

Procesfællesskaber kan skabe en stærk forbedringskultur blandt videnmedarbejdere

Søren Pommer, Adm. Direktør, gluu, spommer@gluu.dk

Thomas Thorsted, Operational Excellence Director, NNIT, thot@nnit.com, redaktions- og uddannelsesudvalgetudvalget samt medlem af bestyrelsen i effektivitet.dk

Mange danske virksomheder kæmper med stagnerende produktivitet, konkurrence fra Asien og produkter, der skal sælges med serviceydelser og tilpasses foranderlige kundebehov. Den eneste varige konkurrencefordel er blevet organisationens evne til at skabe forbedringer gennem reelle adfærdsændringer. Udfordringen opstår, når ledelsen opdager, at man ikke længere kan omsætte en fuldt styret proces til innovation og handling i den hastighed, som omverdenen kræver. Som racerkøreren Mario Andretti engang sagde: "If you are in control at all times, it means you are not going fast enough..."

Vi mener, at svaret er at engagere flere videnmedarbejdere i forbedringsarbejdet. Lederen skal opstille rammer og udstikke kurs, men ellers lade de dygtigste gå forrest. Tanken er ikke ny, men den har vist sig at være svær at gennemføre i praksis.

I denne artikel beskriver vi fire barrierer, der forhindrer skabelsen af en forbedringskultur blandt videnmedarbejdere. Efterfølgende skitserer vi en løsningsmodel baseret på faglige fællesskaber understøttet af sociale teknologier, såkaldte procesfællesskaber (Process Communities). Artiklen er forankret i praktiske erfaringer fra bl.a. NNIT.

Barriere nr. 1: Mangel på kontekstuel viden

Når produktionsfolk laver forbedringsarbejde, så er både eksplicit og tavs viden tæt på deres rette fysiske sammenhæng. Komponenterne ligger tæt på det sted, hvor de anvendes i produktion. Herved bliver forbedringsarbejdet intuitivt og konkret. Samtidig er folk med såvel praktisk som teoretisk erfaring placeret fysisk tæt på hinanden, så tavs og erfaringsbaseret viden kan deles.

For videnmedarbejderen er det ikke så enkelt. Lad os give et eksempel. Når en Markedsanalytiker skal lave en analyse som del af en produktlanceringsproces, så skal han finde vej gennem utallige intranets, databaser og dataminingsystemer. Herved koncentrerer han sig mere

om at lave sin analyse færdig til tiden, end om at forbedre de komponenter og kilder, som han anvender i processen. Han har simpelthen ikke andet valg, da han heller ikke er herre over de input, han bruger. Markedsanalytikerens kollegaer sidder fysisk langt væk på andre salgskontorer, så det er heller ikke let at spørge dem til råds. Indsatsen med at navigere informationen og samarbejde fortrænger hermed lysten til at lave forbedringer. Jo sværere det er, jo mindre sker det.

NNITs ambition er at forene de medarbejdere, som arbejder på samme værdikæde i netværk. Disse netværk skal være egenrådige beslutningstagere, som implementerer løbende forbedringer baseret på specifikt adresseret fakta og data, som ledelsen sikrer, er til rådighed. Netværkene har brug for dagligt at blive udfordret og coachet af ledere, som har evnen til at se tingene både vertikalt og horisontalt fra høj flyvehøjde, og som samtidig evner at lande hurtigt på ethvert tidspunkt. Denne ambition kan først realiseres, når videnmedarbejderen lettere kan koble virksomhedens resurser med det konkrete forbedringsarbejde.

Barriere nr. 2: Mødekulturen hæmmer videndelingen

Når en leder bruger møder som forum for at identificere forbedringer, så undergraver mødekulturen ofte forudsætningen om nærhed mellem videnmedarbejdere, problemer og innovation for at finde løsninger.

En undersøgelse fra Lederne viser, at danske ledere i gennemsnit bruger 21 timer af deres ugentlige arbejdstid i møder. Møder bliver fora, hvor man udveksler information og træffer beslutninger. "Tiden er kort" og alt koges ned i bullet points og præsenteres med PowerPoint. Herved mistes detaljer og nuancer. Det er ikke et godt fundament for en forbedringskultur.

