

ANALYS AV PROCESSUTVECKLING OCH PROCESSERNAS MOGNADSGRAD

Case ARNON

Thomas Bergroth

Examensarbete för Högre YH-examen

Utbildningen Teknologibaserat ledarskap

Vasa 2020



EXAMENSARBETE

Författare: Bergroth, Thomas

Utbildning och ort: Högre YH-examen, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Teknologibaserat ledarskap

Handledare: Mikael Ehre

Titel: Analys av processutveckling och processernas mognadsgrad. Case ARNON

Datum 9.12.2020

Sidantal 48

Bilagor 0

Abstrakt

Examensarbetets ämne är kvalitetsförhöjande processarbete i ett företag (ARNON Oy). Syftet med avhandlingen är att dels beskriva företagets processer, men också dels analysera hur dessa processer upplevs och erfars av sex olika processägare. Huvudsaklig fokus är inte att förbättra process-beskrivningar inom företaget utan i att analysera hur de nuvarande, relativt nya processbeskrivningarna blir, eller inte blir, förankrade i företagets verksamhet.

Arbetet berör företagets verksamhetskultur. En annan aspekt i fokus är företagets kvalitetsarbete och förändringsledarskap som behövs i detta kvalitetsarbete.

Forskningsfrågor för arbetet är

1. Hur etablerade är processerna i företaget i det skede då materialet för slutarbetet samlades in (2020)?
2. Vilka utmaningar i processutveckling kan identifieras som sådana "low hanging fruits" som kan arbetas kring för att få processutvecklingen löpa bättre?

Analysmaterialet i slutarbetet består av processdokumentation och ljudupptagningar av i möten i samband med kartläggningar och utvecklingsarbete kring företagets processer. Materialet är insamlat med fokusgrupper. *Fokusgruppmetoden* är en metod inom kvalitativ forskning och används till exempelvis i aktionsforskning. Aktionsforskning används som analysteori.

Resultaten visar för att få till stånd en processorientering i ett företag så räcker det inte med att rita övergripande processbilder utan det handlar om ett kontinuerligt och långvarigt arbete och man måste arbeta för att processerna mognar i företaget. Ännu är det funktionerna som dikterar processen i det undersökta företaget även om processerna borde gå tvärs över olika funktioner.

Språk: Svenska

Nyckelord: process, ledarskap, qualité, företagskultur, förändring

MASTER'S THESIS

Author: Bergroth, Thomas

Degree Programme: Technology Based management

Supervisor(s): Mikael Ehres

Title: Analysis of the Development and Maturity of Processes. Case ARNON.

Date 9.12.2020 Number of pages 48

Appendices 0

Abstract

The topic of the study is the quality improvement done by a process orientation in a company (ARNON Oy). The aim of the study is partly to describe the processes at the company but also to analyze how these processes are experienced by six process owners. The main focus is not to improve the processes but to analyze how the relatively new process descriptions are –or are not– established in the organisational culture of the company.

The study is about organisational culture of the company. Another aspect is the quality work at the company and the type of change leadership that is needed for this quality work. The research questions are:

1. How established were the processes at the time of data collection (2020)?
2. What challenges in the process-development can be identified as "Low Hanging Fruits", that can be the basis of the future on-going development work?

The data consists of documentation of processes and audio-recordings in meetings about developing the processes at the company. Focus group sample was used as is common in qualitative research such as in Action Research. Action Research is used as a theoretical framework.

The results show that in order to establish a process orientation in a company it is not enough to draw a few overarching process documents. Instead, it requires continuous and long-term work and it needs to be seen to that processes are allowed mature in the company. At the time of the data collection it was still visible that functions, rather than processes, were defining the work at the case study company.

Language: Swedish

Key words: Process, Leadership, Quality, Organisational culture, Change

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Beskrivning av företaget	2
1.3	Syfte.....	6
2	Material och metod.....	7
2.1	Intern och extern processdokumentation.....	7
2.2	Möten med process-ägare.....	8
2.2.1	Deltagarna och möten.....	9
2.2.2	Analysmetod för ljudupptagningar.....	10
3	Kvalitetsförhöjande processarbete	14
3.1	Verksamhetskultur i ett företag.....	14
3.2	Aktionsforskning som kvalitetsförhöjande arbete	17
3.3	Från "business process model" till "process mognadsmodell"	20
4	Analys: processernas mognadsnivå.....	28
5	Erfarenheter kring företagets processer	34
5.1	Processer och avgränsningar	34
5.2	Kommunikation och administrativ infrastruktur	37
5.3	Ansvarsfördelning och uppföljning	39
5.4	Sammanfattning.....	42
6	Sammanfattande diskussion	44
	Källförteckning.....	47

1 Introduktion

Processledning är mer än trendiga slagord i vackra presentationsbilder, men är det det på riktigt? Företag ändras och förändras hela tiden. Syftet med det här arbetet är följa upp en sådan här förändring i ett företag som har för avsikt att gå mot en processororienterad organisation. Närmandesättet är inte att betrakta förändringen på avstånd, utan kritiskt reflektera över förändringsprocessen och de faktorer som påverkar utifrån ett gruppleddarperspektiv. I arbetet diskuterar jag hur man kan öka förståelse för hur företagets verksamhetskultur och ledarskap samverkar vid utvecklingen av företagets processororientering.

1.1 Bakgrund

Avhandlingen berör ett företag som genomgått flera förändringar och står nu inför en tillväxtfas som kräver att även den tysta kunskapen och olika tillvägagångssätt måste dokumenteras. Företaget har varit en koncern som bestått av flera företag med olika bakgrunder, verksamhetsområden och företagskulturer. Avsikten i företaget har varit att det ska ledas till en processbaserad operationsmodell. Företaget i fråga kämpar med att det är fråga om många enskilt fungerande enheter men det finns ingen enhetlig och fungerande modell för hela koncernen. Idealet och målet inom företaget är att man ska kunna utföra arbete vid vilken av företagets verksamhetsställen som helst. Det handlar med andra ord om att kunna flytta arbete efter resurserna från ett ställe till ett annat och samma gäller produktionskapacitet. För att kunna göra detta så behövs det en viss gemensam praxis hur saker och ting sköts och naturligtvis flytande kommunikation. I linje med många andra företag så har företaget i fråga eftersträvat att utveckla sina processer för att skapa en förändring mot en gemensam processledning.

I det företag som avhandlingen tar avstamp i har detta arbete inte alltid löpt helt smärtfritt framåt, och det som blir då den egentliga frågan för detta slutarbete är att identifiera vad är det som förorsakar problem på vägen och vad kan man med relativt enkla medel styra åt rätt håll? Arbetet kommer inte att försöka erbjuda någon färdig lösning hur målet med enhetlig verksamhetsprocess kan uppnås inom hela företaget, utan syftet är att fokusera på analys av medarbetarnas uppfattningar kring arbetet och på det sättet identifiera möjliga "low hanging fruits" som kan utnyttjas för att ta första stegen på vägen. Det är fokus på processarbete som

en fortgående utveckling och kvalitetshöjande arbete, inte fokus på processer som beskrivning av färdiga processrelaterade “produkter”.

Arbetet går med andra ord utanför att kvantitativt närma sig processarbetet och när det är frågan om att lösa arbetslivsrelaterade utmaningar på bästa möjliga sätt, då fungerar aktionsforskning (läs mera i avsnitt 3.2). I aktionsforskning håller man sig inte på avstånd som forskare utan är delaktig i verksamheten och för den anledningen har jag också valt att ta upp min egen roll i avhandlingen.

I de följande avsnitten presenterar jag först kort företaget i fråga och sedan diskuterar jag dels min roll inom företaget i allmänhet och dels den personliga utveckling som behövs för/är ett resultat av ett utvecklingsprojekt som detta. Till sist preciserar jag syftet för avhandlingen.

1.2 Beskrivning av företaget

Avhandlingen behandlar företaget ARNON. Enligt en tidningsartikel i *Industrinyheter* (april 2020) grundades företaget 1978 och är idag ett av Nordens största OEM (Original Equipment Manufacturer) inom industriell el- och automationslösningar. Omsättningen 2019 var, enligt artikeln, 540 miljoner kronor och man spår en positiv utveckling 2020 med omsättning om cirka 650 miljoner kronor. Det berättas också att huvudkontoret ligger i Tammerfors med filialer i Åbo, Vasa och Kauhava samt även en egen fabrik i Polen. Den ovannämnda tidningsartikeln publicerades i samband med satsningen på utvidgning i Sverige, vilket beskrevs som att ”Den finska jätten opererar redan i Sverige genom partnerskap med bland andra ABB, Climeon och Sandvik och vill med en svensk kostym växa ytterligare.” ARNON ser sig definitivt som mycket mer än ett renodlat el- och automationspanelstillverkare.

I sina marknadsföringsmaterial (www.arnon.fi) hänvisar företaget till sig som ett företag som ser automation som konst (Art of Automation). Ytterligare beskrivs i materialet att ARNON har som avsikt att vara svaret på utvalda kunders behov gällande innovativa automationslösningar. Företagets kunder utgörs av maskin-, utrustning- och systemleverantörer och kunderna är verksamma inom en mångfald av branscher. Kunderna representerar exempelvis processindustri, gruvdrift, energi och marina tillämpningar. Företaget bjuder sina kunder både industriella el och automations lösningar, men också olika

lösningar till att hantera det automatiserade informationsflödet mellan olika parter (figur 1). Mångfalden i kundunderlaget kan ge utmaningar för processutveckling eftersom man i processerna ska utgå från kundens individuella behov (Sandholm, 2001).



Figure 1. ARNONs utbud av tjänster och produkter. (www.arnon.fi)

Idag är ARNON ett privat ägt aktiebolag med en huvudsaklig ägare. För att kunna förstå avhandlingens vinkling på verksamhetskultur är det ändå skäl att titta närmare på den historiska utvecklingen. ARNON koncernen har bestått av flera bolag med olika serviceutbud inom automation och elektrifiering för industriella maskiner, utrustning och installationer (figur 2). Huvudbolaget ARNON (tidigare *Tampereen Keskustekniikka Oy*) har 40 års erfarenhet av produktion av lågspänningsställverk och paneler för industri- och systemleverantörer. Under de senaste åren har företaget ökat sin produktionskapacitet och bräddat sitt serviceutbud med bl.a. produktutveckling, planeringstjänster och IOT & molntjänstlösningar. Sedan ägarförändringarna har målet varit att gå samman i ett bolag och satsa på utvalda kunder och deras behov. Senaste sammanslagningen skedde 1.1.2019 när största delen av ARNON Solutions Oy:s (tidigare CLS Engineering) anställda i Vasa flyttades över till moderbolaget.



Figur 2. Från Keskustekniikka till ARNON och från Tammerfors till flera verksamhetsorter. (internt tillgänglig företagspresentation)

I samband med ägarförändringarna anlätades en ny styrelseordförande och en ny strategi utformades med målen att utvecklas som företag, stark ökad tillväxt och bli en erkänd aktör inom verksamhetsområdet. ARNON:s huvudsakliga kunder har varit bolag med verksamhet i Finland men slutprodukten av ARNON:s kunder finns ändå på den globala marknaden.

Företaget har redan genomgått flera förändringar, sedan koncernbildningen för ungefär tre år sedan (våren 2017) och den nya strategin. Det är ett pågående arbete att utveckla strategin och verkställa det på de olika nivåerna och i de olika enheterna. Under de senaste åren har det gått bra för ARNON. Den nya strategin har också lett till en positiv utveckling inom företaget. Detta syns exempelvis i att koncernens omsättning ökade under de första åren med ca 20% i medeltal per år, utan att personalstyrkan ökat i samma takt. Allt detta sätter press på att företagets processer utvecklas för att kunna fortsätta på den positiva trenden.

De historiska utvecklingsfaserna kommer ännu idag i uttryck i att de olika enheterna präglas i viss mån av olika verksamhetsmodeller och verksamhetskulturen varierar mellan dem. I företaget finns i dagsläget renodlade produktionsenheter, enheter med fokus på planering, utveckling och projekt samt expertorganisationer. Var och en av dessa fungerar bra och har de funktioner som tidigare behövts för att framgångsrikt kunna sköta arbetet men

omstrukturering, centralisering av funktioner och flytt av arbetet enligt resurser har visat sig vara svårt pga. olika verksamhetskulturer och praxis. Också i de fall där verksamheten har varit snarlik så har kulturskillnader gjort det svårt att överföra exempelvis produktion utan utförliga instruktioner. Det har visat sig att även om det sker ändringar på organisationsnivån så betyder det inte per automatik att människorna, praxisen och den tysta kunskapen ändras, utan människorna som arbetar kvar på samma ort och gör samma jobb hamnar lätt i de spår hur de ”alltid skött jobbet”.

Min egen bana på företaget började då jag anställdes vid ARNON Oy 29.1.2018. Jag hade ansökt jobbet som Product manager men anställdes som Engineering manager för att leda planerings- och utvecklingsgrupp. Arbetet har varit lokaliserat i Vasa men planeringsgrupperna har varit distribuerade mellan Vasa, Kauhava och Tammerfors samt produktionen till Kauhava, Åbo, Tammerfors och Polen. Det innebär att jag har fått bekanta mig med de olika verksamhetskulturerna i företaget också på en praktisk nivå. Dessa arbetsuppgifter som engineering manager har lett mig till den utbildning som resulterat i detta arbete. En anledning till att jag anställdes var nämligen att jag har gedigen arbetserfarenhet av systematiskt utvecklingsarbete som inkluderar processtänkande och kunskaper i hur arbetsprocesser sköts i ett större företag, där daglig kommunikation vid gemensamma korridorer inte räcker till för att förmedla all behövlig information till alla behövliga parter. Den här typen av kunskap behövdes i företaget. Jag insåg ändå snabbt att det inte går att ta en modell som fungerar i ett storföretag som sådant till ett annat, mindre företag. Det innebar för min del att det borde inte bara vara företaget som ska utveckla sina processer utan även jag som medverkande i processutvecklingen måste utveckla mig själv för att kunna positivt medverka i dem. Ett sätt att utveckla mitt kunnande har varit att delta i utbildningen Teknologibaserat ledarskap som det här arbetet är en del av. Utbildningen har hjälpt att öppna ögonen för olika faktorer som påverkar i processer och som måste tas i beaktande om man på riktigt vill få igenom en bestående förändring. Förändring via processarbete handlar inte om enkla frågor och det tar en längre stund att genomföra. Eftersom det i mångt och mycket är arbete med människor så kräver det ledarskap.

