

Procesledelse – de vigtigste konklusioner

**Af Jens Kristian Elkjær-Larsen
(Ikke offentliggjort artikel)**

Dette notat skal ses som et ultrakort ekstrakt af bogen: "Værdibaseret Procesledelse (2002), de første danske erfaringer". Ekstraktet er udformet som 10 konklusioner, der hver for sig har nogen empirisk baggrund i de gennemgåede cases, som er beskrevet i bogens afsnit 4, om end konklusionerne også rummer en vis del subjektivitet fra undertegnede side.

1. Jo bredere involvering, des bedre mulighed for fundering

De fleste forbedringsprojekter har et elitært tilsnit. Ledelsen beslutter sig for at gennemføre et forbedringsforløb og udpeger en projektleder, typisk blandt de ledende medarbejdere i laget lige under direktionen. Afhængig af projektets størrelse vælges så en række forbedringsagenter, som gennemgår en fælles forberedelse og træning i projektets metoder og værktøjer. Man tilføjer måske desuden eksterne konsulenter for at supplere med kompetence og ressourcer. Alt i alt en alliance af alle de "kloge", ledelsen, de unge løver og konsulenter. Og er der noget galt i det? Implementeringsmodellen, som også kaldes vandfaldsmodellen, er klassisk og næsten universel. Vi får sammenhæng, motorkraft og begavelse i rigt mål. Og de første faser har det fint.

Tilbage sidder så resten af organisationen, de 95%, som i bedste fald er projektmedarbejdere, i værste fald ofre. Fælles for dem er, at de forventes at være mere eller mindre kvalificeret stemmekvæg, som ikke stiller spørgsmål til projektets relevans eller mål. De fleste af projekterne er forløbet således. I enkelte tilfælde har krisen eller udfordringen været så stor, at en langt bredere tilgang er turdet taget i anvendelse (f.eks. BRF og Lundbeck IT). Men det er tankevækkende, at den amerikanske implementeringskultur har vundet så stor indpas i danske virksomheder, uagtet at den danske medarbejders styrke særligt fremmes i et dialogbaseret miljø.

Vi kan altså konstatere, at en ledelses spontane vej til gennemførelse er vandfaldsmodellen, men vi kan samtidig konstatere, at forankringen i organisationen (som følge deraf?) har trange vilkår. Ledelsen kan rapportere, at projektet er gennemført efter planen, men effekten er tvivlsom, både organisatorisk og økonomisk.

Når vi taler om PVM, vil den elitære tilgang med stor sandsynlighed lide skibbrud. Hvis ikke vi får hele organisationen til at tænke i horisontale baner og deres rolle i den forbindelse, er vi afhængige af, at ledelsen har et så bredt og detaljeret overblik, at symptomer fanges i tide. Og hvor findes en sådan kombination i en stor organisation? Tør vi tro på, at medarbejderne af egen fri vilje vil optimere deres andel af processerne? Kan vi overhovedet arbejde sammen på tværs af den vertikale struktur? Vil "what's in it for me" ikke kvæle enhver forandring? En ting er i hvert fald sikkert: Den elitære tilgang hjælper ikke på nogen af disse problemer. Vi får kun en selvkørende organisation i gang ved træning og tillid. Der må skabes en forståelse for, at den gensidige accept af afhængigheden inden for et givet procesområde er fundamentet for, at vi kan fremstå som en troværdig og kvalificeret leverandør til interessenten. Derfor er PVM også et spørgsmål om tillid, såvel vertikalt som horisontalt. Procesforbedringer skal skabes nedefra i et kontinuum,

organisationen skal understøtte procestilgangen og vi må have bred viden om den nuværende performance (kr., tid, kvalitet, service) af processen. Og hvem skulle egentlig være bedre til at definere forbedringsprojekter end de, der har skoen på?

En generel ledelsesindvending vil her være, at de enkelte ikke kan se skoven for bare træer, at de er for snævre i deres forandringspotentiale. Det kan være rigtigt. Dels har ledelsen måske strukturelle forandringsønsker, som påvirker en given proces. Men i så fald kunne de vel kommunikeres? Og dels er medarbejdernes faglige forudsætninger ikke tilstrækkelige, men det er vel ikke en uoverstigelig opgave at ændre på?

Et andet aspekt, som ledelsen kunne frygte er tabet af beslutningsretten. Men involvering er ikke identisk med afgivelse af denne ret, som både rummer decentrale og centralistiske elementer. Beslutningens placering afhænger dets tværgående konsekvenser.