Ifølge personprofilundersøgelser som DISC® og Insights® så fungerer udadvendte mennesketyper som regel bedre i fysiske møder end indadvendte typer. Problemet er bare, at det ofte er de stille typer, der kender detaljerne. De tier stille og igen mistes detaljer og nuancer. Hertil kommer, at møder ofte bliver steder, hvor man profilerer sig selv, og her står detaljer og nuancer ofte i vejen for klar og effektiv kommunikation. Personlige faktorer kommer derfor let til at overskygge den effektive deling af viden.

Konsekvensen af disse problemstillinger er, at de små forbedringer ikke får plads på agendaen. Det bliver ikke effektivt at mødes for at gennemgå detaljerede forbedringsforslag fra hver enkelt deltager. Med 50% af arbejdstiden i møder forhindres dette forbedringsarbejde.

Om Søren Pommer

Har arbejdet med IT, online strategi og implementering i 13 år. Bl.a. har han været globalt ansvarlig for online projekter hos Philips i Holland, hvor han stod bag design og udrulning af en ny model for styring af globale og lokale processer. Har endvidere været COO for de digitale bureau Vertic inden, at han startede gluu i 2011.



Barriere nr. 3: Forældet ledelses- og kommunikationsteknologi

Dårlig ledelse og støtte af videnmedarbejdere har længe været et problem i forhold til teknologiske "lead users", men det bliver et helt generelt problem, efterhånden som flere og flere unge indtræder i arbejdsstyrken.

"PlayStation generationen", som de kaldes, finder hurtigt de snævre interessefællesskaber, hvor deres identitet skabes, og hvor de bidrager som en del af en gruppe. De bruger disse netværk til at finde svar på de problemstillinger, de står overfor. Forudsætningen for at vække deres interesse er, at emnet involverer dem personligt. Når det er tilfældet, så deles information hurtigt og ny viden og "best practice" skabes sammen med ligesindede.

Desværre er virksomhederne ikke fulgt med. Her er email og telefon stadig de foretrukne metoder til videndeling. Herved har deleren af viden valget mellem enten at spamme sine kollegaer med cc emails, da de måske kunne have brug for informationen, eller helt at undlade delingen. De yngre medarbejdere mister derfor lyst til at gøre mere end de konkrete opgaver de har fået, og til at handle på små forbedringsmuligheder.

Hertil kommer, at de fleste store virksomhedssystemer er lavet som "one size fits all", og derfor er meget svære at navigere og anvende. SharePoint, kvalitetssystemer, HR-systemer, projektstyring og kundesytemer er virkelighedsnære eksempler på dette. Denne barriere er med til at fragmentere informationen og skabe dårlige forudsætninger for høj forandringshastighed.

Mange, der har arbejdet i store organisationer ved desuden, at forbedringsarbejdet ofte stopper ved døren til IT afdelingen. Komplekse arkitekturer af tilpassede standardssystemer gør selv små ændringer til månedlange "change requests". Denne virkelighed har specielt den før omtalte generation overhovedet ikke forståelse for. De er vant til at IT infrastruktur er noget der supporterer deres unikke behov, hvorfor de løbende tilpasser deres PC og smartphone gennem brug af et hastigt voksende udbud af "Apps". De forventer samme hastighed af IT afdelingen. De unge videnmedarbejdere bliver demotiverede og frustrerede, når de istedet oplever systemer, der understøtter ledelsens arbejde, istedet for deres. Med manglende engagement skal de herefter tvinges med armen på ryggen ind i forbedringsarbejdet.

Hos NNIT ses denne udvikling allerede. Her opleves et stigende pres fra yngre medarbejdere, der ønsker "afbureaukratisering" øverst på dagsordenen. Det vil sige, sammenkobling og forenkling af administrative systemer. De ønsker eksempelvis, at kunne lave deres ugentlige tidsregistrering via mobilen i stedet for at skulle være tvunget til at

bruge PC'en. De synes også, det er håbløst at den samme information skal indtastes i fem systemer, bare fordi at ledelsesrapportering skal kunne ske på forskellige dimensioner. Man kan tydeligt mærke at de tider, hvor man som ledelse kunne affeje kritikken med "sådan er det med standardssystemer" preller af på denne voksende gruppe medarbejdere.