1.3 Syfte

Syftet med avhandlingen är att dels beskriva företaget ARNONs processer, men också dels analysera hur dessa processer upplevs och erfars av sex olika processägare. Huvudsaklig fokus kommer inte vara i att förbättra process-beskrivningar inom företaget utan i att analysera hur de nuvarande, relativt nya processbeskrivningarna blir, eller inte blir, förankrade i företagets verksamhet. Det är på ett sätt företagets verksamhetskultur som avhandlingen tangerar kring och en annan aspekt i fokus är företagets kvalitetsarbete och förändringsledarskap som behövs i detta kvalitetsarbete. I teorikapitlet tas upp centrala frågor i alla dessa tre områden (verksamhetskultur, ledarskap för kvalitetsarbete och processer) för att ge behövlig bakgrund för analysen.

Mina forskningsfrågor för arbetet är

1. Hur etablerade är processerna i ARNON i det skede då materialet för slutarbetet samlats in (2020)?
2. Vilka utmaningar i processutveckling kan identifieras som sådana ”low hanging fruits” som kan arbetas kring för att få processutvecklingen löpa bättre?

2 Material och metod

I det här avsnittet presenterar jag det material som analysen baserar sig på och den kvalitativa analysmetoden som jag använder mig av för att analysera materialet. För slutarbetet kommer jag att använda mig av följande material:

- a. Intern och extern dokumentation,
- b. Ljudupptagningar av möten med processägare vid företaget

Materialet har samlats in under tidsperioden april-augusti 2020. I följande avsnitt beskriver jag materialet närmare.

2.1 Intern och extern processdokumentation

För att kunna analysera och skapa en överblick över företagets processer har jag under avhandlingsarbetets gång samlat in både äldre och nyare processbeskrivningar från alla ARNON huvudprocesser med fokus på kärnfunktioner. Dessa beskrivningar har jag hämtat från företagets server och den plats där processbeskrivningarna ska vara placerade i företaget. Jag har plockat alla filer som finns där och det insamlade materialet består av olika typer av dokument inklusive företagsstrategier och beskrivningar samt olika typer av s.k. handböcker för personal. Materialet innehåller varierande nivåer av beskrivningar från överliggande grafiska presentationer till detaljbeskrivningar av arbetsmoment. Det finns olika sätt att gruppera och koppla ihop dokumenten, men det är fråga om ca 60–80 olika dokument.

I den första fasen gjorde jag ingen avgränsning i materialet, utan plockade ned allt som fanns där det ska enligt företagets instruktioner vara. Jag är medveten om att detta sätt att arbeta kan ha resulterat i att sådana möjliga processbeskrivningar som finns sparade eller dokumenterade någon annanstans inte har tagits med i analysen. Det kan dessutom finnas en del tyst kunskap och olika stöddokument, men eftersom mitt syfte inte har varit att söka eller jaga efter beskrivningar, så fokuserar jag endast på de dokument som finns där de ska enligt företaget vara.

Närmare beskrivningar av valet av dokument för en mera detaljerad analys beskrivs närmare i analyskapitel 4.

2.2 Möten med process-ägare

Det huvudsakliga analysmaterialet i slutarbetet består av ljudupptagningar av i möten i samband med kartläggningar och utvecklingsarbete kring företagets processer. Materialet är insamlat med fokusgrupper. *Fokusgruppmetoden* är en metod inom kvalitativ forskning och används till exempelvis i aktionsforskning (mera om aktionsforskning i 3.2). Data samlas då in via gruppinteraktion kring ett specifikt ämne som forskaren har beslutat sig för. De utvalda fokusgrupperna består ofta av personer som har liknande erfarenheter eller ett gemensamt yrkesmässigt intresse för och kunskap kring det som diskuteras. I det här fallet handlar det om processägare. Fokusgrupper är bättre än intervjuer eftersom de ger möjlighet till att deltagarna genom att diskutera med andra uttrycker sådant som annars anses som självklart och kan uttrycka tyst kunskap som forskaren inte kommer på att fråga om annars. Fokusgrupperna kan också producera data som visar normerna i en viss grupps praktiker och tolkningar och ger också utrymme för företagets verksamhetskultur. Fokusgrupper är en användbar metod för att ta reda på hur människor talar och tänker kring ett specifikt ämne; vidare ger metoden möjlighet för forskaren att få förståelse för varför medlemmarna i fokusgruppen tänker som de gör. Diskussioner i grupper ger mångsidigare data än enkäter eller intervjuer eftersom deltagarna kan bidra till fördjupning av diskussionen med hjälp av sin expertkunskap. De kan ställa frågor till andra deltagare och lyfta upp olika perspektiv i anslutning till temat i fråga. Deltagarna kan också ifrågasätta varandras uttalanden (Halkier, 2010; Dahlin-Ivanoff & Holmgren, 2017).

Det analyserade materialet är insamlat under projekt som benämns ”Standard specification project” som jag var en av dragarna för. Inspelningarna är med andra ord inte skapade i första hand för att skriva slutarbetet utan är en led i det normala process-relaterade arbetet. Valet av processer är gjort på basis av de processer som haft möten under perioden april 2020 – augusti 2020 inom projektet. Projektet i sin tur valde de processer som de såg ur kvalitetsperspektiv, kundperspektiv och operationsperspektiv som strategiskt viktiga. Andra faktorer som tid och möjlighet (arbetsbörda) att delta togs i beaktande. Syftet med

diskussionerna var att process-ägarna analyserar och evaluerar sina egna processer. Process-ägarnas analys handlade om

- a) Riktlinjerna för processen, dvs. hurdana dokumenterade riktlinjer det finns och hur väl känner målgruppen till dem och kan hänvisa till dem vid behov,
- b) Kundperspektivet, vad ger mervärde till kunden (kvalité, pris, prestanda, flexibilitet, osv.)
- c) Utvärdering av processernas ”mognadsgrad” sett ur ett företags standardiseringsperspektiv.

I diskussionerna togs upp också möjliga följande steg gällande mål och förväntningar och hur man ska prioritera saker.

2.2.1 Deltagarna och möten

I de inspelade mötena deltar 2–6 personer, och jag har själv deltagit i alla möten. Mötena fördes digitalt på Teams och inspelningarna var sparade på Stream. Den sammanlagda längden på de inspelade mötena är fem timmar. I inspelning 1 deltar tre personer, i inspelning 2 två personer och i inspelning 3 deltar sex personer. I den tredje inspelningen behandlas två olika processer. Före mötet har jag informerat muntligt om mitt slutarbete och frågat lov för att få spela in diskussionen och använda inspelningen i avhandlingen. Deltagarna har gett sitt tillstånd. Under diskussionerna delas olika processrelaterade material på skärmen, vilket gör att vissa ställen kan vara svåra att förstå om man inte kan se skärmen samtidigt.

I materialet behandlas fyra olika processer men jag har valt att inte precisera materialet på process-nivå, utan håller mig på allmän nivå. Det är inte avsikten att enskilda process-ägarnas åsikter kan identifieras i analysen och jag försöker undvika att materialet kan kopplas till personer i företaget. Av den här anledningen skriver jag inte ut vilken grupp diskuterar vilken process. Jag är själv med i diskussionerna som deltagare, inte som en utomstående forskare. I analysfasen har jag inte heller lämnat mig själv utanför analysfasen, utan även mina talturer inkluderas i analysen, så som man gör i aktionsforskning. I diskussionerna har jag inte tänkt i första hand på de behov som jag har för slutarbetet, utan diskussionerna har fått löpa fritt utgående från arbetslivets behov.

2.2.2 Analyismetod för ljudupptagningar

Inspelningarna är förvandlade till text med hjälp av Happyscribe (www.happyscribe.com), som är ett automatiskt transkriptionsprogram. Analysen baserar sig på textfilerna och jag analyserar materialet utgående från Sandholms (2001, 152) beskrivning av process-ägarens uppgifter. Jag har valt fokusera på process-ägares uppgifter, eftersom process-ägarna är centrala i att ansvara för hur processtrukturen är uppbyggd och utveckla processvägen till den bästa möjliga för att uppnå behoven (Lunds universitet, 2009).

Process-ägarnas uppgifter enligt Sandholm (2001) är:

- Att avgränsa processen.
- Att identifiera delprocesser och ange ansvarig för dessa.
- Att kartlägga vad processen ska resultera i (dvs behov och krav som ska mötas).
- Att planera processen så att önskat resultat uppnås.
- Att följa upp att processen ger önskat resultat.
- Att processen förbättras.

Dessa uppgifter har jag använt som stöd för analysen. Det är vanligt i kvalitativa innehållsanalyser (Saldaña, 2009) att kategoriseringsprinciperna skapas och preciseras under analysarbetets gång. Jag ger här en utförlig beskrivning hur analysen har gått till. I första fasen har jag lyssnat/läst igenom inspelningarna och antecknat i följande tabell kommentarer som på något sätt tar upp *kommunikation*, *ansvarsfördelning* eller *uppföljning*. Jag utgick från att dessa tre var centrala funktioner i alla av de ovannämnda process-ägarens uppgifter. Exempelvis *kommunikation* innefattar dokumentation av processerna och för att kunna identifiera och kartlägga processerna behövs det kommunikation. Att förbättra och följa upp processerna behöver återkoppling från verksamheten, alltså kommunikation. Ansvarsfördelning är viktigt så att alla har en klar uppfattning vad som görs. Jag hade också som avsikt att gruppera svaren i positiva och negativa kommentarer.

Under arbetet blev det tydligt att den tre-delade tabellen inte var tillräckligt beskrivande utan jag fick komplettera tabellen med rutor för *processer*, *avgränsning* och *förbättringsförslag*. Det här beror på att vissa delar av processutvecklingen handlade närmast om de första stegen

i orienteringen mot processledning så behövdes det olika hjälpkategorier för att beakta de olika utgångspunkterna för arbetet. Man kunde inte utgå från att processerna var färdigt dokumenterade i sin helhet.

Med tiden blev det också omöjligt att gruppera exemplen på positiva eller negativa, eftersom det gav en för förenklad bild av verkligheten. Som positivt såg jag sådana delar där diskussionsgruppen tog upp något som finns dokumenterat och beskrivet och då blev allt pågående utvecklingsarbete klassat som negativt. Eftersom hela poängen med mötena var utveckla processer, så diskuterade man utgående från utvecklingspotentialen. Jag valde därför att byta namnen från positivt till *dokumenterat* och från negativt till *utvecklingspotential*. Om något var dokumenterat så var det något som fanns tillgängligt för större allmänhet i företaget och även känt för allmänheten och vilka eventuella utvecklingsbehov det ändå fanns. Kategorin *förbättringsförslag* sammanföll då rätt så mycket med kategorin *utvecklingspotential* så jag tog bort den som skild kategori i tabellen nedan.

	<i>Process</i>	
	<i>Dokumenterat</i>	<i>Utvecklingspotential</i>
<i>Processer</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Identifikation</i> ○ <i>Beskrivning</i> 		
<i>Avgränsning</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Delprocesser</i> ○ <i>Aktivitet</i> 		
<i>Kommunikation</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Intern</i> ○ <i>Extern</i> ○ <i>Dokumentationshantering</i> 		
<i>Ansvarsfördelning</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Ledning</i> ○ <i>Utförande</i> 		

Uppföljning av

- *Behov och krav möts*
- *Planering uppnås*
- *resultat uppnås*

Tabell 1. Analysmatris för slutarbetet (egen modell utgående från Sandholm (2001, 152)).

Det har inte varit helt lätt att välja vilken kategori ett exempel hör till. Speciellt svårt har varit att avgöra hurdana exempel hör till kategorin *kommunikation*, eftersom alla kategorier har på något sätt koppling till kommunikation. Till exempel hur processer avgränsas måste kommuniceras till alla. Jag har valt att fokusera sådant som på något sätt uttryckligen handlar om att människor kommunicerar med andra eller man hänvisar till olika kommunikationskanaler och olika verktyg för att kommunicera internt eller externt.

En annan svårighet har varit att det handlar om åsikter och inte nödvändigtvis korrekt fakta. Det kommer flera gånger fram att människorna har lite olika uppfattningar om man följer en process eller inte, eller om processen är dokumenterad eller inte. Jag har inte tagit ställning till om någon har rätt eller fel i det de säger, eller om jag är av samma åsikt. Det har jag kunnat göra i diskussionerna, men tar inte upp det i analysen.

Jag hade tänkt att med den ifyllda analystabellen skulle jag kunna berätta vilka kategorier är större och på det sättet identifiera var behövs arbete och ledarskap för att fånga de "low hanging fruits". Jag har ändå under arbetets gång insett att grupperingarna i de olika kategorier är lite godtyckligt och beror på hur man ser på saken. Det är inte möjligt att dra några speciellt djupgående slutsatser av antalet exempel i någon kategori. Eftersom diskussionerna inte var fokuserade på process-ägarnas uppgifter på samma sätt som jag här försökt analysera dem så har jag varit tvungen att ganska fritt tolka hur jag grupperar svaren.