Taler vi om komplekse forandringer, som PVM i særdeleshed er, er den brede fundering af afgørende betydning. BPR-bølgens elitære tilgang har skabt mange vrage lige som implementeringen af store standardssystemer har gjort det. Et fortløbende ledelsessystem som PVM kræver langt mere - og af hele organisationen.

2. Processer er noget for alle - bare ikke for mig

Hvordan kan det være, at alle synes, at procesledelse er så utroligt rigtig for alle andre, blot ikke for dem selv? Det er gennemgående i alle casene, at lederne, de veluddannede, IT-udviklerne, sælgerne, forskerne, konsulenterne og stabsafdelingerne har store problemer i at tage egen medicin. De arbejder gerne ufortrødent med at indføre procesledelse og procesforbedringer hos alle andre, men der er stort set ikke et eksempel på, at disse enheder selv udvikler en procesledelseskultur. Det samme forhold ville vi utvivlsomt finde i den offentlige sektor, i sundhedsvæsenet, Finansministeriet og departementerne generelt i modsætning til styrelser med store sagsbehandlingsenheder. Processer er bedst til produktionsenheder, synes parolen at være.

"Procesledelse er lig med standardisering, og det begrænser vores udfoldelsesmuligheder", kunne synspunktet være. Et andet usagt argument kunne være manglende lyst til gennemsigtighed et forhold, der måske er af mere generel menneskelig natur og derfor også gælder for de udsatte dele af organisationen. Men hvordan skal man troværdigt kunne indføre procesledelse uden ledelsens eget eksempel? Gælder det ikke også her, at lederen må vise eksemplet? Og er det i øvrigt en korrekt formodning, at standardisering forringer et menneskes muligheder? Som Søren Gericke siger: "Jeg kan ikke skabe min madkunst uden en klar platform. Jeg må vide, at alt ligger på plads og rengjort og til rådighed, når jeg skal bruge det". Peter Perregaard, adm. direktør i Oracle Danmark siger: "Vi må have klare spilleregler for arbejdsprocesserne i systemudviklingen. Vi har brug for et retningsbestemt anarki". Og hvad mener han med det? Kaos, individualitet og personlig udfoldelse rummer afgjort mange fordele i et kreativt miljø, men både Søren Gericke, forskerne i Lundbeck og systemudviklerne hos Oracle erkender, at kreativitet trives bedst på ryggen af en klar struktur, jfr. f.eks. også kvalitetsrammerne hos ISO eller FDA. Man kan naturligvis ikke udelukke, at fremkomsten af en ny genial proces hermed hæmmes, men mon ikke det ville være mere effektivt målrettet at forbedre eller forny en proces frem for at opnå den som en sidegevinst i et forskningsforløb?

Det faglige argument mod procesledelse blandt de veluddannede synes således noget tyndbenet. Men måske er det også blot et skinargument for det egentlige: Bibeholdelse af størst mulig personlig frihed. Og her står vi overfor en realitet, som ikke kan negligeres. Kampen mellem kollektivism og solidaritet på den ene side og individualitet og personligt ansvar på den anden. Er vi en del af en "maskine" til servicering af konkrete interessenters behov eller er vi en række enkeltindivider, der måles og vejes hver for sig, og hvor den samlede værdi er summen af individernes værdi? Det er evident, at PVM baserer sig på den kollektive virksomhedsopfattelse, hvor der hele tiden søges skabt en virksomhedsmæssig merværdi oven på de enkelte individers værdi. Konceptet forudsætter, at man synligt og praktisk kan udskille viden og rammer som selvstændige aktiver og kan forøge dette aktiv fortløbende ved aktiv pleje og udvikling.

Men selv en erkendelse af det relevante i denne betragtning fjerner den følelsesmæssige afvisning hos en hard core selvsikker individualist. Modstand og skepsis vil derfor altid eksistere i disse dele af organisationen. Problemet har sin parallel i forbindelse med videndeling, hvor den største barriere mod en effektiv anvendelse af viden er den manglende lyst til afgive mere end man muligvis modtager. Og dette regnestykke er des mere relevant, jo mere magtfuld og kompetent person, det omhandler. En virksomheds konkurrencemæssige fordel vil derfor fremover bl.a. kunne måles i graden af reel kollektiv accept af procesledelse blandt de videntunge virksomheder og afdelinger. På samme tid den største udfordring og det største potentiale.