Barriere nr. 4: Komplexitet og mangel på transparens

Den sidste barriere er den kompleksitet og mangel på transparens der opstår, når processen bliver for lang, omfatter for mange mennesker og kontorer. Den høje kompleksitet gør, at de kausale sammenhænge mellem handling og effekt udviskes. Handlingen ligger i den ene ende af værdikæden og effekten i den anden ende. Herved mister de fleste mennesker overblikket. Lean uddannede kender det som en mangel på *Gemba* – problemerne er ikke tilstrækkeligt synlige til at kunne løses.

Virksomheden forsøger at kompensere med nøgletal og Balanced Scorecards for at genskabe årsagsvirkningssammenhængene. Tal er vigtige indikatorer for, hvad der er sket, og kan guide ledere mod problemer. Tal kan dog sjældent kommunikere forståelsen for, hvad der kan gøres bedre. Således mister vi forståelsen for de årsagsvirkningssammenhænge, som burde give os information i forhold til at igangsætte den rette korrigerende handling, som realiserer forbedringerne.

NNIT er et eksempel på dette. I en division har man 650 medarbejdere fordelt over Danmark, Schweiz, Tjekkiet, Filippinerne og Kina. Virksomheden er dansk med en traditionel tilgang til off-shoring, så divisionsledelsen og hovedparten af funktionscheferne er stadigvæk placeret i Danmark. Mellemlederne er selvsagt fordelt ligeligt.

Forbedringsbehovet kan ikke drives ud fra Danmark i det tempo, som er nødvendigt. Den danske ledelse er simpelthen for langt væk fra hovedparten af de værdiskabende processer. Da der ikke er mulighed for dagligt at være nærværende i sparring og coaching på "servicegulvet", bliver den danske ledelse instruerende og generaliserende via email. Herved mistes både troværdighed og anseelse hos PlayStation generationen, for de forventer ledere som er inspirerende, ansvarlige, lydhøre og tilgængelige.

Kombinationen af de forskellige barrierer stopper videnmedarbejdernes forbedringsarbejde

Resultatet af at kombinere lange processer på tværs af funktioner og kontorer med en gammeldags kultur for møder, og så med en enorm mængde fragmenteret information og manglen på systemer til at håndtere dette er, at virksomhedens omstillingsevne nedbringes. Selvfølgelig sker der nogle forbedringstiltag af og til, men den daglige strøm af mi-

krforbedringer, som de mest omstillingsdygtige virksomheder mestrer, udebliver.

Videnmedarbejdernes motivation og engagement reduceres

Efterhånden som PlayStation generationen kommer til at udgøre en større del af arbejdsstyrken, så bliver det kun værre. Barriererne tærer løbende på motivationen. Forfatteren Daniel Pink omtaler en række undersøgelser, der viser, at videnmedarbejderens motivation kommer fra tre følelser: 1) følelsen af autonomi, 2) følelsen af et formål med det man gør og 3) følelsen af fremdrift og af at man udvikler sig. Forbedringsarbejdet har potentiale til at give den enkelte alle disse følelser, men det indfries ikke på grund af førnævnte barrierer.

Hos NNIT har man erkendt, at de interne og eksterne krav til konstant at kunne tilpasse og udvikle på værdiskabelsesprocessen, uden at lederen bliver flaskehals, vil kræve nytænkning. Det vil kræve et opgør med traditionelle IT systemers opbygning og strukturer. NNIT tror på, at det at udnytte designet i sociale media, som engagerer millioner af mennesker flere timer hver dag, kan udnyttes til at skabe den samme magi for arbejdet med at forbedre konkurrencekræften hos dem selv. Forudsætningen er en tæt kobling til forretningsprocessen.

Procesfællesskaber kan reducere barriererne for forbedringsarbejde

Globaliseringen er kommet for at blive. Skiftende krav til forretningen lige så. Oven i dette kan arbejdskultur og IT systemer kun ændres gennem langvarig og omfattende forandringsindsats. Hvad gør man så, hvis man ønsker kontinuérliche forbedringer af videnintensive forretningsprocesser?