Även om analysen inte ger några pålitliga kvantifieringar av kategorier så har kategorierna ändå varit ett bra stöd för att identifiera olika aspekter som stiger fram i utvecklingsarbetet kring processer. I analyskapitlet tar jag upp exempel som på mångsidigt sätt beskriver olika dimensioner av processarbetet så som processägarna ser på dem. Diskussionerna har genomförts på finska men de exempel som jag valt att ta upp så har jag översatt till svenska.

Jag har samtidigt rensat exemplen så att de är lättare att läsa, eftersom människorna i materialet inte alltid talar helt sammanhängande eller med hela meningar. Jag har försökt att inte ändra på huvudsaken som de säger. Jag har också tagit bort olika namn och titlar som hänvisar till enskilda människor.

3 Kvalitetsförhöjande processarbete

I det här avsnittet diskuterar jag den teoretiska referensramen för mitt slutarbete. I avsnitt 3.1 diskuterar jag frågor kring företagskultur i företag. I avsnitt 3.2 tar jag upp hur man kan använda aktionsforskning i utvecklingsarbete i företag och i hurdana andra studier kring teknologiföretag man har använt det och sist tar jag i avsnitt 3.3 upp vissa grundläggande frågor kring processer och mognadsgraden av processerna i företag. Syftet med dessa delar är att skapa en ram där fokus ligger lika mycket på att förstå företagskultur, förändringsarbete som att förstå varför företag vill utgå från processer.

3.1 Verksamhetskultur i ett företag

Verksamhetskultur är hur man betar sig i olika situationer, hur saker sköts informellt inom företaget. Med ordet man syftar jag till alla som jobbar i företaget, kulturen syns på alla nivåer av verksamhet. Kulturen behöver inte vara samma överallt, men det finns en bakomliggande idé inom företagskulturen (Alvesson, 2009). Det kan vara hur man brukar göra saker, jobbar man gemensamt eller med egna agendor, eller hur ser man på entreprenörskap. Det är samtidigt just det som gör det till svårt att fånga företagskultur. Det är väldigt svårt att exakt kunna säga vad det är som gör kulturen. Lättast ser man kulturen när man introducerar ett problem, alltså någon slags störning i organisationen, då ser man hur kulturen fungerar, hur man reagerar på avvikelser från rutiner. En sådan kan vara till exempel att man inför nya processer som företagets arbetstagare måste anpassa sig till, såsom i mitt slutarbete. Då brukar man se hur man inom företaget handskas med saker och ting. Företagen vill ofta ge en bild av att ha en bra och fungerande kultur, och dessutom lyfta fram sådant som för tillfället är trenden i samhället (exempelvis hållbar utveckling). Kulturen är ändå inte någonting som man kan ändra på en dag eller på en natt, utan det är någonting som måste ledas igenom. Man kan ändra kulturen för illusionens skull, men man ser om illusionen är verklighet när det blir något som avviker från vardagen, återgår man tillbaka till vanliga vana eller uppehålls strukturerna. På det här sättet kan man se om man följer det nya sättet i paniksituationer eller om man faller tillbaka i gamla vanor.

Inom ARNON finns det en ny strategi och nya mål som borde uppnås med att förtydliga arbetet kring företagets processer. Målet är att under de närmaste åren ha en mycket stark

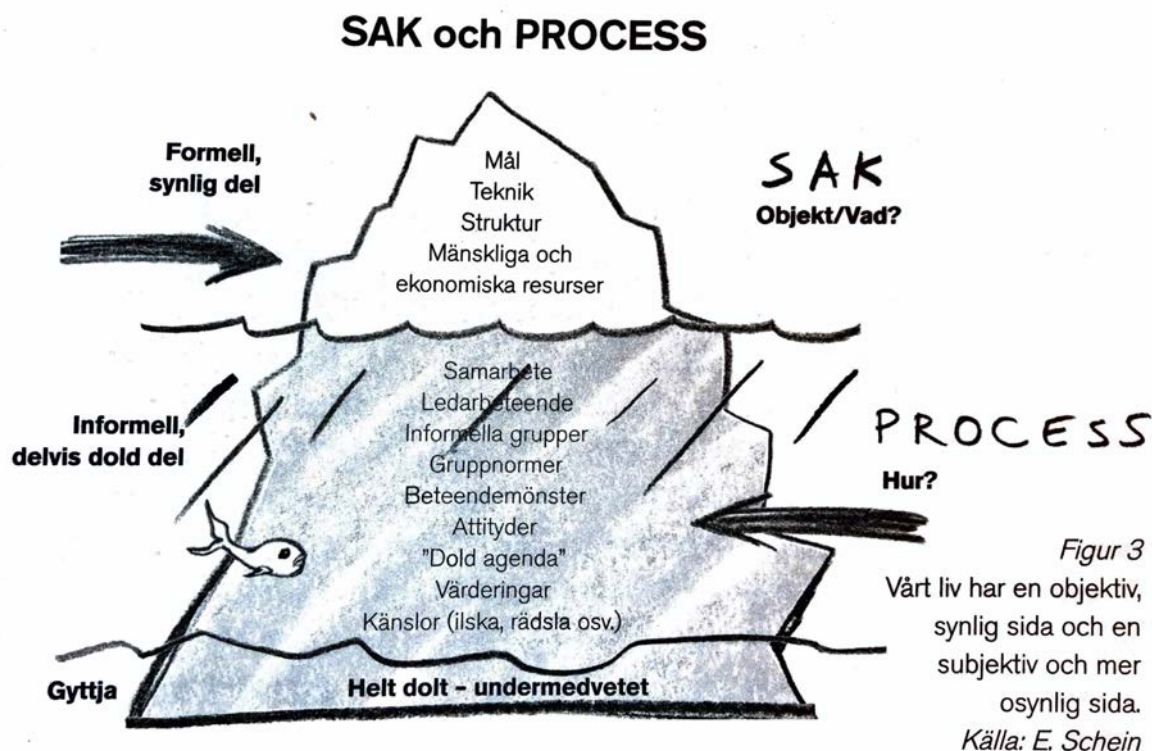
tillväxt och för att kunna nå det så finns det en ny strategi. Strategin är indelad i fem olika delmål, som kallas *battles to win*. Varje delmål har en egen strategi, hur det kan uppnås. Det som jag är intresserad av är att analysera hur företagets verksamhetskultur stöder den nya strategin just med tanke på processarbetet. Det som gör frågan mer avancerad är att det inom företaget finns flera olika företag som alla har sin egen verksamhetskultur. Den nya strategin går ut på att vara "first choice" i vissa utvalda kundkretsar och vara erkänd aktör inom området.

Strategier och organisationer är ofta beroende av organisationskulturen, så att vad än man skriver eller kommunicerar så hjälper det inte om kulturen inte stödjer nytänkande eller om man inte kan ändra kulturen så att den stöder det nya tänkandet. Då kan förändringen vara väldigt svår. Kulturförändring kräver ofta strukturförändringar eftersom annars finns risken att de gamla verksamhetskulturen och dynamiken i den håller kvar de gamla strukturerna. Inte bara formen som är avgörande, du kan ha vilken form som helst men om du inte kan göra det till en konkret handling, till vad är det som krävs av olika medarbetare, så lyckas det inte. Företaget måste få människorna jobba mot det, vad det innebär. Det räcker inte med bara formen, utan det är kulturen som avgör. Om du har en kultur som bygger på linjeorganisation så räcker det inte att byta bara på organisationsformen. Organisationen kan kanske bytas på papper (som rutor eller "boxar" i presentationer), men inte organisationen som ett abstrakt fenomen, när man talar om människorna i organisationen. (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre 2012, s. 229–251)

Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012, 229) så har man haft tre olika typer av faser i forskningen inom verksamhetskulturer:

- företagskultur som lösning till produktivitet
- organisation som kultur
- kulturella studier av organisering

Inom den första inriktningen så är fokus på företaget och olika sätt att öka produktiviteten, i den andra är synsättet mer nyanserat och fokus läggs inte bara på företaget utan också hur kulturen påverkar de anställda. I den sistnämnda jämför man samhället runt och hur den påverkar företagets verksamhetskultur. I min analys placerar jag mig inom *organisation som kultur*. Jag är intresserad av hur kulturen påverkar de anställda.



Figur 3. Förändringar i organisationskultur (bild ur Plank & Eneroth, 2008, 11).

Figur 3 visar på ett bra sätt hur företagskultur påverkar under ytan. Ovanför ytan kan man ha olika beslut och strukturförändringar men under ytan finns allt det som behövs för att förändringar ska ske. I figuren som jag lånat från Plank och Eneroth (2008) hänvisas till Schein. Schein (1992) definierar organisationskultur som "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as a correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." (Schein 1992, p. 12), det betyder alltså att best practice är det som blir allmänt godkända sättet att arbeta på inom organisationen och det som definierar grunden för way of working. Problemet med företagskultur är den kan inte som sådan användas som enkel verktyg för att styra verksamheten (Eriksson-Zetterquist et al. 2012). Funkar inte alltid om man tänker på det som verktyg, man är inte medveten om ens verkliga kultur (i motsättning till dokumentation och strategier). Det är viktigt att komma åt de underliggande antaganden, hur människor är, då kommer man åt det där med organisation som kultur.

Enligt *The assessment of organisational culture A methodological study* av Reiman och Oedewald (2002) kan man analysera företagskultur med analys av artefakter (=föremål) och symboler, uttalade värderingar och underliggande antagningar. I mitt arbete har jag ändå valt att gå in på aktionsforskning som ett sätt att närma mig verksamhetskulturen i ett utvecklingsperspektiv. I följande avsnitt presenterar jag aktionsforskning närmare.

3.2 Aktionsforskning som kvalitetsförhöjande arbete

Det har ställvis varit utmanande att hitta ett sätt att strukturera tankarna kring de olika faserna i både det arbete som gjorts på företaget och det tankearbete som jag lagt ner i avhandlingsarbete. Som stöd har jag använt aktionsforskningens olika faser. Aktionsforskning (*eng. action research*) bygger på idén att man behöver utveckla förståelse för situationen att kunna förändra den. Det är viktigt att förstå en situation för att kunna förändra den. (Coughlan & Coughlan, 2002). Det som kommer tydligt fram är att situationerna är skapade av människor. Ibland är dessa situationer tagna för givet, men även de situationerna kan behöva studeras närmare. I min avhandling anser jag att det är just dessa olika för givet tagna situationer som måste öppnas upp och diskuteras.

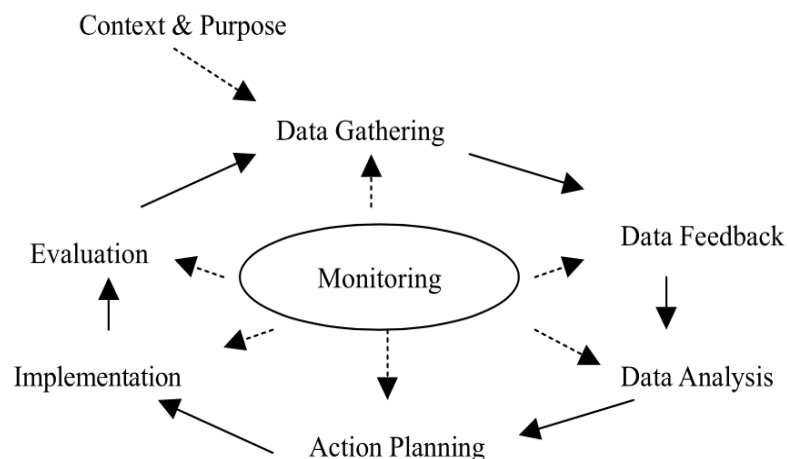
Aktionsforskning har använts i flera tidigare studier som hör ihop med teknologiföretag. Touboulie och Walker (2016) har undersökt hurdana studier har gjorts kring aktionsforskning i samband med utvecklingen av hållningsbara försörjningskedjor. De kom fram till att studier med aktionsforskning är ännu relativt få även om de har en stor potential i den för att studera sådana fenomen som *förbättring*, *inläring* och *förändring*, med andra ord frågor som även jag tar upp. De erkänner att problemet med aktionsforskning är att studierna är relativt bundna till sammanhang där de görs och resultaten kan inte alltid överföras från ett sammanhang till ett annat, men samtidigt anser de att aktionsforskning ger djupare förståelse i organisationsinterna frågeställningar och fokuserar inte bara på enskilda människors uppfattningar. Samma slutsats av aktionsforskningens potential av att komplettera de mera strukturerade metoderna dras av Nair et al (2011). De har använd aktionsforskning för att studera framgången av 10 projekt som haft som syfte att förbättra Six Sigma processer. I deras slutsatser betonar de vikten av att studera den kontext där förändring skapas, och arbetet har därför relevans även för den här avhandlingen, eftersom jag upplever att det finns behov av att jobba med företagets verksamhetskultur. I mera lokal miljö har Uusitalo (2015) nyligen använt aktionsforskning i sin doktorsavhandling som tar

upp hur företag kan öka sin ekonomiska och teknologibaserade konkurrenskraft genom att utveckla nya affärsprocesser för kvalitetsarbetet.

Aktionsforskning passar bra då man ska analysera den verksamhet där man är själv delaktig i. Forskare är förstås alltid påverkade av olika intressen men i aktionsforskning fokuserar man på förändringsprocessen och hur man ska genomföra förändringar i verksamheten. Aktionsforskaren försöker förstå och förändra företaget från insidan. Även om det finns många olika sätt med aktionsforskning så är det centralt att forskaren själv är delaktig i processen och har ett eget intresse eller behov för förändringen. Frågor som är typiska i aktionsforskningar är: Vad gör vi? Vad behöver vi utveckla? Hur kan vi utveckla det?