3. Processer fremmer dynamik og kreativitet - og udsætter forsteningen

Hvordan kan standardisering fremme kreativiteten? Er det ikke to antagonistiske størrelser? Opfattelsen er i hvert fald gennemgående hos mange veluddannede. Men nej, de to elementer er ikke modsat rettede. Det modsatte af kreativitet er stilstand mens det modsatte af standarder er tilfældighed. Heraf følger også, at man meget vel kan tænke sig alle fire kombinationer. Eksempelvis kan en pharmaceutisk forskningsafdeling, der følger "Good Laboratory Praxis" standarderne meget vel samtidig være meget kreativ og intuitiv i afsøgningen af et givet problemområde og anvende spændende innovationsteknikker for at holde samtlige kanaler åbne. Det modsatte kan naturligvis også være tilfældet. Omvendt er det lige så klart, at et rent tilfældighedsprincip ikke nødvendigvis fremmer kreativiteten hos den enkelte. Selv det største rodehoved har brug for en slags orden på sit skrivebord, hvis han overhovedet skal have fremdrift. Det er derfor langt mere sandt at sige, at tilfældighed hæmmer kreativiteten.

Standardisering rummer en anden fordel, som fremmer kreativiteten: Den skaber et fælles sprog mellem mange forskellige kompetencer. Vi får således mulighed for at observere og diskutere et givet forløb ud fra mange synsvinkler: Den tekniske, den økonomiske, den kunderettede og den kvalitative. Hermed får vi også mulighed for at drøfte procesforbedringer i flere samtidige aspekter, f.eks.: Hvilken økonomisk konsekvens vil det få, hvis vi indfører en ny teknik, som nedsætter fejlraten til 0.5% og hvad vil kunderne sige til det? Det multidisciplinære processteam kigger på langs af forløbet og medtager mange samtidige aspekter, fordi de fagligt set kan rumme det. Hvis det ikke er kreativt, er det i hvert fald effektivt!

Processer fremmer også det dynamiske element: Forandring i takt med interessenternes behov. En virksomhed uden eksplicit og opdateret beskrivelse af sine aktiviteter svarer til en PC'er uden kvalificeret installationsanvisning. Måske lykkes operationen, og sandsynligheden er stigende i takt med automatiseringen af processerne, men fokus rettes mod det forkerte: At få PC'eren til at fungere i stedet for at anvende den til sit formål. Og lige som vi selv udvikler vores behov for nye faciliteter i takt med, at vi får rutinerne på plads og ser nye muligheder hos andre, således udvikler virksomhedens interessenter sig også. Og vi skal til stadighed tilpasse processerne hertil. men det forudsætter jo, at vi har en klar og opdateret procesbeskrivelse eller procesmodel, som vi kan korrigere med de nye aktiviteter. Vi kan næsten vende udsagnet rundt: Uden processer - ingen dynamik.

Enhver virksomhed og ethvert menneske forstener. Men vi kan udsætte forsteningen gennem et bevidst valg af forandringskomponenter. Når man har fået erfaring fra mange virksomheders "lugt", er forsteningprocessen ganske dominerende meget hurtigt i gangen gennem virksomheden. Det er også markant, at dette særlige sanseindtryk har flyttet sig i de senere år. Virksomhederne arbejder mere bevidst med udsættelse af forsteningen. Og i lighed med mennesket har virksomheden mulighed for at gifte sig ungt, dvs. fusionere med en levende organisme. Men overlevelsen er betinget af, at den gamle virksomhed overgiver sceptret til den unge. Og det er jo ikke altid tilfældet, da kapitalen typisk er i den gamle virksomheds favør og viljen til magtafgivelse har trange kår. En procesbaseret tilgang kan måske hjælpe på denne transformation, fordi det fælles sprogs dynamik øger erkendelsen hos begge.