1. Vi foreslår en kombination af fire løsninger, som alle udspringer af erfaringer med brug af sociale medier: Supplér møder med diskussioner i uformelle og faglige sociale fællesskaber.
2. Få realtime hjælp af kollegaerne i informationssøgningen.
3. Giv adgang til viden og information tættest muligt på den daglige arbejdsammenhæng.
4. Skab en bedre kobling mellem arbejdsprocessen og de relaterede IT systemer.

I det følgende gennemgår vi hver af de fire løsningselementer.

1. Supplér møder med diskussioner i uformelle og faglige sociale fællesskaber

Først har vi mødekulturen, der står i vejen for samarbejde omkring små forbedringer, læring fra problemer og deling af den tavse viden og de nuancer, der synliggør forbedringsmulighederne. Møderne skal suppleres med andre fora for videndeling.

Svaret på hvordan, at sådanne fora skabes, findes i de sociale medier. Dagligt deles enorme mængder information mellem små grupper af mennesker, der indgår i fællesskaber om bestemte emner. Det kan f.eks. være en gruppe af venner, der udveksler små daglige statusopdateringer om liv og levned via Facebook. Det kan også være uformelle netværk på LinkedIn, som deler præsentationer, links og diskuterer emner af fælles interesse. Fælles for de to grupper er, at de er selvstyrende og stærkt fokuserede på fælles interesser. Folk vælger selv hvilke grupper og mennesker, de følger i forhold til bestemte emner.

Hvorfor ikke bruge disse mekanismer i virksomheden? Ved at bruge sociale medie-værktøjer internt i virksomheden, kan medarbejderen følge sine formelle samarbejdsrelationer og processer, men også vælge hvilke han vil følge uformelt. Det kan være processer, der påvirker hans arbejde, men som ikke formelt burde gøre det. Al aktivitet fra alle mennesker, grupper og processer opsummeres i et News Feed som man

kender fra LinkedIn eller Facebook. Man scanner og klikker kun dér, hvor der er noget interessant.

I en forbedringsammenhæng kan dette betyde, at et lille fagligt fællesskab af f.eks. markedsanalytikere kommunikerer dagligt online på tværs af lande. Her finder vi sammen med mennesker, der laver præcis samme typer opgaver som os selv. Her deles små problemstillinger som adgang til specifik information, formater for data brug af bestemte regneark, og "best practice" værktøjer udvikles/forfines. Alt sammen emner som bør behandles løbende og ikke vente på det "rette" møde. På denne måde kan den målrettede informationsudveksling intensiveres og møderne reserveres til at tage beslutninger om lidt større emner. Sidst, men ikke mindst, så giver online fora plads til de stille mennesketyper, som ofte sidder med meget relevant information og ønsker en chance for at deltage mere aktivt. Herved aktiveres flere mennesker i forbedringsarbejdet og positive bidragsydere får en chance for at påvirke flere.

Med andre ord, så kan mange formelle møder udskiftes med et stort antal uformelle interaktioner i online procesfællesskaber. Herved blotlægges en række problemsymptomer og løsningsideer, som giver bedre problemforståelse og bedre løsninger. Rammer og mandat er stadig defineret af ledelsen i en personlig rollebeskrivelse. Indenfor rammerne er mandateret klart og man er initiativpligtig.

2. Få realtime hjælp af kollegaerne i informationssøgningen

Sociale procesfællesskaber kan også anvendes til at nedbringe andre barrierer. På LinkedIn og Facebook håndteres enorme mængder information for millioner af brugere. Mekanismen er personalisering på baggrund af hvilke mennesker, man er forbundet med. Gode søgemaskiner har hjulpet mange mennesker til at navigere i virksomhedens interne informationshav. Begrænsningen er dog, at søgemaskinerne kræver, at vi ved, hvad vi leder efter. Herved kan søgemaskiner ikke hjælpe med den information, vi ikke aktivt søger efter, men kunne have gavn af.

Til at støtte forbedringsaktiviteter kan vi følge mennesker, emner og processer som er relevante for os selv. Herved sorteres information ud fra hvad andre har fundet relevant ved, at de har brugt informationen, kommenteret eller på anden vis udvist adfærd, der indikerer faglig relevans.

