

*Presenterat på konferensen "Processer... och sedan?",
Linköpings universitet, 16 maj 2000*

FRÅN PROCESS TILL PRAKTIK

Av Göran Goldkuhl

Forskningsgruppen VITS och Centrum för studier av Människa, Teknik och Organisation

Linköpings universitet
Internationella handelshögskolan i Jönköping

1 INLEDNING

Processororientering har svept som en vind över Sverige och andra länder under 90-talet. Processororienteringens budskap har varit att fokusera horisontella arbetsflöden istället för att se företag som ”vertikala stuprör”. Utan tvekan har processororientering haft en stor betydelse för utveckling av företags och andra organisationers verksamheter. Processstänkande ingår också som en viktig ingrediens i flera förändringskoncept som varit aktuella under 90-talet, t.ex Total Quality Management, Business Process Reengineering och Time-based Management. Processororientering har också lyft fram informationsteknikens roll för verksamhetsutveckling.

Är processororientering ”slutet av historien” för utveckling av verksamheter, innebär detta att vi har fått den slutliga och optimala lösningen på organisering av företag? Eller, finns det något bortom processororientering? Är det till och med så att det är viktigt och nödvändigt att gå bortom processororientering för att hitta nya och innovativa förändringstankar?

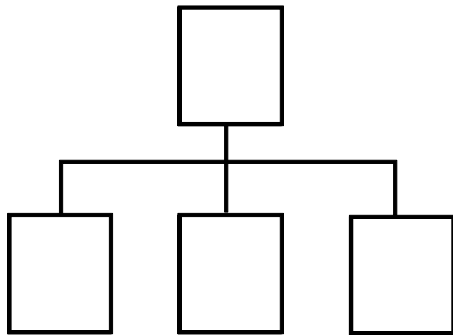
Det finns viktiga frågor och aspekter som är förbisedda eller åtminstone underutvecklade i många processkoncept. Även processororientering har ”vita fläckar”! I denna rapport undersöks sådana ”vita fläckar” och förslag på hur dessa kan ”täppas till” presenteras. En analys av processbegreppet görs och begränsningar i en ”traditionell” processyn identifieras. Förslag till vidareutveckling och komplettering ges. En mer utvecklad processyn presenteras som baserar sig på ett sk praktikteoretiskt perspektiv. Syftet med rapporten är att nyansera och komplettera processororienteringens budskap. Rapporten är tämligen kortfattad och beskriver övergången till en vidgad processyn på ett ganska kondenserat sätt. Jag hänvisar till andra forskningspublikationer från Forskningsgruppen VITS som beskriver bakgrunden mer omfattande.

Det vidgade processbegrepp som presenteras i denna rapport är inte resultat av något helt eget arbete. Det är resultat av kollektiva forskningsprocesser där jag samarbetar med olika forskningskollegor inom Forskningsgruppen VITS. Dessa forskare bör omnämnas och tackas här för bidrag till denna gemensamma forskningsprodukt: Tillsammans med Annie Röstlinger har jag arbetat med den praktikteoretiska grunden för den vidgade processynen. Mikael Lind har under längre tid arbetat med processbegreppet och ett antal viktiga kriterier för en utvecklad processyn. Ulf Melin och jag samarbetar kring koordinationsbegreppet – koordination i olika dimensioner, såväl vertikal och horisontell koordination som koordination inom och mellan företag. Tillsammans med Ewa Nilsson pågår en forskning kring begreppet organisatorisk förmåga. Owen Eriksson forskar kring hur överenskommelser etableras kommunikativt. Alla dessa personer har bidragit med viktiga delar i en utvecklad processyn.

2 PROCESSBEGREPPET

Processtänkande vs funktionstänkande

Processorientering kan ses som ett alternativ till – och en reaktion mot – ett sk funktionsorienterat tänkande kring företag¹. Det funktionsorienterade tänkandet fokuserar organisatoriska enheter inom företaget; vem som gör vad och vem som bestämmer. Den traditionella organisationskartan utgör symbol för det funktionella tänkandet (figur 2.1). Ansvarsindelning och auktoritetsrelationer är primärt. Kritiken tar fasta på att den funktionella synen tenderar att innebära en begränsning mot ledning av ”organisatoriska revir” och mot organisationens inre liv. Det finns risk för att kunden kan komma att ”glömmas bort”.



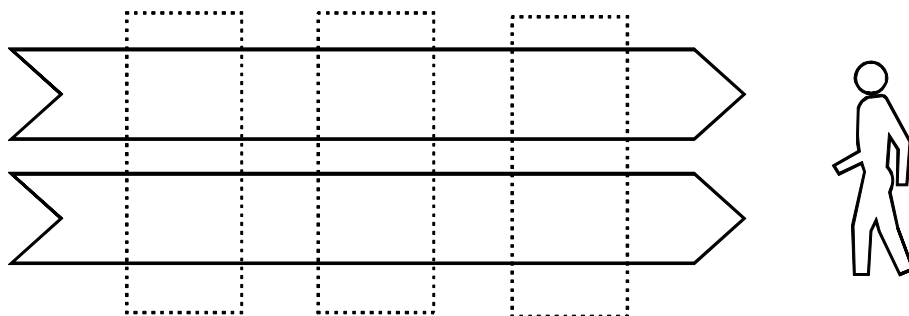
Figur 2.1 Funktionell organisationssyn: Företaget som hierkarkisering av ansvar