Fokus inom aktionsforskning ligger på att lösa existerande problem, ofta handlar det om problem inom organisationer gällande effektiviteten (Uusitalo, 2015). Aktionsforskning lämpar sig bra när man eftersträvar förändring, förutom att lösa problem så ger aktionsforskning möjligheten att få nya kunskaper och alternativa tillvägagångssätt till förändring. De iterativa metoderna som är karakteristiska inom aktionsforskning ger en återkoppling inom utvecklingsprocessen som möjliggör utökning, korrigeringar och förändringar i undersökningen.

Forskaren en aktiv och bidragande roll i förändringsutvecklingen man använder ett iterativt arbetssätt. Dessutom är de eller det som undersöks med och utformar undersökningen, de är då aktiva och bidrar i förändringen istället för att enbart vara passiva objekt som blir undersökta. I mitt arbete betyder det att vi i olika arbetsgrupper med olika sammansättningar jobbar med frågor som är relevanta i för vårt arbete. Jag intervjuar inte medarbetare utan analyserar mötesinspelningar som har hållits i syftet att lösa problem, eller utveckla processarbetet i företaget.



Figur 4. Aktionsforskningens process enligt Coughlan och Coghlan (2002: 230)

Aktionsforskning består av olika faser/steg (Coughlan & Coghlan, 2002). Dessa faser visas i figur 4. I den första fasen ska man skapa förståelse för vad som är problemet som man vill åtgärda, med andra ord definierar målet med åtgärder och forskningen. Varför är vissa åtgärder och forskning nödvändiga? Vilka är eller vad är krafterna som driver behovet av förändring? Analys av om det är tekniska, ekonomiska, politiska eller sociala orsaker till förändringsbehov. I slutarbetet har tillväxten skapat behov för att organisera arbetet bättre i olika verksamhetsorter, och skapa övergripande och enhetliga processer för verksamheten.

I andra fasen (Coughlan & Coghlan, 2002) samlar man information om situationen. Flera olika metoder används för datainsamling och aktionsforskning begränsar inte metoderna utan metoder väljs efter sammanhanget. Det genereras genom att forskaren är aktivt involverad och delaktig i organisationens dagliga funktioner. Data kan samlas genom att organisera olika evenemang eller åtgärder och data kan gälla både formella och informella situationer, såsom möten, intervjuer, kaffepauser, luncher etc. I mitt arbete är det fråga om insamling av data i samband med organiserade möten, som har varit relativt informella diskussioner men ändå med klara mål.

I tredje fasen (Coughlan & Coghlan, 2002) analyserar man och reflekterar över det insamlade data och planerar åtgärder utgående från analysen. Mitt slutarbete placerar sig närmast i den andra och den tredje fasen. Den andra fasens arbete har beskrivits i kapitel två, och analysfasen beskrivs i kapitel 4 och 5. Inom ramarna för det här arbetet tar jag inte upp

de kvarstående faserna i aktionsforskningen, vilka enligt Coughlan och Coghlan (2002) alltså är att planera nya åtgärder på basis av analyserna och implementera planerna i verksamheten innan man börjar en ny aktionsforskningsspiral.

3.3 Från ”business process model” till ”process mognadsmodell”

Business process model (BPM) definieras ofta att innefatta organisationens alla ansträngningar för att analysera och utveckla centrala verksamhetsområden och processer i ett företag. Den anses då vara heltäckande, dynamiskt koordinerad samling av aktiviteter eller annars logiskt sammanhängande uppgifter som görs för att ge mervärde till kunden eller fyller andra mål (Trkman, 2010). I förordet till sin processhandbok beskriver Lunds universitet (2009, 2) processernas användbarhet på följande sätt:

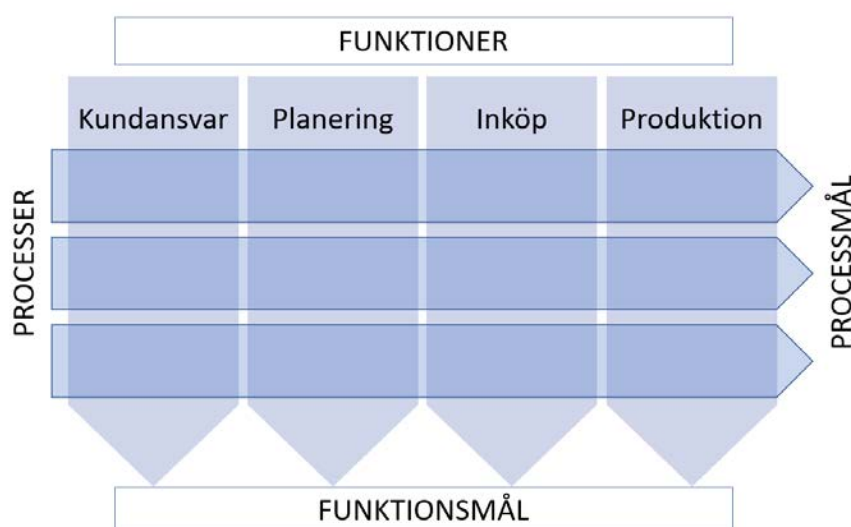
- Ger helhetsförståelse.
- Bidrar till ett gemensamt arbetssätt.
- Möjliggör effektivisering och förbättring.
- Bygger in värden i struktur.

Den första punkten visualiserar vad som görs i verksamheten och öppnar upp samband och kontaktytor mellan de olika delarna. Processerna ger olika delarna av verksamheten en konkret gemensam mall att arbeta utgående från. Enligt handboken möjliggör processerna förbättringar eftersom den tar fram tyst kunskap och konkretiserar att vad som måste göras för att uppnå målet. Som sist konstateras ännu att processerna innehåller och upprätthåller olika värderingar som anses viktiga för företaget.

Allt arbete är i sig processer. Processarbetet är inte i sig något nytt utan det är ett sätt att få arbetet att flyta. Arbetsverksamhet bygger på att transformera en begäran på ett eller annat sätt till ett önskat slutresultat. Processen kan beskrivas som en kedja av samhörande aktiviteter och arbetsmoment för att få ett önskat resultat. Enligt kvalitetsledningssystemets standarden ISO: 9001 definieras en process på följande sätt: *”a set of interrelated or interacting activities that use inputs to deliver an intended result”* [ISO 9001:2015]. Aktiviteternas relation till varandra är inte slumpartade utan är sammankopplade av att uppnå ett gemensamt slut mål. Det gemensamma syftet är att verka till att behoven och kraven på slutprodukten uppfylls till beställarens/kundens förväntningar.

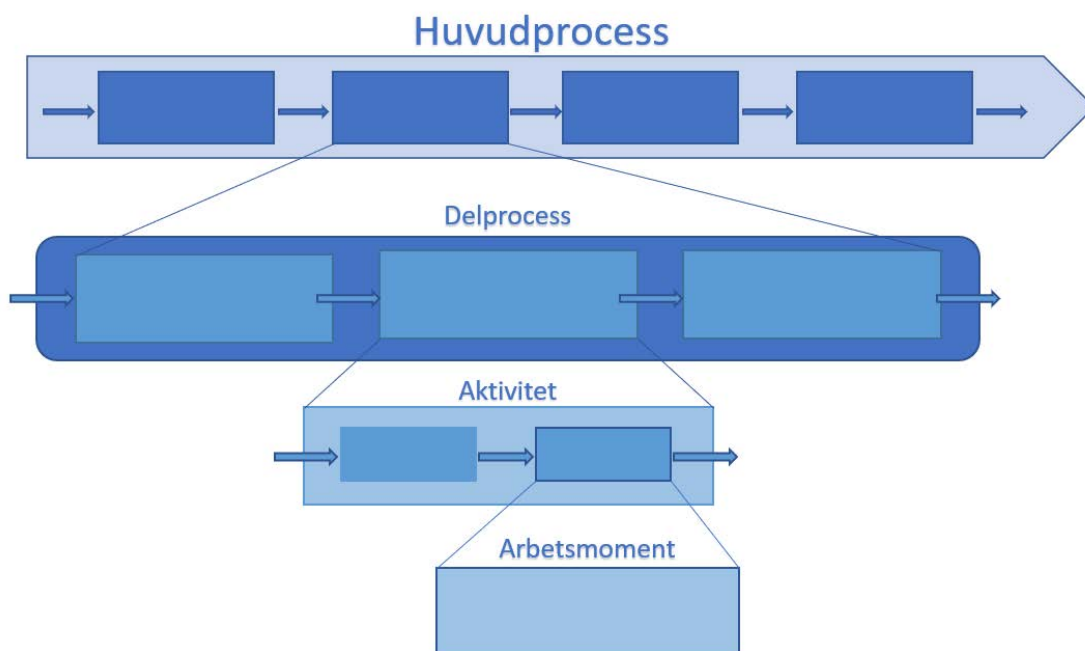
I affärsverksamhet handlar processer om just att uppfylla behov. Det är behoven och kraven som bestämmer vilka aktiviteter, arbetsmoment och samverkan som bör ingå som delmoment i processen. Med en bra förståelse av mottagarens (kundens) behov och förväntningar kan man utveckla och optimera processens gång utifrån behov och krav. Organisationen ska med andra ord anpassa sig till processbehoven och inte tvärtom (Sandholm, 2001; Lagrosen & Lagrosen 2009). Man kan sammanfatta detta genom att konstatera att när man leder processer så handlar det om att balansera mellan att leda människor, strategier/policyer och tekniker.

Jag utgår från att processorienteringen handlar om kundorienterad verksamhet med värdeskapande processer för kundens behov som primärt mål genom hela organisationen. Företagsverksamhet är traditionellt uppbyggda runt olika organisationer med egna specifika funktioner. Typiska sådana funktioner är till exempel försäljning, planering, inköp, marknadsföring och produktion. Dessa är oftast egna avdelningar eller organisationer inom företaget och de har en klar bild av vad som är syftet och målet för den egna funktionen. De hierarkiskt uppbyggda vertikala organisationer som fungerar parallellt till varandra men inte alltid är direkt insatta i den gemensamma verkan och prioriteringar. Risken med funktionsorienterade organisationer är att samverkan mellan avdelningarna inte prioriteras utan det är egna funktionen och detta kan leda till suboptimeringar där funktionen i sig själv är effektiv men inte ur företagets helhetsperspektiv (Sandholm, 2001; Lagrosen & Lagrosen, 2009). Figuren nedan visar hur företagets funktioner och processflöden samverkar:



Figur 5. Funktionell organisation med tvärfunktionella processflöden. (Sandholm, 2001 s.117)

Processerna kan definieras som huvudprocesser och delprocesser (se figur 6). Huvudprocessen handlar om heltäckande flödet genom organisationen och delprocesserna är mera funktionsknutna. För att organisationen inte faller tillbaka till funktionsorienterad verksamhetsmodell är det viktigt att huvudprocessen leds av högre verkställande ledning (Trkman, 2010). På samma sätt kan man fortsätta dela delprocesserna till ännu mindre beståndsdelar, dvs. till aktiviteter och arbetsmoment. Varje del i en process, alla medverkande i processen är på ett sätt interna kunder till varandra. När man alltid utgår från kundens behov är det då viktigt att man tar i beaktande både de externa kunderna och de interna kunderna (Sandholm, 2001).



Figur 6. Process. (Sandholm, 2001 s.117)

För fungerande processer är det viktigt att man kartlägger och dokumenterar alla delområdena. Trots det stora intresset för processer finns det också kritiska röster och det är inte lätt att hitta några enkla generaliserbara kriterier för att garantera processframgång (Trkman, 2010). För mitt slutarbete har det visat sig att vara av speciellt intresse att fokusera just på kontaktytorna mellan olika delprocesser och aktiviteter, dvs. förstå och förbättra de interna processflödena mellan olika verksamhetsorter och verksamhetskulturer. Det innebär att man måste arbeta med att konkretisera vad de olika processtegen innebär. Det handlar

också om att klargöra det delprocessspecifika språkbruket så att alla i företaget vet vad som menas med olika uttryck. Enligt Lund universitets processhandbok (2009, 28) är det viktigt att satsa på processägare (som de kallar i den här instansen för processledare, men jag gör ingen skillnad mellan dessa begrepp i detta arbete) och processägarens uppgifter dit hör bl.a.:

- Processspecifikationer
- Processkartläggningar
- Processbeskrivningar
- Behovsanalyser och processkravställningar
- Mätinstruktioner
- Rutinbeskrivningar
- Kompetens/resursbehovsanalyser
- Logg över händelser som påverkat processen, t.ex. över implementerade och planerade förbättringsåtgärder

Trots att det inte är lätt att avgöra hur man gör sina processer framgångsrika så har det skapats ett antal olika modeller och mätinstrument för att kunna ta fasta på mognadsgraden hos processer och organisationer som processorganisation. Dessa är relevanta för mitt arbete för att de kopplar ihop processer som produkt (den hårda sidan av processerna) och processen som samverkan mellan människor (den mjuka sidan av processerna). Därför kommer jag i de följande styckena sätta mera energi i beskrivningen av processernas mognadsnivåer i organisationer. Jag utgår främst från artikel av Cronemyr och Danielsson (2013)

De konstaterar att gå från funktionsorienterad organisation till processledning i ett steg är för snabbt och avancerat för vilken organisation som helst. Genom att sätta upp utvecklingsmål och ta steg mot ständig förbättring så kan en organisation och processer uppnå olika mognadsgrader och etablera förutsättningar för nästa nivå. De, Cronemyr och Danielsson (2013), har därför skapat en processlednings mognadsmodell och diagnostikverktyg baserat på tidigare modeller av exempelvis Harrington (1991), MacCormarck (2007) och Wheeler (1997).