Tag eksemplet fra før med Markedsanalytikeren. Dét at finde ud af om en anden Markedsanalytiker i et andet land har lavet et regneark til at beregne mulig omsætning for et nyt produkt, ville være en uoverskuelig opgave i de fleste virksomheder. I et lille praksisfællesskab stiger de mest benyttede regneark til en bestemt aktivitet til toppen af listen. Personen, der deler dette, opnår anerkendelse for sit arbejde ved at hendes "peers" bruger det regneark, der oprindeligt var lavet til eget brug. Regnearket er herefter genstand for kommentarer og nye versioner udarbejdes i fællesskab. Den overordnede procesansvarlige leder kan sikre, at det nye regneark bliver dokumenteret/arkiveret og udbredes som global "best practice". I procesfællesskabet er der et link til værktøjet, og der udgår News Feed til andre berørte, at et værktøj er opdateret. Det er forbedringer i praksis.

Åbenhed og adgang mellem de forskellige praksisfællesskaber gør, at f.eks. Markedsanalytikeren kan tilgå produktudviklingsgruppens online fællesskab, for bedre at forstå tankerne bag det produkt, som han skal positionere med analysen. Herved styrkes fællesskabet og forbedringskulturen.

3. Giv adgang til viden og information tættest muligt på den daglige arbejdsammenhæng

Knowledge management eksperten Tom Davenport sagde engang: "Knowledge dies when it is disembodied". Heri ligger, at man f.eks. ikke kan gemme førnævnte regneark på et fællesdrev og regne med, at det

er brugbart for andre. Det skal placeres præcist i brugskonteksten for at blive anvendeligt. Utallige initiativer til videndeling og samarbejde fejler, fordi de ikke kobles til brugskonteksten. Dette gælder f.eks. for mange SharePoint implementeringer, hvor dokumenter ikke er koblet til arbejdet, men til generelle taxonomier.

Vi foreslår, at anvende forretningsprocessen som udgangspunkt for denne deling. Processen er det fælles sprog om værdikæden og samarbejdet på tværs af virksomheden. Førnævnte Markedsanalytiker skal kunne finde regnearket, når han arbejder på netop det trin i processen, hvor det skal bruges. Det er præcis som produktionsfolkene, der finder komponenterne dér i flowet, hvor de anvendes. Ved at den fælles arbejdsproces gøres visuel og bruges som omdrejningspunkt for informationen, så får specialister mulighed for at forstå, hvad der sker i andre dele af virksomheden. Herved kan de se, hvordan deres arbejde bruges videre i processen, og påvirker det samlede resultat og forbedringskulturen styrkes.

Nedenstående eksempel viser en kobling mellem forretningsproces, mennesker, systemer og dokumenter.

4. Skab en bedre kobling mellem arbejdsprocessen og de relaterede IT systemer

Når man ikke kan erstatte IT systemer, der ikke kan ændres uden videre og ikke er brugervenlige, hvad gør man så? Her kan barriererne ikke fjernes helt.

Ved at skabe et visuelt billede af processen og koble hvert trin med den relevante information og de relevante medarbejdere, så kan man lettere linke til de rette steder i de underliggende systemer. Herved gøres de underliggende systemers anvendelse pludselig meget mere meningsfuld, da disses informationer placeres i rette arbejdssammenhæng. Samtidig kan anden nødvendig viden kobles på processen, så den fragmenterede information samles og gøres kontekstuel. Resultatet er mindre kompleksitet og større forståelse af helheden. Således skabes bedre forudsætninger for forbedringer i den vidensintensive organisation.

Vil det virke i praksis?

Ifølge Comscore anvender 82% af verdens internetbrugere og hele 94% af de danske internetbrugere sociale medier, så medarbejderne anvender teknologierne allerede idag. Hertil kommer, at det hollandske TNO institut har gennemført en undersøgelse af brugen af sociale medier hos 3.000 medarbejdere i flere hollandske virksomheder. Undersøgelsen dokumenterede, at medarbejderne blev mere kreative. Der var desuden ingen tegn på yderligere informationsstress som resultat af en øget informationsmængde. Denne undersøgelse kan være en god indikator for, at sociale medier kan være en gevinst for forbedringskulturen.

Hvad skal der til før løsninger kan tages i anvendelse?