Funktionstänkande ligger bakom mycken förändring av företag. Vid ett funktionstänkande ligger det närmast till hands att förändra genom omorganisering. Från processorientering kan man hävda att detta är företags vanligaste ”skenmanöver”; att det sällan leder till väsentlig förändring i verksamheten genom att endast rita om organisationskartan. Processorientering betonar istället att man primärt bör inrikta sig på att förändra sättet man utför arbetet på, vilket alltså innebär en förändring av verksamhetsprocesser. Om man inte ändrar arbetssättet t.ex vid en datorisering så finns risk för att man endast automatiserar befintliga rutiner, att man "asfalterar kostigar" som processförespråkare kallar det (Willoch, 1994; Hammer & Champy, 1993). Därigenom kan man konservera ineffektivt arbetssätt och göra det än mer svårförändrat.

Processorientering synliggör arbetsprocessen, flödet och kunder

Processtänkande innebär att man framhäver arbetsprocessen och flödet genom verksamheten. Man betonar också att processen är till för att prestera resultat till gagn för kunder. Därigenom nedtonas den funktionella, vertikala och hierarkiska synen på företag (figur 2.2).

¹ Processtänkande har nog sitt ursprung i tillverkande affärsdrivande företag. Det har därefter spridits till andra samhällssektorer (tjänsteföretag, offentlig förvaltning). Jag använder mig huvudsakligen av begreppet företag i denna framställning. Betoning ligger på företag med affärsdrivande verksamhet (såväl tillverkning som tjänster). En hel del av det som sägs äger dock tillämpning även inom offentlig förvaltning.



Figur 2.2 Processorientering som betoning av arbetsprocessen, flödet och kunder

Några processdefinitioner

I processlitteraturen finns olika definitioner av processbegreppet. Jag redovisar några sådana definitioner¹ här:

”En samling aktiviteter som utifrån ett eller flera inobjekt (input) skapar resultat (output) som är av värde för kunden”

Hammer & Champy (1993)

”En aktivitet eller grupp av aktiviteter som tar ett inobjekt (input), tillför värde till det och förser en intern eller extern kund med ett resultat (output)”

Harrington (1991)

”En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund”

Rentzhog (1998)

Definition av processers resultat ger också en bestämning av processers kännetecken:

”Resultat är den output, det objekt som processen repetitivt producerar. Objektet är det som förädlas steg för steg för attv slutligen lämna processen i form av resultat.”

Steneskog (1991)

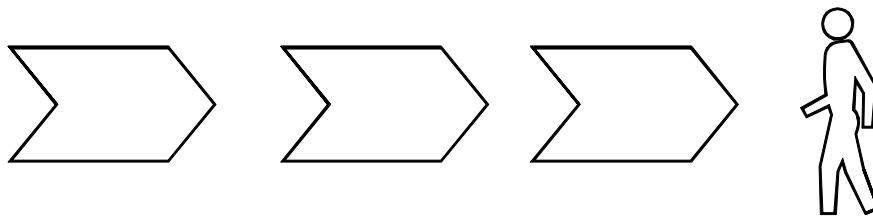
Den ursprungliga (etymologiska) betydelsen kommer från medeltidslatin: *”Gå framåt, framåtskridande, förlopp”* (Levander & Wessén, 1932).

Processorientering innebär en horisontell syn på företag till skillnad från den funktionella synens vertikala orientering. Utifrån definitionerna ovan kan processers karaktärstika sammanfattas i följande punkter:

- Serie av aktiviteter
- Repetitiva delprocesser
- Kundfokus
- Flödesorientering
- Förädling, stegvist värdeskapande

¹ I Goldkuhl (1995) har jag tidigare gjort en mer utförlig granskning av processbegreppet och olika definitioner.

En väsentlig del i processer är att de sägs bestå av ett antal sekventiella delprocesser/aktiviteter (figur 2.3).



Figur 2.3 Processer som ett antal sekventiella delprocesser/aktiviteter

Processorienteringens förtjänster

I processlitteraturen (t.ex Harrington, 1991; Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Rentzhog, 1998) framhävs viktiga förtjänster med en ökad processorientering i företag. Processorientering anses leda till:

- Ökad och jämnare produktkvalitet
- Förbättrad produktivitet (kostnadsreduktion, volymökning)
- Minskad kapitalbindning
- Ökad kundservice
- Förkortade ledtider, ökad tidsprecision

Men som sades i inledningen ovan (kap 1) så är det viktigt att inte bara stämma in i en lovsång till processorientering utan att förhålla sig kritiskt även till vad som fortfarande idag får anses vara den dominerande modetrenden inom företagande. Frågor här är: Finns det några risker med processorientering? Vad är det som man missar i en för hårt driven processorientering? Ett processtänkande fokuserar vissa aspekter i ett företag. Andra aspekter försvinner därmed med nödvändighet in i en mer eller mindre diffus bakgrund. Vilka problem, brister och oklarheter finns inom processorientering?

Processer som flöde och transformation

Processer definieras som flöden, som sekvenser av återkommande delprocesser. Här kan flera frågor resas: Kan allt i verksamheter verkligen reduceras till prosessekvenser? Alla aktiviteter som sker i verksamheter kan knappast sägas vara repetitiva. Vad händer med det som inte är direkt repetitivt? Hur hanteras detta i ett förändringsperspektiv? Denna starka betoning av det repetitiva och sekventiella kan inskränka tänkandet. Finns det risker att man skär bort viktig variation?