Harrington (1991) kvalifikationsmodell består av processer på nivåer 6 - 1, men saknar enligt Cronemyrs och Danielsson (2013) instruktioner om steg för att uppnå nästa nivå(erna), dvs. hur man kan förbättra mognadsgraden. Dessutom anser de att kriterierna i Harringtons skala är höga så många organisationer faller utanför skalan:

(6) Okända (eng. *Unknown*): Processerna är inte ännu utvärderade.

(5) Förstodda (eng. *Understood*): Process design har förståtts och operationer sker enligt beskriven dokumentation.

(4) Ibruktagna (eng. *Effective*): Processen är systematiskt granskade och optimeringen har påbörjats, slutkundens förväntningar är bemötta.

(3) Effektiva (eng. *Efficient*): Processen är optimerad och mer effektiv.

(2) Felfria (eng. *Error-free*): Processen är högeffektiv (felfri) och effektiv. Processen är statistiskt kontrollerad.

(1) Världsklassiga (eng. *World-class*): Processen är top-kvalité och fortsätter att förbättras. Processen är mycket flexibel.

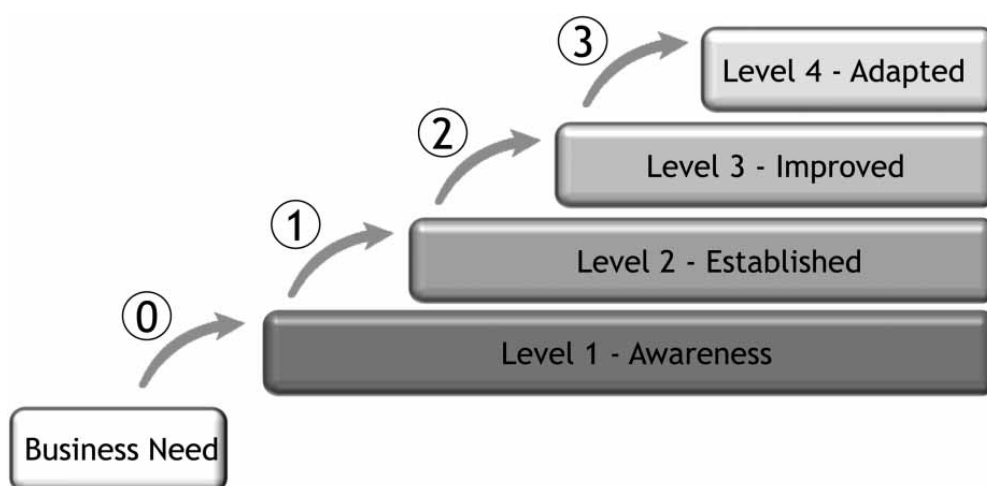
MCCormacks (2007, via Cronemyr & Danielsson, 2013) mognadsmodell består av 4 nivåer. Skillnaden till Harringtons modell är att den fokuserar på hela organisationen. Det är alltså olika mognadsgrader som organisationen måste uppnå istället för att det är enskilda processer som ska mogna. Inte heller den här modellen har några konkreta kriterier för hur nivåerna kan bli uppfyllda. Kategorierna är följande:

- Ad hoc: Processerna är ostrukturerade och svagt definierade. Traditionella funktioner är i fokus.
- Definierade (eng. *Defined*): Basprocesserna är definierade och kartlagda. Organisationen har en processdimension men fokus ligger fortfarande på funktioner.
- Länkade (eng. *Linked*): Processledning är nu en strategisk fråga. Mål är satta för processerna och kommunicerade tvärs över funktionerna.
- Integrerade (eng. *Integrated*): Processledning är redan en del av verksamhetskulturen. Strukturer och arbete är baserade på processer och processerna är jämställda med traditionella funktioner.

Wheeler (1997 via Cronemyr & Danielsson, 2013) presenterar en mognadsmodell som baserar sig på processers tillstånd som balans mellan funktioner och processer. Även här finns 4 olika tillstånd: 1) kaostillstånd där kundens förväntningar inte möts. Processen ändras hela tiden och det är svårt att utveckla den. 2) nära kaostillstånd. Kundens behov möts men med diverse specialarrangemang som inte följer processen. 3) processen är i skick, men kundens behov blir inte bemötta. Det är möjligt att jobba med processen så att den börjar fungera. 4) Ideal-tillstånd där både processen fungerar och kundens behov blir bemötta. Detta kräver kontinuerligt arbete.

Utgående från dessa modeller har Cronemyr och Danielsson (2013) skapat en fyra nivåers mognadsmodell för processorientering. Modellen bygger på att kombinera implementationen av processer och organisationens mognadsnivå. Organisationernas mognadsnivå beskriver hur väl de klarar av att ta till sig processmetoden. Modellen beaktar nödvändigheten av både funktioner och processer men ser dem som två skilda dimensioner. Detta i motsats till McCormack (2007) som ser en balans mellan de två. Modellen har ett bredare skalspektrum än Harringtons och därför användbar i högre utsträckning.

Modellen fokuserar på att kartläggning av enskilda processers mognadsgrad istället för hela organisationens för att på det sättet få mer detaljerad förståelse i både detaljer och helheten.



Figur 7. Modell för processmognad Cronemyr och Danielsson (2013, s. 938)

Deras modell (se figur 7) bygger på en 0 - 4 nivå system där förnivån 0 är en beskrivning av en nivå före någon processmognad har etablerats överhuvudtaget. Tanken är att från nivå 1 uppåt fungera föregående nivå som grund för nästa steg och beskriver den naturliga implementation av processledning för nästa nivå. I följande beskrivs nivåerna enligt Cronemyr och Danielsson (2013, s. 939–940):

Förnivå – affärsbehov (eng. *business need*)

Denna nivå är inte en del av mognadsskalan, eftersom den inte är en grund för de andra nivåerna. Förnivån anses snarare symbolisera brist på mognad när ingen av mognadsnivåerna uppfylls. Det finns inga processer, organisationen är funktionellt orienterad och det finns ingen processmedvetenhet inom ledningen. Organisationen anses inte ha nödvändiga förutsättningar för att etablera processer.

Nivå 1 - Medvetenhet (eng. *awareness*)

På denna nivå har organisationen fått en medvetenhet om nyttan av att arbeta med processer, främst på ledningsnivå. Det finns ingen helt etablerad process på denna nivå, men det kan finnas vissa processinflytanden i arbetssättet. Medvetenheten är nödvändig för att få det engagemang som krävs för att upprätta hållbara processer.

Nivå 2 - Förankrad (eng. *established*)

På denna nivå är processen helt etablerad i organisationen. Det kan finnas en eller flera processer etablerade, men denna mognadsnivå och nivåer ovan handlar om mognaden hos en process i taget. Processen definieras med alla nödvändiga beståndsdelar, dokumenteras och används i praktiken. För att processen ska vara hållbar krävs också att ledningen är aktiv och faktiskt ger processen uppmärksamhet och kräver resultat från processen. Dessutom måste det upprättas strukturer för att underhålla och uppdatera processen.

Nivå 3 - Förbättrad (eng. *improved*)

På denna nivå växlar fokus från processkarta till processdata. Processen måste vara helt etablerad för att förbättra den. Annars finns det ingen stabil baslinje att förbättra. Förbättringar bör vidare baseras på fakta, som kräver utvecklade och kundfokuserade mätningar och strukturerade metoder för att genomföra förbättringen. Förutom att mäta resultat bör kontroller utvecklas och etableras.

Nivå 4 - Anpassad (eng. *adapted*)

För att en process ska kunna anpassas måste den arbeta i närmare samarbete med kunden, vara mer flexibel och mer proaktiv. Genom att implementera statistisk processtyrning är det möjligt att reagera på förändringar mycket tidigare och att ställa in processen på ett bättre sätt. Processen ska också kunna anpassas till specifika kundkrav genom att arbeta närmare

kunden eller till och med inkludera kunden i processen. Detta kräver stort engagemang och förståelse av alla som använder processen.

Cronemyr och Danielsson (2013, s. 941) har utvecklat en enkät som kan användas för att identifiera företagets och processernas mognadsnivå (figur 8).

	No require- ments met	Level 1 Awareness	Level 2 Established	Level 3 Improved	Level 4 Adapted	
1. Management of the organization		O				Respondents: O Process owner U1 Process user 1 U2 Process user 2
4. Way of working			O U1 U2			
2. Design of the process	U1		O U2			
3. Documentation			O U1 U2			
5. Management of the process	U1 U2		O			
6. Users of the process	U1			U2 O		
7. Measurements	U1 U2		O			
8. Improvements			O U1 U2			
Process overall		x				

Figur 8. Exempel på enkäter för att mäta mognadsnivån (Cronemyr & Danielsson, 2013, s. 941).

Jag har inte använt enkäten i mitt arbete men den visualiserar på ett bra sätt hur man kan titta på olika aspekter som hör ihop med ledarskap, verksamhetskulturen och olika intressenter som berörs i processorientering. Den behandlar både processer och organisationer och verksamhetskulturen i dem. Dokument är bara en liten del av hela arbetet. Detta är saker jag försöker belysa även i mitt arbete: det finns flera sidor i processarbete, både hårda och mjuka. I mina ögon måste både dokumentation och mänskliga faktorer behandlas för att få en etablerad processledning.

4 Analys: processernas mognadsnivå

Arbetet med företagets nya strategi hör ihop med viljan att växa och bli erkänd aktör inom det egna området. Bakom ligger också förändringar i ägarstrukturen samt byte av styrelsen. Samtidigt anlätades också styrelseordförande utifrån. Det finns en vilja att utvecklas som företag och komma bort från tänkandet att företaget endast tillverkar en och samma produktkategori om och om igen, utan att det finns lite mera nytänkande och utveckling involverat. Det kräver strategiarbete på många olika nivåer men jag har valt att fokusera analysen på de fem must win battles som presenteras i företagets strategi:

- 1) Lyckad marknadsföring
- 2) Införandet av fungerande processer
- 3) Fokus på försäljning och utbud
- 4) Personal som stödjer tillväxten hos företaget
- 5) Ledarskap som garanterar att målsättningarna nås

Tidsramen för att vinna dessa slag var satt på 2–3 år enligt den presentation som kommunicerades till de anställda. Delmålen var i och för sig helt rimliga och tillräckliga för att kunna uppnå målet med att växa som företag. Samtidigt kan man nu konstatera vara ungefär halvvägs i tidsramarna. Det är möjligt att analysera att i vilken mån har man till exempel lyckats införa fungerande processer alltså det som är syftet med detta slutarbete.

I det nya strategi-arbetet så har man satsat mycket på mjukare human resources värderingar, satsningar på utbildning. Detta är positivt eftersom arbete med verksamhetskultur kan kritiseras om man bygger den på top-down styrning och försöker ge ny kultur som "propaganda". Enligt (Eriksson-Zetterquist et al. 2012) kan effekten bli den motsatta jämfört med den önskade. Det kan leda till att det istället bildas subkulturer och motverkas. Det fanns vissa indikatorer i den nya strategin att det blev lite propaganda av strategin, t.ex. det tejpades dekaleringar med must win battle slogans på golvet som ett sätt att mata in de fem olika företagsstrategierna och därigenom odla fram en företagskultur.

Trots att strategin har klara målsättningar så är den generellt formulerad. Det betyder att den är rätt så abstrakt och företaget är i färd att arbeta med den. Det borde klargöras vad som ska konkret göras och vad de fina beskrivningarna riktigt betyder för olika individers arbetsinsats

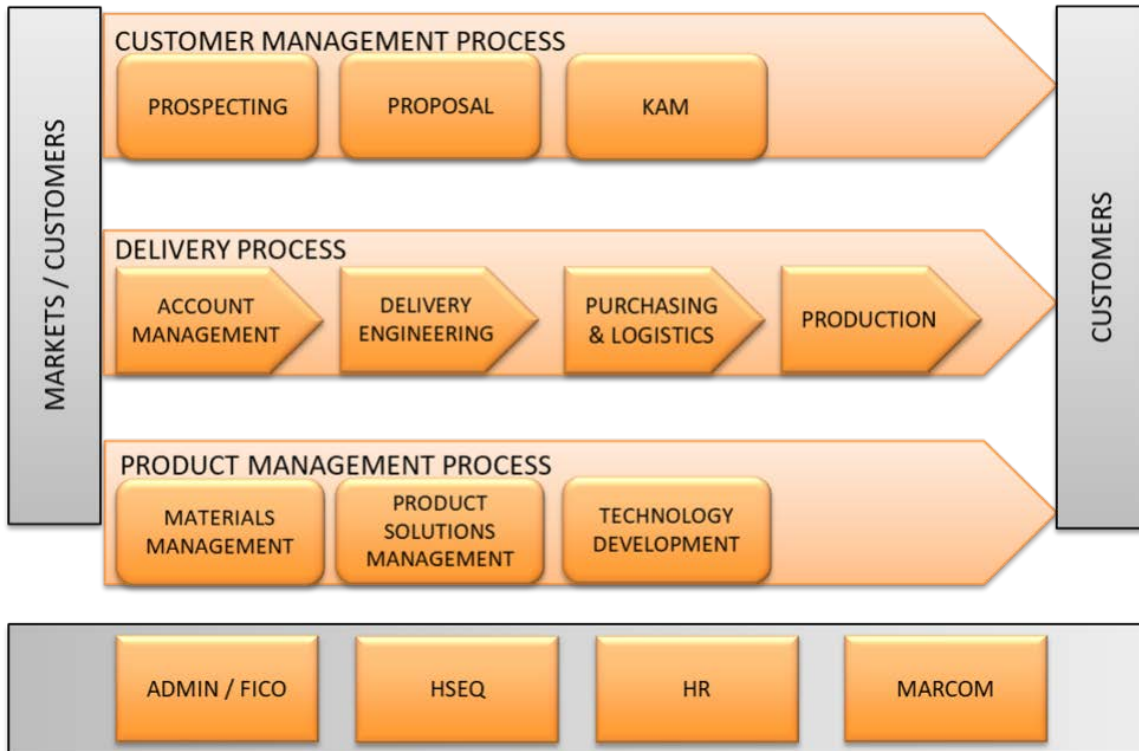
i företaget. Enligt *Processhandbok* från Lunds universitet (2009) kan man se hur mogna och etablerade processerna är i företaget genom att granska:

- Hur *användbara* processerna är, alltså hur väl de hjälper i genomförandet av arbete i företaget
- Hur *kända* de är, alltså känner folk till att de finns
- Hur *förstådda* de är, alltså förstår folk varför de finns
- Hur *accepterade* de är, alltså om de anställda i företaget anser dem vara nyttiga och meningsfulla samt
- Hur *tillgängliga* de är, alltså om de anställda kan vid behov bekanta sig med dem och vet var de finns.

