

Når LEAN bliver svært i praksis:

Barrierer for LEAN i internationale virksomheder

Af Søren Pommer, Adm. Direktør for gluu

Fremtiden bringer endnu flere processer der udføres på tværs af lande og selskaber. Herved øges kompleksiteten for den enkelte medarbejder og LEAN filosofien bliver sværere at få til at virke i praksis. Denne artikel opridser en række barrierer og opstiller hernæst en mulig løsningsmodel.

Tidligere blev nationale selskaber drevet som selvstændige virksomheder med fuld kontrol over værdikæden. Globaliseringen fører til, at flere og flere virksomheder internationaliserer deres værdikæder. Værdiskabelsen lægges dér, hvor der er komparative fordele i forhold til andre steder. Forskning og udvikling lægges i ét land, produktionen i et andet, mens salg og marketing i højere grad foregår i regionale selskaber. Kunderne er stadig nationale men processerne, som skal leverer konkurrencedygtige produkter og serviceydelser, går på tværs af flere lande og ofte regioner og kulturzoner.

Oven i dette ændrer globaliseringen markedsvilkårene med stadigt større hastighed. Lokale kunders præferencer skifter hurtigere og hurtigere gennem kontakt med medier og mennesker fra andre lande. Dette gør det til et vigtigt konkurrenceparameter, at virksomhedernes processer til stadighed skal udvikles og forbedres for at tilpasse sig kundernes behov.

Samlet stiller disse konsekvenser af globaliseringen store krav til virksomhederne. På den ene side, så bliver processerne stadigt mere komplekse og uoverskuelige for de mennesker, som arbejder med dem. På den anden side, så skal de hyppigt ændres.

LEAN er et muligt værktøj til at sikre, at virksomhedens processer hele tiden passer til kundernes behov – på den mest omkostningseffektive måde. I teorien burde filosofien derfor være perfekt til at håndtere denne udfordring. Ved at forbedre de kunderettede forretningsprocesser en lille smule hver dag så burde store omstillinger kun være nødvendige, når der sker store teknologispring.

Udfordringen er bare, at LEAN grundlæggende egner sig mest til at optimere produktionsflows, hvor produktionsfolk og ledere arbejder tæt sammen på fabriksgulvet. De senere år er filosofien – med større eller mindre held – blevet anvendt uden for fabrikken. Udfordringen er, at LEAN møder betydelige barrierer i internationale virksomheder.

En forudsætning for effektiv LEAN er en stærk og åben kultur, hvor fejl ses som muligheder for at lære. En anden er, at medarbejdere kan dele tavs viden gennem observation og tæt kontakt med hinandens hverdag. Disse forudsætninger er oftest ikke til stede for processer, som spænder over funktioner i flere lande. Her optræder (mindst) fire barrierer: 1) mødekultur, 2) kompleksitet og mangel på transparens, 3) mangel på kontekstuel viden og 4) utidssvarende systemer til videndeling.

Vores mødekultur undergraver LEAN aktiviteter

Undersøgelser viser, at ledere i store internationale virksomheder i gennemsnit bruger op mod halvdelen af deres tid i møder. Møder bliver foraer, 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. Samtidig fungerer udadvendte mennesker bedre i møder. Problemet er bare, at det ofte er de stille typer, der kender detaljerne. De tier stille og igen mistes detaljer og nuancer. Endelig er møder steder, hvor man profilerer sig selv og her står detaljer og nuancer ofte i vejen for klar og effektiv kommunikation. Konsekvensen af disse problemstillinger er, at de små forbedringer ikke får plads på agendaen. For LEAN i internationale virksomheder er dette et særligt problem. I sin grundessens drejer LEAN sig om de små, daglige forbedringer. Når den LEAN ansvarlige derfor vælger møder som platform for at identificere forbedringer, så modarbejder mødekulturen formålet. Her til kommer, at det er meget svært at huske små forbedringsmuligheder for at bringe dem op på møder hver uge eller hver måned.

Kompleksitet og mangel på transparens undergraver LEAN aktiviteter

En anden barriere for LEAN i internationale virksomheder er den kompleksitet og mangel på transparens der opstår, når processen bliver for lang, omfatter for mange mennesker og for mange lande. Den høje kompleksitet gør, at de kausale sammenhænge mellem handling og effekt udviskes. Handlingen ligger i én afdeling og effekten i en anden. Herved mister de fleste mennesker overblikket.