Är det verkligen så att allt i verksamheten innebär transformation (förädling)? Denna betoning har sin grund i kvalitetsrörelsens ursprung inom tillverkning. Vad händer med det i verksamheten som inte är transformation? Och framför allt glömmes man inte bort det som initierar transformationen – dvs uppdraget?

Processorientering som ny syn på ledning

Processorientering innebär att skifta fokus från hierarkisk styrning till tillfredsställelse av kunder. Ledning av verksamheten ges inte samma betoning genom fokus på *hur* snarare än *vem*. Ledning finns dock kvar trots processorientering. Finns det kanske risk för att man inte lyckas integrera ledningsaspekter inom processorientering? Innebär processorientering att man går från funktionstänkandets "vertikalism" till processtänkandets "horisontalism"? Funktionstänkandet har ju kritiserats för att man betonar de interna aktörerna och hierarkisk styrning på bekostnad av kunderna, dvs vad som kan kallas för "vertikalism"? Finns en motsvarande enögdhet i processtänkandet? Att man i betoning av kunder bortser från ledning och behov av hierarkisk styrning? Att man hamnar i en enögd "horisontalism"?

Ett svar från processorientering på krav på ledning är att man bör införa sk processägare med ansvar för processens effektivitet. Harrington (1991) beskriver processägare på följande sätt: "The process owner is the individual appointed by management to be responsible for ensuring that the total process is both efficient and effective. ... sufficient power to act on the selected process. authority and responsibility for the total process."

En processägare ersätter dock inte den traditionella funktionsledaren. Man inför en ny ledningsdimension i verksamheten och erhåller en sk matrisorganisation. Detta innebär ju en ökad komplexitet i verksamhetens ledning. Frågan blir då om man inte också inför risker för förlamande ledningskonflikter mellan funktion och process? Samt också oklarheter i olika ledares befogenheter?

Processavgränsning

Att arbeta med processer ställer krav på processavgränsning. Det har dock ofta visat sig vara svårt att avgränsa processer. Davenport (1993) skriver: "Considerable controversy revolves around the number of processes appropriate to a given organization. The difficulty derives from the fact that processes are infinitely divisible". Vid studier av olika företag som arbetar med processorientering har det visat sig att det finns stora skillnader i antal processer som man har avgränsat. Detta gör att man kan undra om processer kan se ut hur som helst. Det verkar saknas etablerade kriterier för hur man avgränsar processer.

Värdeskapande processer

Ett viktigt imperativ inom processorientering är att man endast skall behålla värdeskapande processer. Davenport (1993) skriver: "Activities that add no value to a process output (in the eyes of the customer) become candidates for elimination". Mot bakgrund av detta kan viktiga frågor resas. Vad händer med det i företaget som inte anses direkt värdeskapande? Förstår man inte att det behövs viss verksamhet i företaget för lärande och för att upprätthålla en beredskap för förnyelse? Att slimma företaget till att enbart bestå av direkt värdeskapande processer kanske kan leda till sk "corporate anorexia".

Radikal processförnyelse bygger på blanka arkets strategi

Inom det processorienterade förändringskonceptet Business Process Reengineering (BPR) så eftersträvas en radikal processförnyelse (se t.ex Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993; Willoch, 1994). Genomgripande processförändringar skall göras för att uppnå dramatiska effekter på produktivitet och andra utfallsvariabler. Detta skall uppnås genom att bortse från

nuvarande arbetssätt och istället starta med ett "blankt ark". Hammer & Champy (1993) är tämligen kategoriska när de skriver: "Radical redesign means... throwing away the old. In reengineering, radical redesign means disregarding all existing structures and procedures and inventing completely new ways of accomplishing work." "Reengineering is about beginning again with a clean sheet of paper."

En sådan strategi är förknippad med stora risker. Det förefaller mycket naivt att tro att det inte finns något av värde i befintliga arbetssätt. Det finns risk för att företagets befintliga förmågor kan gå förlorade. Särskilt de förmågor som är tämligen osynliga (i form av icke explicitgjort kunnande hos medarbetare¹) löper stor risk att elimineras i en drastisk processförnyelse.

Processtänkande innebär kundfokusering

En viktig del i processororientering är en tydlig kundfokusering. Men detta kan också behöva nyanseras. Keen (1997) kommenterar vad han finner överdrifter i kundfokus: "if the only objective were to insure complete customer satisfaction, firms would give their products away". Det är viktigt att hitta balans i kundfokusering – balans mellan kundkrav och företagets egna krav. Utbytet med kunder måste gynna bägge parter och anses tillfredställande för båda.

I en stark kundfokusering så kan andra risker uppträda. Bortser man från andra viktiga aktörer genom en överdriven kundfokusering? Hur utvecklar man strategiska relationer till andra aktörer? Kundbegreppet behöver också problematiseras. Kunden har olika roller och är inte bara mottagare av processens resultat. Inom processororientering talar man om "interna" och "externa" kunder. Det är viktigt att förstå de fundamentala skillnader som finns mellan "interna" och reella kunder.