Alla dessa punkter borde kollas upp och får grönt ljus för att processerna kan anses vara mogna och etablerade. Om man inte kollar upp dessa frågor, eller inte kan konstatera att alla krav fylls så riskerar processen bli bara ett dokument som måste finnas. Då företaget har mogna och etablerade processer blir de mer av en upprepningsbar funktion, ett standardiserat sätt att genomföra saker som inte längre är individbaserat. Det betyder att alla kan följa processerna och utnyttja den. Detta i sin tur säkerställer kvaliteten i arbetet och ger kontroll över verksamheten. Utgående från dessa tankar så analyserar jag i det här avsnittet den insamlade dokumentationen från företaget.

I det här avsnittet fokuserar jag mig enbart på tillgänglighet. Jag anser att företaget har bara påbörjat sitt arbete mot processororientering och därför kan det vara att alla processer är inte fullständigt dokumenterade och ibruktagna. Man kan se detta som en slags första kartläggning av processororienteringen. Diskussionen om hur användbara, kända osv. processerna är kommer fram i kapitel 5 i diskussionerna med processägarna.

I figur 9 ges en överblicksbild över de nuvarande processerna (internt dokument, www.arnon.fi):



Figur 9. Huvudprocesser, delprocesser och funktioner inom ARNON (*Delivery processbeskrivning*, www.arnon.fi, internt dokument).

Ur figur 9 kan man se att det finns tre olika huvudprocesser vid ARNON, dvs. *Customer management process*, *Delivery process* och *Product management process*. Inom dessa huvudprocesser benämns 10 delprocesser. Utöver huvudprocesserna och deras delprocesser finns det fyra olika större stödfunktioner, dvs. Administration och ekonomi, Hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet (HSEQ), Human Resources samt Marknadsföring och kommunikation. Jag kommer inte att titta på dessa stödfunktioner specifikt, men de hör också till olika huvudprocesserna och har sin roll där. De blir på det sättet beaktade i samband med de olika huvudprocesserna. I vissa fall, exempelvis i samband med HSEQ finns det mycket dokumentation eftersom ISO 9001 standarden kräver att dokumentationen är i skick. Under den stödfunktionen finns det mest dokumentation när man tittar på olika process-relaterade dokument. Man kan fråga om den typen av dokumentation är främst skapat i syftet att stödja processorienteringen eller att stödja certifieringen.

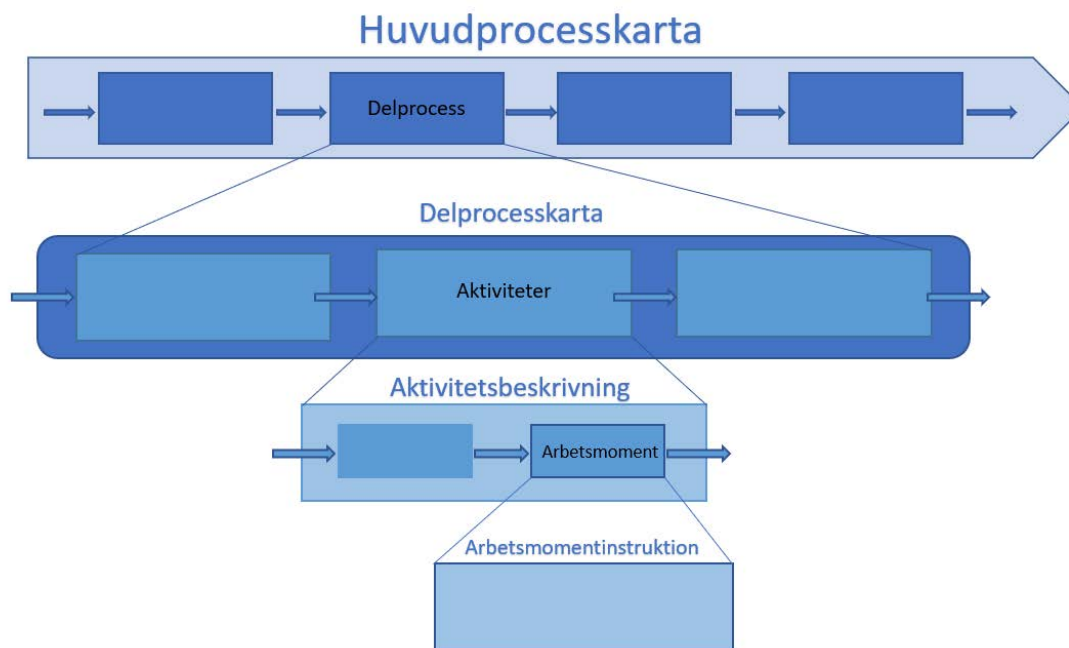
I tabell 2 visar jag hur olika dokument finns fördelade mellan de tre olika huvudprocesserna och deras delprocesser. Dokumenten har hämtats från ARNONS interna server och dess processbibliotek.

Tabell 2. Dokumentfördelning mellan huvudprocesserna och inom olika processer.

Fördelning av dokument						
Process nr	Antal	Huvudprocess	Delprocess	Aktiviteter	Arbetsmoment	Annat
1	1	0	1	0	0	0
2	1	0	1	0	0	0
3	18	1	2	3	5	9

I tabellen har jag valt att inte precisera vilken process numreringen syftar på, eftersom det inte är relevant att på detaljnivå se hur många dokument det finns. Processerna har olika behov och är i olika faser i processororientering. Det som ändå kan snabbt ses är att antalet dokument i det interna biblioteket varierar mycket mellan de olika huvudprocesserna och genom att titta på siffrorna är jag benägen att anse att processerna 1 och 2 inte kan anses vara dokumenterade och fylla ens de lägsta kraven för processernas mognad när det gäller processernas tillgänglighet. Det kan vara, så som jag påpekat tidigare, att dokumentation finns eller är under arbete, men ännu finns det alltså inte där den ska enligt företaget finnas. Detta förstås också pekar på att de lokala nätverken, baserade mera på funktioner, är framträdande i företaget.

I figur 10 kan man se hur andelen dokument borde teoretiskt sätt fördelas mellan olika delområden i processerna. Alla huvudprocesser borde som minimum ha en huvudprocesskarta där all dokumentation har sin egen plats. Genom att titta på huvudprocesskartan borde man kunna se hur de olika delprocesserna hänger ihop. På samma sätt borde man kunna gå neråt i leden och se hurdana olika aktivitetsbeskrivningar det finns i de olika delprocesserna. I den dokumentation som jag har analyserat hade enbart en dokumentation av en huvudprocess som var på övergripande nivå. Även det dokumentet var generell och det gavs ingen klar struktur hur olika delprocesserna samverkar i huvudprocessen.



Figur 10. Analys av en av ARNONs huvudprocesser ur tillgänglighetsperspektiv (enligt Sandholm 2001).

Även om det inte är meningsfullt att titta på antalet dokument som sådant, så kan man konstatera att av huvudprocesserna finns nu 33 % och av delprocesserna 40 % dokumenterade på något sätt. Siffrorna är inte nödvändigtvis alarmerande i sig, men man ska också komma ihåg att siffrorna säger inte så mycket om kvaliteten i dokumentationen och detta är förstås intressant då processororientering på ett sätt kan anses handla om att förbättra kvaliteten i företaget. Det är därför jag upplever att det är mera meningsfullt att börja titta på utvecklingsarbetet kring processerna och processororienteringen. Genom att se på utvecklingsarbetet kan man hitta vägar att arbeta systematiskt förbättra både förståelse för dokumentation och att utveckla företagets verksamhetskultur så att den stöder utvecklingsarbetet. Enligt Reiman och Oedewald (2002, s. 10) har kulturer en tendens att bli harmoniserade och börja likna varandra. Vissa människor har större maktposition att vara någon slags förebilder för verksamhetskulturen och påverka den mera. Det är kan vara viktigt att företaget säkerställer att sådana personer som är viktiga för förmedlandet av processerna också är aktivt involverade i strategiarbetet.

Det finns naturligtvis ännu arbete att göra för att få den mänskliga faktorn att fungera i det undersökta företaget enligt de nya strategierna och processtänkandet. De strategier som

presenterats hittills i företaget verkar falla mer under kategorin ”företagskultur som lösning till produktivitet” (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012, s. 229). Då anses företagskultur vara en jämförbar egenskap hos en organisation såsom storlek, strategier, teknik och organisationsstruktur också är. Företagskulturen kan styras och utvecklas för att förbättra produktivitet och lönsamhet. Företagskulturen används för att styra den mänskliga faktorn i företaget. Allt styrs och påverkas av företagskulturen. Organisationsklimatet förändras genom att man skapar normer, värderingar, attityder och förhållningssätt inom företaget. Tanken är att förankringen av stark gemensam kultur förbättrar framgång. Processarbetet måste också med andra ord utvecklas genom gemensamt ”skapande”. Insikten från arbetet är att alla trender inom organisationskultur är relevanta och behövliga att beakta i fortsatt arbete med verksamhetskulturen. Kulturen kan inte styras enbart uppifrån ner utan också nerifrån upp. Av den här anledningen har jag valt fokusera på process-ägare som på ett sätt fungerar som viktig länk mellan ledningen och ”verkstadsgolvet”.

5 Erfarenheter kring företagets processer

I det här kapitlet tar jag upp exempel ur fokusgruppdiskussioner. De utvalda exemplen visar hur företagets verksamhetskultur eller organisationskultur påverkar processägarnas arbete kring processer. Jag presenterar analysen i tre grupper baserat på de principer som jag diskuterat i kapitel 2. Jag belyser olika relevanta frågor kring processarbete med exempel ur gruppdiskussionerna. Jag har slagit ihop kategorier i den ursprungliga analystabellen och presenterar här först frågor om processer och avgränsning (avsnitt 5.1), sedan om kommunikation och infrastruktur (avsnitt 5.2) och sist om ansvarsfördelning och uppföljning (avsnitt 5.3). De utvalda exemplen ger inte någon heltecknande överblick av alla aspekter som diskuterats utan jag har valt exempel som visar olika frågeställningar i arbetet.

5.1 Processer och avgränsningar

Nedan lyfter jag fram fyra olika exempel som på olika sätt belyser arbetet med att dokumentera och avgränsa processer. Det första av exemplen belyser hur företagets olika verksamhetskulturer på de olika verksamhetsorterna ställer till problem för dokumentationen av processerna. Det andra exemplet visar hur det kommer fram att det finns utrymme för en viss självkritik gällande processbeskrivningar. Det tredje och det fjärde exemplet handlar om att man tillämpar och problematiserar hur de existerande eller planerade processbeskrivningarna passar för olika situationer.

- 1) *Den här är väldigt bristande eftersom det finns sådana processbeskrivningar som vi inte ännu har. Till exempel hur man behandlar [delprocess X]. Jag har nog gjort en skiss för mig själv men den finns inte i det där dokumentet, eftersom hur man meddelar om och behandlar [delprocess X] finns inte lika specifikt vid varje ort. Samma gäller [delprocess Y]. Varje ort verkar ha lite sina egna sätt att hantera dem och föra dem vidare så med tanke på det så saknas det rätt så mycket.*

I det här exemplet (1) berättar processägaren vilka saker har försvårat dokumentationsarbetet. Processägaren beklagar sig över att dokumentationen inte är fullständig eftersom han inte vet hur man på bästa sätt beaktar skillnader i olika verksamhetskulturer. Varje ort har sin egen praxis hur de utför aktiviteter och det går inte att

skapa en beskrivning som omfattar alla olika orters praxis. I det här fallet har resulterat i att dokumentationsarbetet har inte ännu kunnat slutföras.

I det följande exemplet fortsätter diskussion ovan lite senare i ljudupptagningen:

2) Person 1: Ja, och nu har jag börjar skapa noggrannare processdiagram i och med det där (verktyget). Jag visade dessa två olika flowcharts i förmannafortbildningen. Det är meningen att skapa en egen för alla.

Person 2: Jo, dessa två skulle vara bra att ha i den där standarden som visualiserade med diagram, men lite så som jag skrev, att den borde också vara i användning.

Person 1: I användning, ja

I det här exemplet (2) berättar processägaren om pågående arbete kring att visualisera processer med hjälp av processdiagram. En annan person anser att det är bra att processerna visualiseras men att de borde också vara i användning när de tas med i standarden. Person 1 håller med och skrattar. Det sägs med humoristisk eftertanke och personen kanske visar med det att det borde vara ett självklart syfte, eftersom om man har beskrivningar så borde de används. Min tolkning i situationen är att de inte är i bruk pga av att företagskulturen är vad det är.