Virksomheden forsøger at kompensere med nøgletal og Balanced Scorecards til 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 af de årsags-virkningssammenhænge, som kunne give os information om forbedringsmuligheder.

Endelig kommer, at informationsmængden i de fleste virksomheder er enorm. Når ledere kommer tilbage fra en dag med møder, så venter der nogle gange hundrede emails, hvor de fleste er forsøg på informationsdeling med modtageren som CC. Dette informationsbombardement gør, at vi simpelthen mister blikket for de små forbedringer som udgør LEAN. Dette fører til næste barriere.

Mangel på kontekstuel viden undergraver LEAN aktiviteter

Den tredje barriere er manglen på kontekstuel viden. Når produktionsfolk laver LEAN, så er både eksplicit og tavs viden tæt på deres rette fysiske sammenhæng. Komponenterne ligger tæt på hvor de anvendes i produktion. Herved bliver forbedringsarbejdet intuitivt og konkret. Samtidig er folk fysisk tæt på hinanden, så tavs viden kan deles.

For videnarbejderen er det ikke så enkelt. Lad os tage et eksempel. Når en Markedsanalytiker skal lave 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 inputs, han bruger. Hans Markedsanalytiker 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 simpelthen LEAN tanken. Jo sværere det er, jo mindre sker det.

Utidssvarende systemer til videndeling undergraver LEAN aktiviteter

For at tage den sidste barriere så er email og telefon stadig de foretrukne metoder til videndeling. De er mest egnet til én-til-én 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 undlade delingen.

Ydermere oplever medarbejderne videndeling som nedprioriteret. De fleste bruger i dag sociale medier som Facebook eller LinkedIn. Her deles information hurtigt og personaliseret. Virksomhederne er ikke fulgt med og specielt yngre medarbejdere mister derfor lysten til at gøre mere end de konkrete opgaver de har fået. Herved mistes lysten og evnen til at spotte de små forbedringer – specielt i samarbejde med andre.

Situationen forværres af, at mange store virksomhedssystemer er lavet som "one size fits all" og derfor er meget svære at navigere og anvende. Denne barriere er med til at fragmentere informationen og skabe dårlige forudsætninger for LEAN.

Det er svært at ændre ved virksomhedens systemer. 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.

Kombinationen af de forskellige barrierer stopper LEAN fremdriften

Resultatet af at kombinere lange processer på tværs af funktioner, lande og kulturer med en gammeldags kultur for møder, og så med en enorm mængde fragmenteret information og manglen på systemer til at håndtere dette er, at LEAN fremdriften stopper. Selvfølgelig sker der nogle forbedringstiltag af og til, men den daglige strøm af mikroforbedringer, som ligger i filosofien, udebliver.

Nu har vi kun talt om de praktiske og fysiske forhold, der stopper LEAN. Oven i det hele så ødelægges den enkelte medarbejders motivation af barriererne. 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. LEAN har potentialet til at give den enkelte alle disse følelser, men det indfries ikke på grund af førnævnte barrierer.

En løsningsmodel for LEAN i internationale virksomheder

Barriererne er åbenlyse og kan forekomme meget høje. Globaliseringen er kommet for at blive. Transnationale værdikæder lige så. Mødekultur og IT systemer kan kun ændres gennem langvarig og omfattende forandringsindsats. Hvad gør man så, hvis man ønsker kontinuérliche forbedringer af forretningsprocesser hos internationale virksomheder? Løsningsmodellen kan være at søge uden om barriererne istedet for at forsøge at overstige dem direkte. Vi vil nu se på veje uden om hver af barriererne.

Mange møder bør suppleres med online diskussioner og opdateringer

Først har vi mødekulturen, der står i vejen for samarbejde omkring små forbedringer og deling af den tavse viden og de nuancer, der synliggør forbedringsmulighederne. Her kunne vejen uden om være, at bruge andre samarbejds- og kommunikationsformer som grundlag for LEAN samarbejdet.