Det finns också uppenbara missuppfattningar inom processororientering vad gäller kunders krav. Zultner (1994) skriver: "Kunder bryr sig inte om hur bra du är funktionellt, de bryr sig bara om dina processer". Kunder är knappast intresserade av varken företagets funktioner eller processer. Kunder är intresserade av företagets produkter!

Processororientering har sina "vita fläckar"

Jag menar, trots de kritiska anmärkningarna ovan, att processororienteringens framgång måste anses vara befogad. Processororientering har inneburit en välgörande fokusering på vad som görs i verksamheten. Men processororientering har sina "vita fläckar"!

Företagets verksamheter är mer än bara

- Transformation av input till output
- Horisontella flöden
- Repetitiva del processer
- Direkt värdeskapande processer
- Kundfokusering

Det finns andra aspekter i verksamheter som är viktiga att fokusera och som kan förbises utifrån den traditionella processynen. Det är dags att i nästa kapitel lyfta fram ett antal kompletterande aspekter som leder fram till en vidgad processyn.

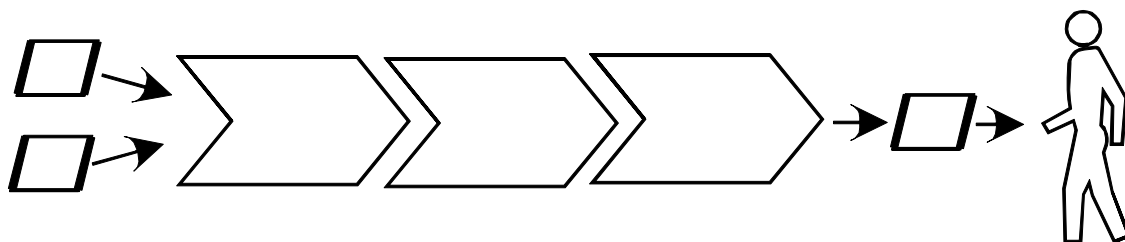
¹ Se fördjupat resonemang om tyst kunnande och organisatorisk förändring i Goldkuhl & Nilsson (2000a).

3 EN VIDGAD PROCESSYN – PÅ PRAKTIKTEORETISK GRUND

I föregående kapitel framgår att det finns ett antal oklara punkter i det traditionella processbegreppet. Det är för snävt att användas för en bred organisatorisk förnyelse. I detta kapitel kommer jag att presentera ett vidgat processbegrepp. Detta kommer att ske genom ett antal grafiska illustrationer. Jag tar utgångspunkt i figur 2.3 ovan som beskriver en process som bestående av sekventiella (förädlade) delprocesser/aktiviteter som riktas mot en kund. Det är riktigt att processer består av sådana delprocesser, men det är alltför begränsat att säga att processer bara består av detta.

Process som transformation

Figur 2.3 preciseras i figur 3.1 nedan. I denna figur har jag preciserat att en transformationsprocess baseras på input (inobjekt) och resulterar i en produkt (output) för kund.



Figur 3.1 Process som transformation (en precisering)

Process som uppdrag

Processer är dock inte bara transformation. En transformation måste initieras av några. Det måste finnas några uppdragsgivare till en produktionsprocess (Goldkuhl & Röstlinger, 1998). Viss del av en produktion kan initieras av personer inom en organisation. Men till slut måste uppdragsgivandet komma från externa beställare, i affärsmässiga sammanhang från kunder. Att leverera en produkt¹ till en kund innebär enligt vår syn att man genomför ett uppdrag (beställning) från en kund. När vi talar om processer så skiljer vi mellan två grundläggande faser (Röstlinger m fl, 1997; Goldkuhl, 1998; Denning & Medina-Mora, 1995):

- Att komma överens om och fastställa uppdrag
- Att genomföra uppdrag

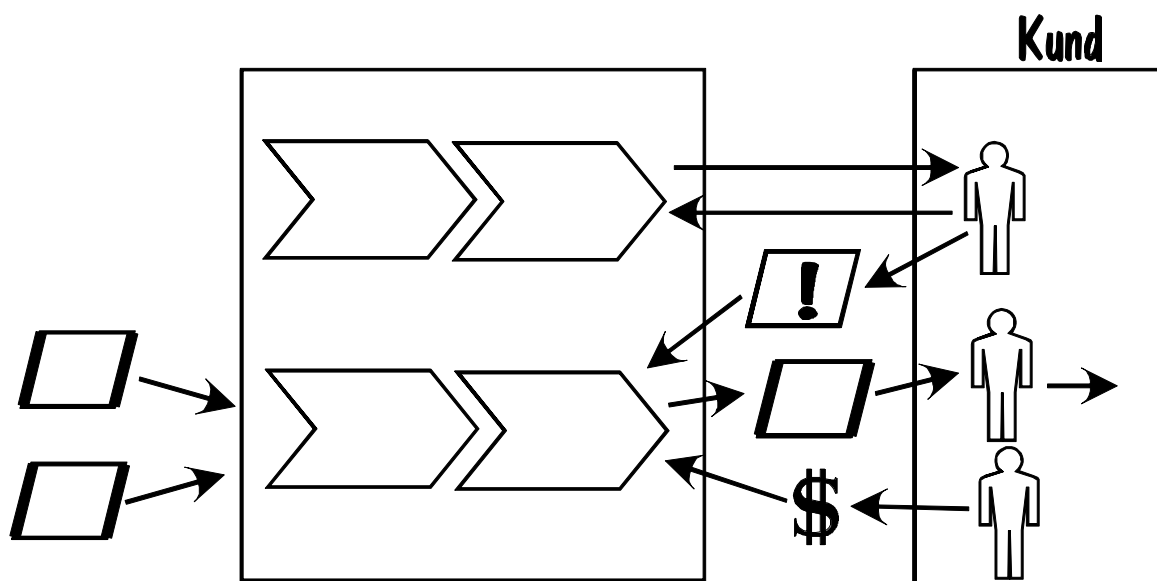
Denna uppdragssyn på processer finns utförligare artikulera i den sk affärsgeneriska modellen där dessa två grundläggande faser finns expanderade till sex faser (Goldkuhl, 1998); se även Eriksson (2000) och Lind (2000). Uppdragssynen leder också fram till ett nyanserat kundbegrepp. Vi kan skilja mellan olika funktioner (roller) hos kunden (Goldkuhl & Röstlinger, 1998):