De har två exemplen visar slantens båda sidor. I det första har man inte kunnat göra processdokumentationen klar eftersom man anser att det finns för många olika praxis för att skapa en gemensam process som omfattar allas praxis, men i det andra fallet har man ändå valt att skapa en processbeskrivning även om man inte kanske ens själv tror att den kommer att ändra praxisen. Det här visar att man måste jobba fram processbeskrivningarna gemensamt. För att kunna göra det här så behövs det workshops och brainstorming, arbetsgrupper och forum för att kunna kritiskt granska och kartlägga verksamhetskulturen och olika praxis på olika orterna och sedan hitta nya gemensamma sätt att hantera saker.

I de två efterföljande exemplen har man gått redan vidare från att fundera på processbeskrivning och diskuterar olika situationer där processbeskrivningen kommer sättas till prov. Dessa handlar med andra ord om olika aktiviteter inom processerna. Dessa kräver i sin tid olika modifieringar eller definitioner för olika arbetsmoment eller aktiviteter. I det tredje exemplet lyfter processägaren fram vikten av att öppna upp betydelsen i alla ordval i arbetsmoment:

- 3) *På ett sätt räcker det inte att vi har bara skrivit in "kontroll av kraven". Det måste definieras vad det betyder att det är helt bra med den där fördelningen i tre olika sätt så att det underlättar lite den där behandlingen också.*

Personen ger som exempel "kontroll av kraven" och säger att det inte räcker att man konstaterar saken utan det måste finnas en beskrivning över vad det innebär att kraven kontrolleras. Diskussionen fortsätter en längre stund efter det korta exemplet ovan och processägaren konstaterar då att det finns olika scenarion för om och hur kraven måste kontrolleras. I princip kan kraven kontrolleras på tre olika nivåer, så att om det inte finns några nya krav, dvs. kunden beställer en standardprodukt, så kan processen fortgå helt enligt fastslagen standardprocess utan att kravkontrollen behöver något desto mera ytterligare arbete. Om det finns nya krav så måste kraven först checkas, och det tredje alternativet är att med vissa produkter måste kraven alltid checkas. Oavsett hur mycket finfördelning av processtyper och olika scenarier finns/skapas så kvarstår samma faktum av vikten att definiera och beskriva vad det innebär att "kraven är kontrollerade". Det varierar från situationen och produkten, ibland betyder det att det är bara att ge grönt ljus och "kryss i rutan" och ibland är det mera arbete så att man faktiskt kontrollerar nya krav gentemot gamla krav och agerar enligt behoven. Ibland måste kravkontrollen göras från början till slut. Processägaren påpekar dessutom att för att sådant här system ska fungera måste man kunna lita på att standardprocessen/standardprodukten är i skick.

I det sista exemplet i den här kategorin lyfter jag fram ett annat vanligt förekommande problem, som måste kunna lösas på något sätt för att processen löper smidigt. I exemplet diskuteras prioriteringar.

- 4) *Person 1: På ett sätt finns det nederst på listan något arbete som är den mest brådskande men det kommer på ett sätt hela tiden flera arbeten framför. Om du gör arbete från början av listan så kommer du aldrig till sista arbetet*
Person 2: Så att man borde ha prioriteringar
Person 3: Finns det något sätt att markera prioriteringar
Person 1: Inte vad jag vet åtminstone och inte vet jag om någon vet. Men det skulle finnas behov för att reda ut det.

Processägaren problematiserar att man sällan arbetar med bara en beställning eller projekt. Detta innebär att man måste kunna prioritera mellan olika arbeten. Han beskriver arbetens backlogg, dvs. den listan där man ser beställningarna som kommer in och måste tas hand om. I dagsläget är beställningarna listade enbart med leveransdatum. Det är svårt att se vad

borde prioriteras bara genom att kolla på listan och det finns en risk att högprioriterade arbeten hamnar långt ner i listan och man istället tar itu med det som finns först på listan. Personerna i diskussionen inser alla att de inte har kännedom om ifall det finns något sätt att via systemet kommunicera prioriteringarna bättre genom att markera dem på något sätt. På samma sätt som i kravdiskussionen så borde man dessutom kunna definiera hur man avgör prioriteringarna och diskussionen fortsätter en längre stund med att försöka definiera hur man kan avgöra prioriteringar då vissa är snabba småsaker, medan andra är stora och omfattande och kräver mera resurser. Om prioriteringarna inom processen inte är klara finns en risk för att beställningarna fastnar i processen eller att de inte sköts i en optimerad ordning.

Sammanfattningsvis kan man se att både att dokumentera och avgränsa processer kräver att man tar hänsyn till en mångfald av frågeställningar på olika nivåer. Det handlar om att beakta verksamhetskulturer, inrotade praxis, systematiskt gå igenom alla faser i processen och se de ur kundens och produktbeställningens perspektiv och behov. Dessutom måste man kunna utveckla och hitta lösningar så att kommunikationen via olika processverktyg stöder smidiga och effektiva arbetsgångar.

5.2 Kommunikation och administrativ infrastruktur

Företagskommunikation är viktigt men ofta bristfälligt. Alla de olika exemplen presenterade i analyskapitlet kunde på ett eller annat sätt höra till kategorin kommunikation. Exempelvis att kunna kommunicera kring prioriteringar som i exempel 4. För att hålla det här avsnittet kortare har jag valt att begränsa mig till två olika typer av exempel, där de två första exemplen handlar mera om administrativ infrastruktur för att göra dokumentationen tillgänglig till alla.

- 5) *Plötsligt fick jag en inbjudan till en sån här möte att nu ska vi börja skapa en sån här dokument och jag var helt frågetecken att varför jag och varför inte [namn] och sen överhuvudtaget när vi hade den där konsulten anlita som skulle göra det här och han började skapa det i Powerpoint, så jag lyfte upp genast frågan om att varför i hela världen Powerpoint, det är svårt att sköta dokumenthantering i den, men ändå kom de andra i den slutsatsen att ja, vi ska göra en Powerpoint.*

- 6) *Ganska kritiskt att vi inte har någon plan hur vi kommer flytta bort från det där [dokumenthanteringsverktyget] eller vad och vad kommer att vara uppföljaren, hur vi kommer att övergå till det och annat [---] När vi inte vet vad vi ska använda efter de här [verktygen]. Så jag har inte velat börja skapa något konstgjort system, eftersom det betyder att vi borde ha Excel eller något annat där vi upprätthåller id-numreringen och det fallerar genast.*

Både exempel 5 och 6 kommer ur samma diskussion och är från början av diskussionen när vi går igenom hurdana dokumenterade riktlinjer det finns för processen. Det diskuteras att arbetet är på gång och dokumentation skapas, men samtidigt kommer det fram ytterligare problematiska områden som gör det svårt att framskrida med processbeskrivningar enligt planerna. I båda exemplen diskuteras olika program som används för dokumentationen. Processägaren är frustrerad då han vet att det kommer att komma något nytt system för dokumenthantering men detta arbete är inte ännu vid det här läget klart (exempel 6). Han säger sig vara medveten om att man kunde ha någon slags mellansystem, Excel, där man kunde hålla reda på olika versioner av dokumentationen. Tonen mot Excel är ändå kritisk, eftersom det inte går att manuellt upprätthålla sådana här komplicerade system med id-numrering. Det kan orsaka mera problem än lösningar. På samma sätt upplever processägaren att skriva dokumentation i Powerpoint kan vara enkelt att läsa, men inte är enkelt att hålla reda på, vilken version det är frågan om och vem har gjort ändringar, var och varför.

I exempel 7 lyfts fram kommunikationen om processer på en mera övergripande plan på företaget:

- 7) *Alla har säkert helt samma problem, att vi har också tänkt på det här med processer och på ett sätt så agerar vi också enligt den, men det är inte liksom, det där ibruktagandet, lanseringen, har blivit lite på hälft, det är vad vi ännu väntar på, att det är inte ett heltäckande system för hela firman och plus ännu att de här kontaktytorna, att nu har processägarna tillsammans med sina egna processteam fört saker framåt, men att en sån där enhetlig linje saknas och den där kommunikationen mellan processerna att hur vi sköter sånt. Så de har gått i de där gamla spåren som vi nu har klarat oss med.*

I det här exemplet kommer det tydligt fram behovet att lämna sina silon och kommunicera mellan processerna. Processägaren konstaterar i det här fallet att han litar på och vet att det görs saker för att processorienteringen ska kunna gå framåt, men antyder med ganska klart att helhetsöverblicket ännu verkar saknas i företaget. Det verkar ännu vara mera arbete inom

olika funktioner som styr processerna, inte processen som styr hela företags verksamhet. Exemplet kunde också placeras inom följande kategori om ansvarsfördelning i det avseendet att det handlar om att leda processarbetet på hela organisationsnivån, istället för att de enskilda funktionerna skulle ha den dragande rollen i processen. Processägaren önskar att arbetet skulle officiellt lanseras och att man ser till att de olika funktionerna inom processen kommunicerar med varandra. Han fortsätter att berätta att det finns väldigt varierande sätt att kommunicera hur man för vidare processer från en fas till en annan i företaget.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det är viktigt att man redan i början av processarbetet funderar på hur saker dokumenteras, vilka verktyg är i bruk och vilka dokumentationsverktyg gör dem lätt tillgängliga till allmänheten. Det behövs systematiskt arbete kring dessa frågor, eftersom de kan vara avgörande för om processerna överhuvudtaget dokumenteras, och om dokumentationen är lätt att uppdatera och upprätthålla i en kontinuerlig utvecklingsprocess. Ett tydligt dokumenthanteringsverktyg är en sida av processarbetet, men det skulle också vara bra att ha tydliga verktyg och gemensamt fastslagna praxis för att kommunicera kring processerna också.

5.3 Ansvarsfördelning och uppföljning

I det här avsnittet tar jag upp frågor kring ansvarsfördelning och uppföljning. Uppföljning är inte bara dokumentation och byråkrati utan en viktig del av ledningen. Att följa upp är att analysera vad som fungerar och vad som bör ändras gällande utförande, situationer och vilka beslut som tagits på basen av detta. Ur aktionsforskningens synvinkel är uppföljning av speciellt intresse för arbetet. Uppföljning är inte till för att hitta syndabockar eller peka ut någon utan för att analysera och kunna skapa en förändring och styrning av processerna mot det bättre och därför förutsätter det att det dokumenteras. Uppföljning är en förutsättning för en bra processtyrning. (Andersen, Grude, Hauge 2013 s.141)

I de två första exemplen diskuteras ansvarsfördelning inom processen.

- 8) *Den här är lite en sån, man borde liksom gå igenom den ännu via varje kund, att den här är inte en så värst enkel sak, och sen å andra sidan så om vi talar om en DE [Delivery Engineering] arbetsfas så är det försäljningen som definierar det i det skedet när de bokför det i det nya systemet, SAP, eller, nu gör vi ju bulkprodukter och sen gör vi engineering produkter, så bulkprodukterna går nu via samma DE [Delivery Engineering] eller går det alls via DE [Delivery Engineering] bord...? Så följer vi då alls de här instruktionerna eller...?*

- 9) *Är det ändå så att även om AM [Account Management] gör arbetet även om det i process avseendet hör till DE [Delivery Engineering] så det kan ändå vara samma AM [Account Management] person så det ändå kommer dit i DE [Delivery Engineering] process, även om det är fråga om vilken som helst produkt. Det här har vi nu försökt lösa, att hur gör.*

I exempel 8 lyfter processägaren upp hur olika delmoment är olika för olika produkttyper vilket gör processbeskrivningen i fråga svår att följa. Han frågar sig om det överhuvudtaget är möjligt att följa instruktionerna för processen i alla möjliga produktscenarier. Personen i fråga lyfter fram olika kunders olika behov för processen och olika aktörer inom processen (försäljning och dokumentationshantering i SAP som inte ännu var lanserat då diskussionen genomfördes). Det kommer fram att den problematiska frågan är om det är försäljningen som ska avgöra på vems ”bord” arbetet landar sett ur process-synvinkel, och om det hör till försäljningens ansvarsområde att avgöra hur processen framskrider. Diskussionen fortsätter och olika lösningar söks fram för hur man hanterar både små och stora förändringar i produktbeställningar och på vems ansvarsområde det är upptäcka revisionerna.

I exempel 9 diskuteras motsvarande utmaning, men i det här fallet handlar det om resurser i form av anställda. Eftersom alla personer inte är anställda enligt processer utan enligt funktioner i företaget så kan de hamna att sköta olika roller i en och samma process. I vissa av diskussionerna hänvisas till detta med ”lätsänvaihto” alltså att man sitter på flera stolar. Det kan leda till att flera processfaser går igenom en och samma människa, men ändå borde alla faser kvitteras enligt processinstruktioner. Tanken är att processen inte ska öka byråkratin i onödan.

I de tre följande exempel tar jag upp olika sidor som hör ihop med uppföljningen av processerna:

- 10) *Person 1: Jo det där med ledarskap och förändringsledarskap. Jag har märkt helt samma. Och jag har märkt att det smittat av sig lite ”nåjå, jag nu gjorde en sån här av det här och blah,” och sen jag skickar den vidare bara. Men sen saknas den där efterverksamheten, hur gör vi om vi inte agerar enligt detta?*

Person 2: Det finns inga konsekvenser just nu

Person 3: Precis, vi låter människorna göra som de gjort tidigare.

- 11) *På ett sätt känns det att här nu har vi för första gången försök, att vi ens försöker fånga det där ledarskapet och det att vi försöker förbättra saker och ting, så det är helt positiv grej.*

12) Det är bra att de har fått ett sådant forum till stånd nu, att sen när vi har saker listade och även på papper så kan de gå igenom dem och säga att vilka är sådana som på riktigt kräver att vi gör något i varje process. Som till exempel de här med improvement så de kräver att vid varje ställe så samlas sådan info att vilka är de saker som vi kan utveckla och vi måste utveckla, att man måste få det data också. Det räcker inte att vi har processer att vi måste ha uppföljning också.

