt system gir for operasjonell og strategisk styring av den horisontale verdiskapingen. På spørsmålet om hvilken praktisk nytte bedriftene mener at de har av kvalitetssystemet, gis det varierende svar. Mange bedrifter oppgir at systemet brukes til opplæring, spesielt at nyansatte kan komme raskt inn i hvordan bedriften fungerer. Dernest er mange opptatt av at bedriften nå har et sentralt sted hvor ansatte kan finne maler, prosedyrer og andre hjelpeverktøy som de har nytte av i det daglige. For mange bedrifter er

denne egenskapen ved kvalitetssystemet det som gir dem størst praktisk nytte. Dernest er noen bedrifter opptatt av at kvalitetssystemet fører til standardisering av arbeidsutførelsen; «like saker blir nå behandlet likt», som en informant uttrykte det. En del bedrifter

har også inkludert et avvikssystem i kvalitetssystemet sitt der uregelmessigheter meldes inn. Flere fortalte at bruken av avvikssystemet har redusert antall feil som oppstår i produksjonen, og dermed ført til bedre lønnsomhet. M

REFERANSER

- Albizu, E. og M. Olazaran (2006). BPR implementation in Europe: the adaptation of a management concept. *New Technology, Work & Employment* 21(1):43–58.
- Avery, S. (1994). What's wrong with ISO 9000? *Purchasing* 116(3): 49.
- Bank, D. (1993). *The Essence of Total Quality Management*. New York: Prentice Hall.
- Becker, J., R. Fischer, C. Janiesch og H.J. Scherpbier (2007). *Optimizing US Healthcare Processes: A Case Study in Business Process Management*. Thirteenth Americas Conference on Information Systems, Keystone, Colorado, August 9–12.
- Biazzo, S. og G. Bernardi (2003). Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. *Business Process Management Journal* 9(2):149–169.
- Brown, R. (1994). Does America need ISO 9000? *Machine Design* 66(11)(June):4.
- Cartin, T.J. (1993). Principles and Practices of TQM. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. og M.C. Beers (1995). Managing Information about Processes. *Journal of Management Information Systems* 12(1):57–80.
- Dingsøy, T. og N.B. Moe (2005). *Process Workshop Involvement Impact on the Use of an Electronic Process Guide: A Longitudinal Case Study*. Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT (NOKOBIT), Bergen. November 21.–23.
- Eder-Lange, R. og G. Rodriguez-Abitia (2004). *The Effect of National Culture on the Definition of Process Ownership as a Requirement for Effective Business Process Reengineering*. Americas Conference on Information Systems, New York, August.
- Garretson, P. og P. Harmon (2005). How Boeing A&T Manages Business Processes. *BPTrends*: November 1–13.
- Grover, V., S.R. Jeong, W.J. Kettinger og J.T. Teng (1995). The implementation of business process reengineering. *Journal of Management Information Systems* 12(1):109–130.
- Gulledge, T.R. og R.A. Sommer (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal* 8(4):364–376.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review* 68(4): 104–112.
- Hammer, M. og S. Stanton (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review* 77(6) 108–118.
- Hammer, M. (2004). Deep Change. *Harvard Business Review* 82(4):84–93.
- Hammer, M. (2007). The Kess Audit. *Harvard Business Review* 85(4):111–123.
- Harmon, P. (2003). *Business Process Change. A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ho, S.K.M. (1994). Is the ISO 9000 series for total quality management? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25(1):51–66.
- Iden, J. (2005). *Prosessutvikling. Håndbok i modellering og analyse av prosesser*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- ISO (2000). *Quality management systems*. Brussels: International Organization for Standardization.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management* 11(1):67–85.
- Küng, P. og C. Hagen (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. *Business Process Management Journal* 13(4):477–487.
- Lozeau, D., A. Langley og J.-L. Denis (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relations* 55(5):537–564.
- Oakland, J. (2000). *Total Quality Management*. Andre utgave. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pritchard, J.-P. og C. Armistead (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal* 5(1):10–32.
- Reed, M. (2001). Organization trust and control: A realist analysis. *Organization Studies* 22(2):201–229.
- Reedy, R.F. (1994). ISO 9000. Guidelines to increased costs and reduced product quality. *Cost Engineering* 36(6):15–18.
- Seddon, J. (1997). Ten arguments against ISO 9000. *Managing Service Quality* 7(4):162–168.
- Smith, H. og P. Finger (2003). *Business Process Management – The Third Wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Sousa, R. og C.A. Voss (2002). Quality management revisited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management* 20(1):91–109.
- Spanyi, A. (2006). *More for Less. The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- van der Aalst, W.M.P., A.H.M. ter Hofstede og M. Weske (2003). *Business Process Management: A Survey*. Paper presented at the Business Process Management, Eindhoven, The Netherlands. Volume 2678/2003, Berlin: Springer-Verlag.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Tredje utgave. Thousand Oaks, CA: Sage.