- Beställare av produkt
- Mottagare av produkt
- Brukare av produkt
- Betalare av produkt

¹ Med produkt avses vara eller tjänst eller kombination därav (Röstlinger & Goldkuhl, 1999).

Genom att fokusera också uppdragsskapande (och inte bara transformation) så betonas också problem med hur sådana uppdrag etableras. Det går inte att bara se dem enkelriktat från kund till företaget (som leverantör). Uppdrag är inte bara ”order” utan det är en överenskommelse (kontrakt) mellan två parter som båda måste finna mening och nytta i det ingångna kontraktet (Goldkuhl, 1998; Eriksson, 2000). Kunder skall förstås tillfredställas, men företaget/leverantören måste också finna tillfredställelse i uppdraget. Kunden har också åtaganden i affären; normalt är det väsentligaste att betala för levererad produkt.

Figur 3.1 har därvidlag kompletterats med ett antal aspekter. Som resultat av dessa kompletteringar finns figur 3.2. Processer är inte längre begränsat till transformation. Processer består av uppdragsformulering och transformation. Kunden är inte bara mottagare av produkt, utan också uppdragsgivare, betalare och brukare.



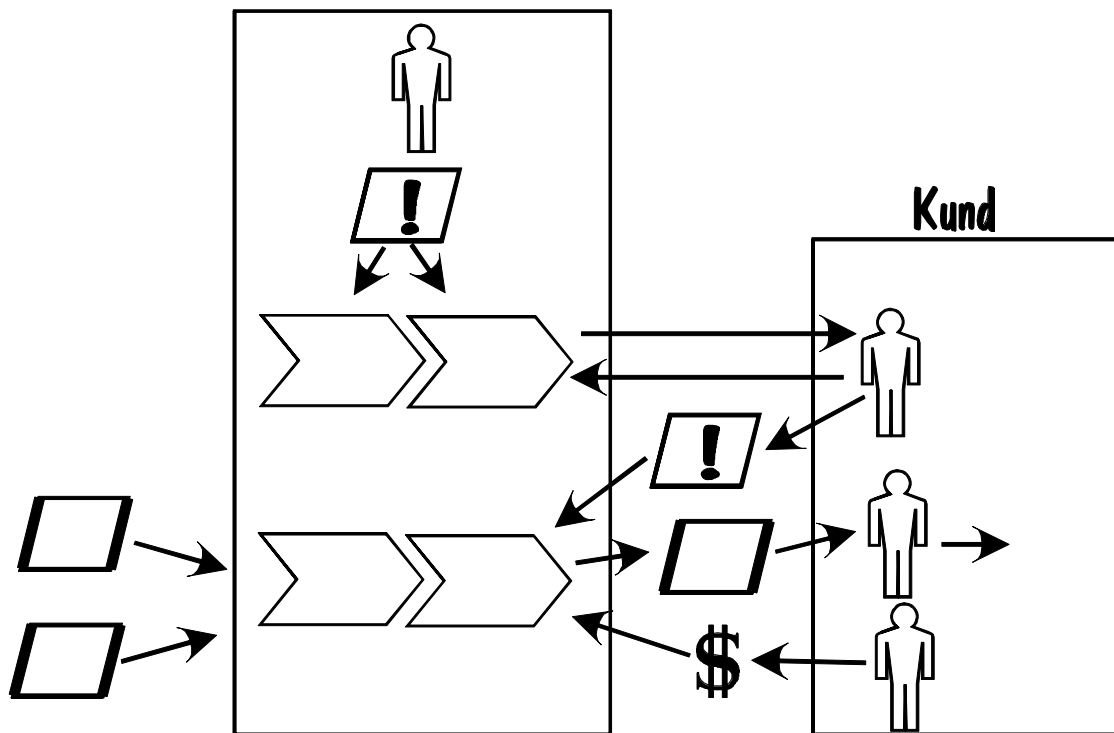
Figur 3.2 Process som uppdragsformulering och transformation