Ét svar kan 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 statusupdates om liv og levned via Facebook eller Twitter. 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 inden 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 LEAN sammenhæng kan dette betyde, at et lille fagligt fællesskab af f.eks. markedsanalytikere online dagligt på tværs af lande. Her finder vi sammen med mennesker, der laver præcis samme typer opgaver som én selv. Her deles små problemstillinger som adgang til specifik information, brug af bestemte regneark og formater for data. Alle sammen emner som ville virke for trivielle i møder. På denne måde kan den målrettede informationsudveksling intensiveres og møderne reserves til at tage beslutninger om lidt større emner. Sidst, men ikke mindst, så giver denne form for informationsudveksling plads til de stille typer som ofte sidder med meget relevant information og ønsker en chance for at deltage mere aktivt. Herved aktiveres flere mennesker i LEAN arbejdet og positive bidragsydere får en chance for at påvirke flere.

Sociale værktøjer øger transparens og nedbringer kompleksitet

Sociale medie funktioner kan også anvendes til at omgå andre barrierer for LEAN. 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 virksomhedens interne informationshav. Begrænsningen er dog, at de kræver, at vi nogenlunde 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 LEAN initiativer 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 peger på relevans. 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 vil være en kæmpe 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. Det er LEAN i praksis, hvis det sparer tid og øger kvaliteten af markedsanalysen.

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 får specialister mulighed for at forstå hvad, der sker i andre dele af virksomheden. Dette hjælper til, at nogle af processens årsags-virkningssammenhænge genskabes.

Alternativet til denne videndeling ville være uendelige mængder CC emails, hvor de personer som deler ville blive opfattet som "spammere" snarere end folk der ville dele noget, som deres kollegaer måske kunne have brug for.

Information bliver oftere til viden når den er kontekstuel

Knowledge management eksperten Tom Davenport sagde engang "knowledge dies when it is disembodied". Her i ligger, at man f.eks. ikke kan dele fornævnte regneark på et fællesdrev og regne med at det er brugbart for andre. Det skal placeres præcist i brugskonteksten for at blive anvendeligt.

Vi foreslår, at anvende forretningsprocessen som udgangspunkt for denne deling. Processen er det fælles sprog om værdikæden og markedsanalytikeren kan derfor finde regnearket, når han arbejder på det trin i processen, hvor dette anvendes. Det er lidt som produktionsfolkene, der finder komponenterne dér i flowet, hvor de

anvendes. Utallige initiativer til videndeling og samarbejde fejler, fordi de ikke kobles til brugskonteksten. Dette gælder f.eks. for mange SharePoint implementeringer, hvor information opfattes som en silo for sig selv.

Kompleksiteten fra de utidssvarende systemer kan nedbringes

Når man ikke kan erstatte IT systemer, der ikke kan ændres uden videre og ikke er brugervenlige, hvad gør man så? Her kan barrieren ikke omgås helt. I den forbindelse er det vigtigt at skelne mellem processerne, i forhold til hvor strukturerede og modne de er.

De mest strukturerede af virksomhedens forretningsprocesser ligger typisk dybt forankret i systemerne. Det kan være processer som "Returns Handling". Disse kan ikke ændres let og behøver det ofte ikke.

De ustrukturerede forretningsprocesser, som typisk kræver stor fleksibilitet og manuel indsats, kan derimod ligge i deres eget "abstraktionslag" oven på de gamle systemer. Ved at skabe et visuelt billede af processen, der er koblet 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 mere meningsfuld, da den placeres i kontekst. Samtidig kan al den nødvendige viden kobles på processen, så den fragmenterede information samles og gøres kontekstuel. Resultatet er mindre kompleksitet og større forståelse af helheden. Herved skabes bedre forudsætninger for LEAN i den geografisk spredte organisation.

Forudsætninger for løsningsmodellens praktiske anvendelse

Elementer fra denne løsningsmodel anvendes allerede i virksomheder i dag. Os bekendt er den samlede løsningsmodel dog endnu ikke taget i anvendelse som platform til at implementere LEAN i internationale virksomheder. Dette kan skyldes, at flere forudsætninger skal være tilstede.

Første forudsætning er, at løsningen udvikles som en meget åben og let IT platform, der kan integreres med virksomhedens dokumenthåndteringssystemer som f.eks. SharePoint og trække på interne medarbejdernes systemer, så adgangen lettes. Den må ikke konkurrere med tunge IT systemer som f.eks. CRM software.

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 "pakken" ikke kan købes hos SAP eller IBM, men skal sættes sammen af kompetente folk med dyb forankring i forretningen.

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

Med disse forudsætninger til stede, så kan løsningsmodellen hjælpe internationale virksomheder til at omgå barriererne for praktisk LEAN for forretningsprocesser, der spænder over flere enheder.