I det första exemplet (exempel 10) diskuteras vikten av ledarskap och också delvis bristande engagemang i processdokumentationsarbetet. Personen upplever att det skulle behövas mera högre gradens ledarskap för processarbetet i organisationen. Han reflekterar självkritiskt att bristen på förändringsledarskap också minskar på hans motivation att arbeta helhjärtat med dokumentationen av processerna. De andra deltagarna håller med och lyfter fram just uppföljningen som en viktig aspekt som borde fokuseras mera på. Hur ska man förankra processerna och hur säkerställer man att processerna följs enligt planerna?

Det hör till arbetets natur att det finns saker som ännu kan förbättras och detta syns i diskussionerna som bygger på att utveckla verksamheten. Det finns också kommentarer som visar att det sker positiv utveckling. I både exempel 11 och 12 lyfts fram en mera positiv ton. I exempel 11 lyfts fram uppfattningen att man nu för första gången på riktigt försöker börja leda processarbetet, och i exempel 12 diskuteras nya möten och forum för att ta upp frågor som relaterar till uppföljning. Det påpekas ändå, att det inte räcker att man har forum för att dela information om processerna utan man måste säkerställa att någon har ansvaret för att samla och dokumentera den behövliga informationen.

Det sista exemplet visar hur den kontinuerliga spiralen av planering av aktiviteter och analys av hur lyckade planeringen har varit i aktionsforskningens anda passar väl för processarbete:

13) Person 1. Så att vi får nu något antecknat i den där processen och sen säkerställer vi att vi agerar enligt det. Och så kan vi också skriva de där framtidsplanerna om vi ser ur standardperspektiv att vad kunde antecknas ner. Det här är åtminstone bra diskussion inför nästa gång. Nästa gång kan man sen fundera hur saker och ting har framskridit att liksom vad vi har antecknat, innan vi publicerar något så går vi igenom att är det här nu så som vi faktiskt agerar.

Person 2. Ja, och kolla om det ännu finns något som skulle vara i behov att fixas eller ändras i det här skede

Person 1. *Ja, exakt. Att är det här nu verkligen så som vi jobbar och finns det någon mening i det här. Att vi lite ifrågasätter även det, att nej, det är ingen mening i det här, att borde ta det upp på nytt, börja fundera på nytt med någon grupp sammansättning*

Person 3. *Och de kommer alltid vara sådana att de kommer att förändras.*

I exempel 13 tas upp vikten att följa upp om man faktiskt agerar enligt sina egna planer. Det konstateras att det är viktigt att innan man lanserar processen offentligt så testas man den mot verkligheten och anpassar processen (eller verkligheten) enligt behov. Personerna konstaterar att det lönar sig också vara kritisk mot processen i sig, så att man inte börjar skapa processer för skapandets skull, utan de ska kännas meningsfulla och ge mervärde till kunden eller annan relevant intressent. Den tredje personen konstaterar då att den här typens arbete borde vara kontinuerligt i det avseende att processerna kommer att ändras och utvecklas hela tiden. Diskussionen fortsätter med att förändring pågår hela tiden trots man beskriver standarder. Man kan inte följa samma standard i all evighet.

Sammanfattningsvis kan man säga att det är viktigt att alla intressenter har klara ansvarsområden för att processerna löper smidigt, men att det också är klart om ansvaret är kopplat individer eller roller i processen. Ledarskapets och uppföljningens roll är ytterst viktiga för att processarbetet känns meningsfullt och motiverat, och det kan ses i flera olika exempel även i detta arbete.

5.4 Sammanfattning

Utgående från de olika exemplen har jag plockat fram vissa centrala tankar det som jag kallar ”low hanging fruits”, dvs. som företaget kan ta fasta på och börja utveckla vidare. Dessa kan sammanfattas som följande (exempel nummer inom parentes)

- Beakta företagets olika verksamhetskulturer och fundera på vägar att skapa gemensamma nya strukturer (kartläggning av lokala och enhetsbaserade best practice) (exempel 1, 2)
- Förankra skapade processbeskrivningar i verksamheten → krävs kommunikations- och processledningsplan (roll-out/lansering) (exempel 2, 10, 13)
- Beskriv och definiera olika aktiviteter och arbetsmoment (noggrant och för olika situationer (jfr. standardprodukt eller nya krav i beställningen) (exempel 3)

- Se till att det finns ett helhetssystem och förståelse för både helheten och prioriteringarna i processen (dvs. kommunikationen ska vara tydlig) (exempel 4)
- Överväg hurdan administrativ infrastruktur (exempelvis dokumentationshanteringsverktyg) stöder processernas tillgänglighet. (exempel 5, 6, 11, 12)
- Se till att kommunikationen fungerar i olika processteams men också att kommunikationen mellan olika processteam löper väl (exempel 7, 8)
- Klargör ansvarsområdena både för individer och för roller (exempel 8, 9)
- Satsa på tydligt ledarskap också på hela organisationens nivå (exempel 7, 10)
- Möjliggör kontinuerligt informationsflöde från processerna (exempel 11, 12)
- Se till att processerna utvecklas och förbättras kontinuerligt utgående från den insamlade informationen (exempel 13)
- Akta för ”gamla spår” och ” så här har vi alltid gjort det” (exempel 1 - 13)

6 Sammanfattande diskussion

I det här slutarbetet har jag analyserat ett företags utvecklingsarbete kring processororientering. Frågan är om företaget verkligen har tagit steget till processororientering: Idéerna finns nog men verkligheten finns inte ännu om man tittar på dokumentationen som finns tillgänglig.

Som material hade jag dels dokumenterade processbeskrivningar, men i huvudsak fokuserade jag på inspelade fokusgrupper, där olika processägare (sammanlagt sex personer) inom fyra delprocesser, diskuterade för fem timmar olika frågor relevanta för deras processer. Som kritisk reflektion kring metoden för att samla material kan man konstatera att när man använder fokusgrupper som har som jobb att utveckla processer, så förstås ligger fokus lätt på det som bör utvecklas, dvs. det som inte ännu fungerar inom företaget. För en mera komplett bild av processutvecklingen i företaget så kunde man också intervjua om de aspekter som man är redan nu bra på. Fokusgrupperna kan ge en viss skevhet i analysen i arbete som mitt.

Som metod använde jag aktionsforskning, dvs. kvalitativ forskning. Jag skapade analyskategorier först utgående från teorin men preciserade dem sedan utgående från materialet. Presenterade dem med hjälp av exempel i tre grupper. Som kritisk granskning av analysen kan jag säga att det inte var lätt att hitta entydiga kategorier. Samma exempel kan analyseras från många synvinklar, alla hör på något sätt ihop med kommunikation och ledarskap. Kategoriseringarna har ändå hjälpt att rikta uppmärksamheten i olika aspekter och på det sätt svara på forskningsfrågorna.

Mina forskningsfrågor var:

1. Hur etablerade är processerna?

Antalet dokument varierar mycket mellan de olika huvudprocesserna i det undersökta företaget. Min bedömning är att 2/3 av företagets huvudprocesser inte kan anses vara dokumenterade och fylla ens de lägsta kraven för processernas mognad när det gäller processernas tillgänglighet. Samma gäller dokumentationen av delprocesser och deras samverkan med varandra. Sett ur Cronemyrs och Danielssons (2013) mognadsmodell kan man ändå anse att företaget inte längre är på förnivån utan har tagit första nivån och är nu på nivån *medvetenhet*. Enligt modellen finns det finns ingen helt etablerad process på denna

nivå, men det kan finnas vissa processinflytanden i arbetssättet. Medvetenheten är nödvändig för att få det engagemang som krävs för att upprätta hållbara processer. För att komma upp till följande nivå 2 - *förankrad* så måste man inom företaget definiera alla processens nödvändiga beståndsdelar, dokumentera dem och använda dem i praktiken. Enligt Cronemyr och Danielsson (2013) krävs det också att ledningen är aktiv och faktiskt ger processen uppmärksamhet och kräver resultat från processen. Dessutom måste det upprättas strukturer för att underhålla och uppdatera processen.

2. Vilka Low hanging fruits?

Det är inte lätt att veta hur man enklast utvecklar arbetet när man är på den första nivån och det finns mycket att göra. Trkman (2010, s. 132) konstaterar att det inte är nyttigt att försöka ge några generella listor för kritiska framgångsfaktorer. Han anser att alla sådana försök misslyckas och man kan inte ta några färdiga modeller från ett företag till ett annat. Med hjälp av processutvecklingsdiskussioner med processägarna har jag kunnat identifiera vissa low hanging fruits som kunde vara ett sätt att gå vidare med i arbetet:

- Beakta företagets olika verksamhetskulturer och fundera på vägar att skapa gemensamma nya strukturer (kartläggning av lokala och enhetsbaserade best practice)
- Förankra skapade processbeskrivningar i verksamheten →krävs kommunikations- och processledningsplan (roll-out/lansering)
- Beskriv och definiera olika aktiviteter och arbetsmoment (noggrant och för olika situationer (jfr. standardprodukt eller nya krav i beställningen)
- Se till att det finns ett system och förståelse för prioriteringar i processen (dvs. kommunikationen ska vara tydlig)
- Överväg hurdan administrativ infrastruktur (exempelvis dokumentationshanteringsverktyg) stöder processernas tillgänglighet.
- Se till att kommunikationen fungerar i olika processteams men också att kommunikationen mellan olika processteam löper väl

- Klargör ansvarsområdena både för individer och för roller
- Satsa på tydligt ledarskap också på hela organisationens nivå
- Möjliggör kontinuerligt informationsflöde från processerna
- Se till att processerna utvecklas och förbättras kontinuerligt utgående från den insamlade informationen
- Akta för ”gamla spår” och ” så här har vi alltid gjort det”

Avslutningsvis kan jag konstatera att för att till stånd en processororientering i ett företag så räcker det inte med att man har ritat övergripande processbilder utan det handlar om ett kontinuerligt och långvarigt arbete och man måste arbeta för att processerna mognar i företaget. Ännu är det funktionerna som dikterar processen i det undersökta företaget även om processerna borde gå tvärs över olika funktioner. Enligt Hamrefors (2009, s. 135) är uppdelningen i funktioner problematisk eftersom det äventyrar helhetstänkandet. Han betonar vikten av både horisontell och vertikal processkommunikation inom företaget. På samma sätt varnar Cronemyr och Danielsson (2013) att många företag börjar med för höga förväntningar på nivån för processernas mognad, och konstaterar att man borde börja med organisationen istället, så att organisationen är mogen för mogna processer. Jag anser att det inte är troligt att det här sker av sig självt, utan det kanske behövs en ”process-ledningsprocess”. En sådan stödfunktion kan vara någon slags processkontor, *facilitator*, dvs. en egen intern funktion för processer.

Aktionsforskningen kan vara ett bra tankesätt till att strukturerat sätt fortsätta arbetet. Det är bra att möten och diskussioner som de som presenteras i det här arbetet fortsätter. Tanken är att dessa möten var bara starten för arbetet, men ett vanligt och ofta förekommande praktiskt problem är att det inte finns tid för mötena och arbetet med processerna mellan mötena måste ofta bortprioriteras. Tanken med aktionsforskningens kontinuerliga utvecklingsspiraler, så att arbetet fortlöper och reflekteras kontinuerligt, är något som också konstateras i exempel 13 i mitt material ”om man efter ett halvt år inser att processen inte funkar så ska man börja om”.

Källförteckning

Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning* Uppl 2. Liber: Malmö

Andersen E.S, K. V. Grude & T. Haug (2013) *Målinriktad projektstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Coughlan, P. & D. Coughlan (2002) Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 2, 2002, pp. 220-240. DOI 10.1108/01443570210417515

Cronemyr P. & M. Danielsson (2013) Process Management 1-2-3 – a maturity model and diagnostics tool, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24:7-8, 933-944, DOI: [10.1080/14783363.2013.791114](https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791114)

Dahlin-Ivanoff, S. & K. Holmgren (2017). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U., T. Kalling & A. Styhre (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber Ab.

Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber.

Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap. Den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Norstedts akademiska förslag.

Industrinyheter (2020) Finska ARNON satsar på Sverige. <https://www.industrinyheter.se/20200401/29771/finska-ARNON-satsar-pa-sverige>
[1.11.2020](https://www.industrinyheter.se/20200401/29771/finska-ARNON-satsar-pa-sverige)

ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements

Lagrosen, S. & Y. Lagrosen (2009). *Mänsklig kvalitetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lunds Universitet (2009) *Processhandbok*.

<https://www.staff.lu.se/sites/staff.lu.se/files/processhandbok.pdf>

Nair, A., M. K. Malhotra & S. L. Ahire (2011). Toward a theory of managing context in Six Sigma process-improvement projects: An action research investigation. *Journal of Operations Management* 29, 529–548 doi:10.1016/j.jom.2010.11.014

Plank, K. & T. Eneroth (2008) *Förändringsdynamik. Reflektioner kring mänskliga aspekter av att leda människor genom organisationsförändringar*. Malmö: Liber Ab.

Reiman, T. & P. Oedewald (2002) *Assessment of organisational culture A methodological study* (<https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2140.pdf>)

Sandholm, L. (2001) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet* (6.1 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass

Touboulie A., H. Walker (2016) A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: The potential of action research. *Human relations* Vol. 69(2) 301–343 <https://doi.org/10.1177/0018726715583364>

Trkman, P. (2010) The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management*, Volume 30, Issue 2, 125-134, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>.

Uusitalo, T. (2017). *Developing competitiveness of a company using a new business process engineering concept*. Vaasa: University of Vaasa. https://osuva.uvasa.fi/bitstream/handle/10024/8081/isbn_978-952-476-732-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y