Process som vertikal och horisontell koordination

Processsynen bygger på ett horisontellt tänkande och ett avvisande av ett vertikalt funktionstänkande. Processsynen bidrar med en viktig fokusering på arbetsprocesser och flöde genom verksamheten. Ledning av verksamheter finns dock kvar och går inte att reducera till horisontell koordination. Det finns både en horisontell och vertikal koordination. Den horisontella handlar om att samordna ett specifikt kunduppdrag. Vertikal koordination (från ledningen) innebär inte en fokusering på specifika kunduppdrag utan istället en koordination över sådana uppdrag. Det handlar om att fastställa arbetsroller och resursbegränsningar samt att formulera uppdragsövergripande normer (mål och strategier) med koordinerande funktioner. Inom praktikteorin skiljer vi mellan rolluppdrag och produktuppdrag (Goldkuhl & Röstlinger, 1998). Rolluppdrag talar om vilka typer av arbetsuppgifter som en medarbetare skall ägna sig åt (”ditt jobb är att tillverka skruvar”). Produktuppdrag talar om vilka specifika produkter som skall framställas vid ett visst tillfälle (”du skall i morgon tillverka 100 skruvar av artikelslag XY1234567”). Rollupdraget är en fråga mellan ledning och medarbetare. Produktuppdraget är en fråga mellan företaget och kunden, och det kan då vara en fråga

mellan medarbetaren och kunden utan att ledningen involveras annat än genom ett passivt övergripande ansvar.

Figur 3.2 behöver därför kompletteras med vertikal koordination. Formulering av rollupdrag och företagsövergripande normer har en väsentlig betydelse för verksamhetsprocesser. Detta finns uttryckt i figur 3.3.



Figur 3.3 Process som vertikal och horisontell uppdragsformulering samt transformation

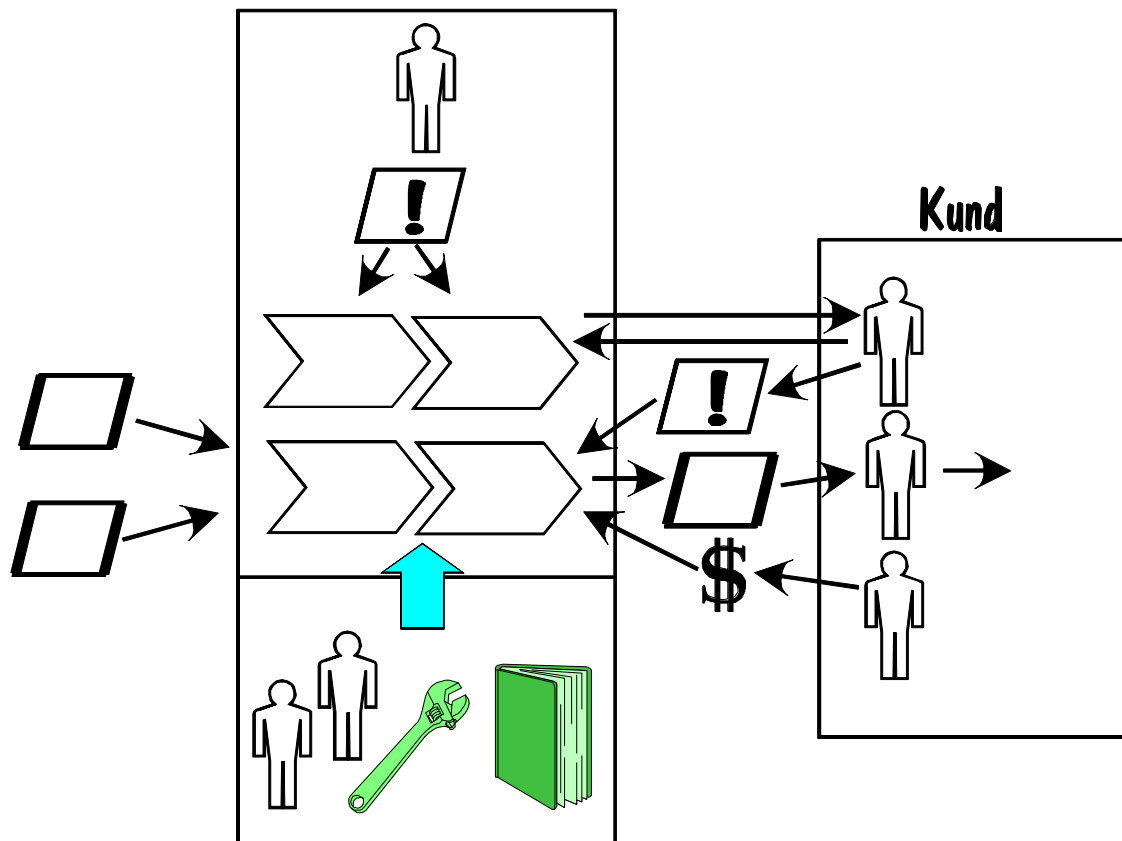
Processer baseras på organisatorisk förmåga

I ledning av verksamheten ingår som framgår ovan att formulera rollupdrag för medarbetare. Rollupdrag specificerar vilken önskvärd kompetens som medarbetarna bör ha. Denna kompetens utövas när verksamhetsprocesserna genomförs. Olika aktiviteter utförs av medarbetare och dessa använder då sin kompetens. Människors kompetens och kunskaper är en nödvändig förutsättning för goda verksamhetsprocesser. Kompetensen är en central del i organisationens förmåga. Denna förmåga är dock inte bara begränsad till människors kunnande. Det finns andras delar i organisationens förmåga. I många företag är olika maskiner och redskap också fundamentala element i förmågan. Teknisk utrustning (sk artefakter) har en förmåga till utförande av olika arbetsuppgifter i företagets skapande av produkter. Företag kan behöva teknisk utrustning för tillverkning, lagring, transport och informationshantering/kommunikation. Människors kunnande och artefaktens funktionalitet kan beskrivas som människors inläring och påminnande. Olika manualer, handböcker, arbetsbeskrivningar är exempel på sådana beskrivningar över förmåga.