Dele af disse løsninger anvendes allerede i virksomheder i dag. Os bekendt er der endnu ikke implementeret en tilstrækkeligt ambitiøs kombination af disse løsninger til at sikre selv bærende forbedringsmil-

jøer i danske og internationale virksomheder. Dette kan skyldes, at flere forudsætninger skal være tilstede.

Første forudsætning er, at løsninger skal implementeres via en meget åben og let IT platform, der kan integreres med virksomhedens dokumenthåndteringssystemer som f.eks. SharePoint og trække på interne medarbejdersystemer, så adgangen lettes. Den sociale teknologi må ikke konkurrere med tunge IT systemer som f.eks. CRM software, men skal istedet give let adgang til denne.

Anden forudsætning er en åben og forandringsparat virksomhedskultur, hvor man er villig til at dele dokumenter og indsigt på mere end en "need to know" basis.

Tredje forudsætning er mod hos ledelsen til at prøve noget nyt og acceptere, at "løsningspakken" ikke kan købes som en standardydelse hos SAP eller IBM, men skal sættes sammen af kompetente folk med dyb forankring i forretningen.

Fjerde forudsætning er en brugeroplevelse, der kan måle sig med de teknologier, som medarbejderen oplever i sit privatliv. Her skabes de personlige præferencer for gode oplevelser af forbrugerteknologi fra store firmaer som Google, Facebook, Dropbox og LinkedIn.

Perspektivering

I denne artikel har vi beskrevet hvordan yngre medarbejdere, og videnmedarbejdere generelt i stigende grad har behov for en ny måde at arbejde på og nye værktøjer hertil. Vi ser det allerede meget tydeligt hos videnrådgivere som NNIT. Her kan vi mærke konsekvenserne af overstående barrierer. Medarbejderne leverer "compliance" uden at involvere sig i at forbedre leverancemodellen. Det gør de så alligevel – men kun fordi lederne meget aktivt trækker dem ind i arbejdet. Udfordringen herved er, at NNIT mister et enormt stort forbedringspotentiale, når virksomheden ikke kan mobilisere videnmedarbejdernes gode ideer og innovative tankegang. Det er derfor bydende nødvendigt for NNIT, for at kunne tage Operational Excellence til det næste niveau, at få dette motiverende og engagerende forbedringsmiljø på plads i 2012.

Efterhånden som værditilvæksten i andre brancher også kommer fra services, rådgivning og leverance af løsninger (i modsætning til produkter), så vil denne tendens højst sandsynligt sprede sig. Herved vil flere virksomheder mere tydeligt mærke barrierer i forbedringsarbejdet. Hvem ved, måske står vi ved afslutningen af et paradigme for samarbejde i virksomheder? Potentialet er ved at være udtømt. De gamle formelle samarbejdsværktøjer, som møder og emails, skal nu suppleres med nye værktøjer, så vi lettere kan udnytte vores potentiale. Danske videnmedarbejdere er måske stadig bedre end tilsvarende i udviklingslandene. Vi tror, at hvis vi skal undgå at også videnproduktionen gradvist flytter til Kina og Indien, så kræver det målrettede investering i den infrastruktur, der understøtter det åbne og tillidsfulde samarbejde, som vi er gode til i Skandinavien. Industriproduktion i Danmark er kun konkurrencedygtigt, når det har et højt videnindhold, og der sker store investeringer i produktionsapparatet. Hvorfor skulle det forholde sig helt anderledes for videnproduktion?

Årgang 1985 (og efterfølgende årgange) som udklækkes fra universiteterne de kommende år kaldes for PLAYSTATION generationen. De er mere "community" orienterede og internationale end nogle havde drømt om. De er de første til at tage nye fænomener og innovation til sig. De skaber konstant ny innovation. De bruger ikke deres netværk til at løse problemer, men til at ELIMINERE problemer gennem brug af deres medfødte innovationstankegang. Forudsat at man har vagt deres interesse. De er vokset op med internettet, sociale media og mobil teknologi. De er forbundne i globale netværk. De er vant til dataadgang på et hvilken som helst sted og tidspunkt.

Kilde: Pekka A. Viljakainen forfatter til bogen No Fear