Organisationens förmåga består enligt vår syn (Goldkuhl & Nilsson, 2000ab) av:

- Individuellt kunnande
- Gemensamt kunnande (rutiner, metoder etc)
- Artefaktens funktionalitet
- Beskrivningar, i text och bild, över förmåga

Vi kompletterar den tidigare figur 3.3 med organisatorisk förmåga och erhåller då figur 3.4.



Figur 3.4 Process som vertikal och horisontell uppdragsformulering samt transformation baserat på organisatorisk förmåga

En vidgad processyn

Det finns ytterligare ett antal aspekter att ta hänsyn till vid formulering av en vidgad processyn. Företaget utgör ofta en del i en lång värdekedja (Porter, 1985). Det finns olika leverantörer som förser företaget med material (underlag) för sin förädling. För att anskaffa dessa underlag behöver företaget utföra inköpsprocesser som givetvis består av att formulera och komma överens om uppdrag samt efterföljande genomförande. Genomförandet faller förstås till väsentlig del på leverantörer, men företaget måste kunna ta emot och ta hand om de produkter som levereras till det.

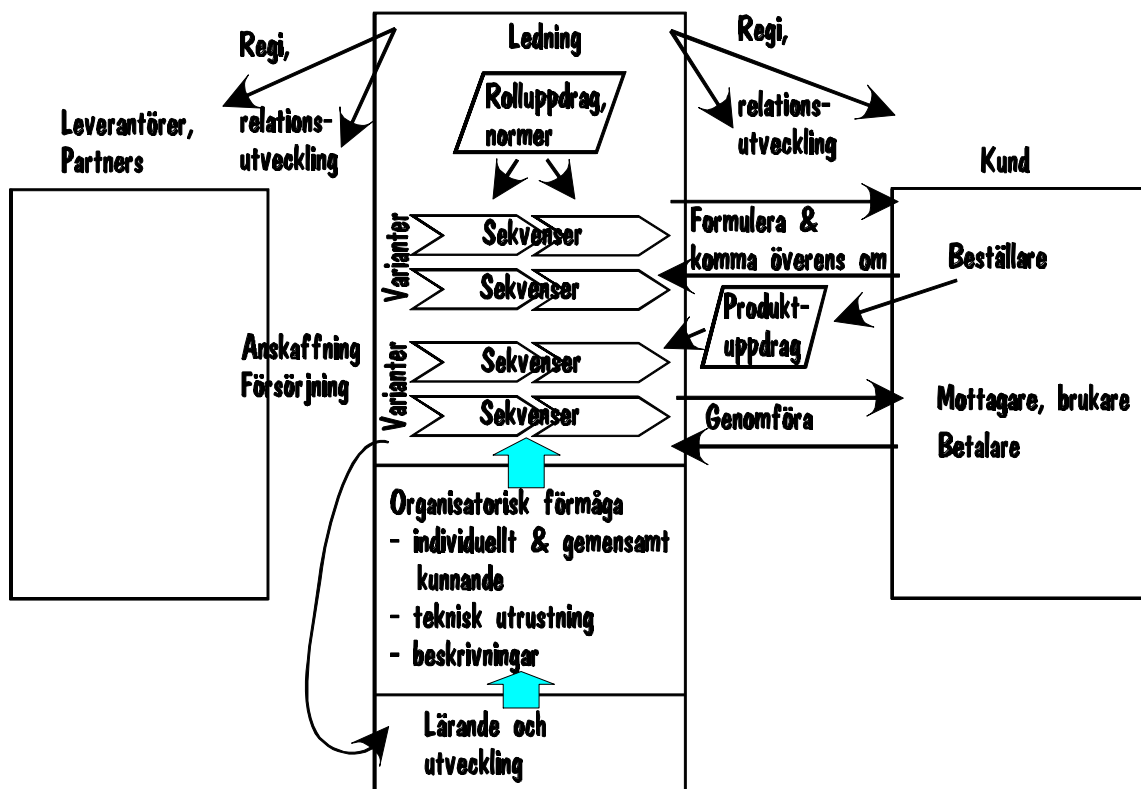
Anskaffning, förädling och leverans kan ske på olika sätt. Olika produkter och kunder ger upphov till varierande processer. Det är inte bara så att man kan dela in processer i sekventiella steg utan man kan också dela in processer i olika alternativ, sk variantprocesser (Lind, 2000). Detta kan gälla såväl uppdragsskapande som transformation samt olika delar av

detta. Variation kan finnas såväl på inputsidan (försörjning) som outputsidan (leverans); se Lind (2000).

Den organisatoriska förmågan är väsentlig för genomförande av verksamhetsprocesser. För att utveckla processer behöver alltså denna förmåga utvecklas på olika sätt. Utveckling kan ske på olika sätt, dels på ett evolutionärt sätt genom stegvist lärande och kontinuerlig anpassning av artefakter och beskrivningar och dels genom ett mer projekt- och designinriktat utvecklingsarbete.

Utveckling av organisatorisk förmåga behöver dock inte vara begränsat till den egna förmågan. Man kan också bete sig mer offensivt i sina relationer till partners (leverantörer och kunder). Påverkan av partners behöver inte bara ske genom uppdragsskapandeprocesser (föreslå, tilldela och acceptera specifika uppdrag). Företag kan agera sk ”regissör” eller ”imaginatör” (Hedberg m fl, 1994; Adolfson mfl, 2000) i relation till partners. Ett företag kan föreslå andra företag förändringar i deras organisatoriska förmåga; t.ex anskaffning av ny produktionsutrustning.

Dessa olika aspekter (anskaffning, variantprocesser, utveckling av organisatorisk förmåga samt strategisk påverkan på partners) har tillförts vår beskrivning av verksamhetsprocesser; se figur 3.5.



Figur 3.5 En vidgad processyn på praktikteoretisk grund

4 SLUTSATSER

Denna vidgade processsyn baserar sig på ett sk praktikteoretiskt perspektiv. Två grundläggande teoretiska modeller utnyttjas:

- affärsgeneriska modellen¹, som beskriver affärsinteraktion mellan kund och leverantör
- praktikgeneriska modellen², som beskriver verksamhetens förutsättningar, resultat och relationer till omgivande aktörer

I denna rapport hävdas betydelsen av att inte bara se

- processer som transformation - utan också som uppdragsskapande (koordination)
- kundens tillfredställelse - utan också hur ömsesidigt tillfredställande och giltiga överenskommelser kan skapas
- koordination i horisontell ledd - utan också i vertikal ledd
- styrning av processer - utan också styrning av kunskaper och annan organisatorisk förmåga
- processer som sekvenser av aktiviteter - utan också som varianter av affärsgörande
- egna processer - utan också att andras verksamhetsprocesser kan strategiskt påverkas

¹ Denna modell finns beskriven i Goldkuhl (1998; 1999).

² Denna modell finns beskriven i Goldkuhl & Röstlinger, (1998; 1999).

REFERENSER

- Adolfson G, Melin U, Markgren F (2000) Samverkan och affärsutveckling i träkedjan - ett sågverk i förändring, Konferensen Förändringskraft!, CMTO, Linköpings universitet
- Davenport TH (1993) Process innovation. Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston
- Denning PJ, Medina-Mora R (1995) Completing the loops, Interfaces, 25 (3)
- Eriksson O (2000) Kommunikationskvalitet hos informationssystem och affärsprocesser, (kommande doktorsavhandling), IDA, Linköpings universitet
- Goldkuhl G (1995) Processtänkande vid verksamhetsutveckling, LISS 95, Linköpings universitet
- Goldkuhl G (1998) The six phases of business processes - business communication and the exchange of value, accepted to the twelfth biennial ITS conference "Beyond convergence" (ITS'98), Stockholm
- Goldkuhl G (1999) Teori som förändringskraft- om vad som kan driva förändringsarbete och om användning av affärsaktsteori vid diagnos och design av verksamheter, Konferensen Förändringskraft, CMTO, Linköpings universitet
- Goldkuhl G, Nilsson E (2000a) Ökad IT-användning - vad händer med organisationers och människors förmåga? i Lennerlöf L (red, 2000) Avveckla eller utveckla - en antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer, Rådet för Arbetslivsforskning, Stockholm
- Goldkuhl G, Nilsson E (2000b) Organisational Ability - constituents and congruencies, Accepted to OR42, Swansea, Wales
- Goldkuhl G, Röstlinger A (1998) Praktikbegreppet - en praktikgenerisk modell som grund för teoriutveckling och verksamhetsutveckling, CMTO, Linköpings universitet
- Goldkuhl G, Röstlinger A (1999) Expanding the scope: From language action to generic practice, in Proceedings of the 4th Int Workshop on the Language Action Perspective (LAP99), Jönköping International Business School
- Hammer M, Champy J (1993) Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution, Nicholas Brealey, London
- Harrington HJ (1991) Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness, McGraw-Hill, New York
- Hedberg B, Dahlgren G, Hansson J, Olve N-G (1994) Imaginära organisationer, Liber, Malmö
- Keen PGW (1997) The process edge, Harvard Business School Press

- Levander L, Wessén E (1932) Våra ord. Deras uttal och ursprung. Populär etymologisk ordbok, Bonniers, Stockholm
- Lind M (2000) Från system till process - kriterier för processbestämning vid rekonstruktion och redesign av verksamheter, (kommande doktorsavhandling), IDA, Linköpings universitet
- Porter ME (1985) Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York
- Rentzhog O (1998) Processorientering - en grund för morgondagens organisationer, Studentlitteratur, Lund
- Röstlinger A, Goldkuhl G (1999) Produktbegreppet - en praktiskt teoretisk innebördsbestämning, Working paper 99:07, CMTO, Linköping University
- Röstlinger A, Goldkuhl G, Hedström K, Johansson R (1997) Processorienterat förändringsarbete inom omsorgen, Konferensen Kvalitet 97, Göteborg
- Steneskog G (1991) Process management. Konsten att styra och utveckla ett företags administrativa processer, Liber, Malmö
- Willoch B-E (1994) Business Process Reengineering - En praktisk införelse og veiledning, Fagboksforlaget, Bergen
- Zultner R (1994) Quality function deployment: Management overview, in Quality function deployment, Teknikcentrum, Norrköping