4. Procesledelse forudsætter en tillidsbaseret organisation, og hvor findes den?

Et af bogens gennemgående temaer er, at PVM forudsætter et sæt værdier, der understøtter den horisontale og tillidsbaserede organisation. Og netop disse to områder har det svært i de fleste danske virksomheder. Her sætter vi fokus på den tillidsbaserede tankegang. Umiddelbart forekommer udsagnet indlysende, og kun få virksomhedsledere vil principielt sætte spørgsmålstejn ved rigtigheden heraf. Men tillid er et stort ord: Det er muligheden for at handle indenfor givne rammer, muligheden for at fejle og alligevel blive bakket op, muligheden for at diskutere uden hierarkiets indbyggede begrænsninger, overholdelse af indgåede aftaler og en fælles tro på, at vi alle arbejder på at gøre det bedst muligt. Og hvem kan ærligt svare bekræftende på disse krav? De 10 cases rummer enkelte eksempler på tillidsbaserede perioder. Især hvis det ydre pres har været tilstrækkeligt stort (f.eks. Lundbeck IT). Og tillid er en nødvendig rekvirit både i forbindelse med selve etableringen af PVM ledelseskulturen men også i det daglige forløb, hvor forbedringer ikke gerne skulle blive en boomerang for den enkeltes initiativer.

Og tillid går begge veje. Det giver medarbejderne muligheder men stiller samtidig krav om påtagelse af ansvar. Ledelsen kan være villig til at afgive, men er medarbejderne villige til at overtage? Hvorfor er tillid så væsentlig en størrelse? Fordi komplekse ledelsessystemer forudsætter, at hele organisationen er i en konstant forbedringstilstand. Ledelsen skal prioritere og beslutte, men de må have relevante forbedringsaktiviteter at vælge imellem. Og de kommer fra medarbejderne med skoen på. Muligheden for at handle (tværfunktionelt) skaber tværgående dedikation, muligheden for at fejle skaber tryghed for at påtage sig et ansvar, muligheden for at diskutere giver forpligtelse og bedre løsninger, varige aftaler modvirker forventningsskred og fiasko back logs, og et naivt (i bedste betydning) menneskesyn er en forudsætning for, at processen overhovedet kan sættes i gang. "Vi-følelsen" (i modsætning til jeg-følelsen) er dominerende. Man kunne indvende, at dette er en noget 70er-agtig tankegang og at dagens virksomhed rummer helt andre kompetitive og magtfokuserede prioriteringer. Men samtidig oplever vi også, at det moderne ateistiske menneske søger efter holdepunkter, noget de tror på. Kunne det ikke ligge i virksomhedens livsnerve? I sandhed en opgave for dagens virksomhedsleder.

5. Procesledelse og økonomistyring er som en fisk på cykel

Både blandt de amerikanske og de danske eksempler er der et gennemgående træk: Styring og måling synes lavt prioriteret. Devisen synes at være: Hellere gøre noget end at måle noget. Dette på trods af, at alle eksperter inkl. procesguruer som Hammer, Davenport og Ostroff alle anbefaler at tilvejebringe et tilfredsstillende måleapparat inden forbedringer igangsættes af hensyn til effektiviteterne. Kaplan har i sit Balanced Scorecard en proceskomponent, som synes meget overfladisk dækket i de eksempler, vi har set til dato i virksomhederne. Har eksperterne eller virksomhederne ret? Meget synes at tale for virksomhedernes prioritering. Sund fornuft parret med overordnede resultatmålinger synes at kunne klare de fleste af de mest åbenbare forbedringsområder. Hvis sagsbehandlingstiden på en omprioritering halveres, er det måske ikke så vigtigt at kende effekten fra den enkelte subproces.

Men hermed er historien ikke slut. I mange sammenhænge får den mere modne organisation brug for at kende prisen, tiden og kvaliteten af sine processer. Når Hørsholm Sygehus skal privatiseres, og man skal finde den bedste vej til at forbedre rentabilitet og produktivitet, er det afgørende, at man kender pris, tid og kvalitet inden beslutning om overtagelse, prisfastsættelse, udlicitering og andre økonomiske kalkuler. Man kan måske kort sige, at i BPR sammenhænge er målingsdisciplinen mindre væsentlig, hvor den i BPM sammenhænge indgår som et integreret led i virksomhedens konstante søgen efter de bedst mulige veje.

Men det er ikke nogen let eller hurtig vej. Vi har brug for tidsregistrering (hvordan skulle Hørsholm Sygehus ellers kunne prissætte, når mere end 70% går til lønninger?), procesdimension i kontoplanen, så vi ved, hvad hver enkelt subproces koster, Activity Based Costing, så ledelses- og støtteprocesserne kan fordeles ud på kerneprocesserne og livscyklusanalyser, så vi kender produktets eller kundens samlede bidrag. Alt i alt en opgave, der kan tage pusten fra de fleste procesindhængere. Men over tid skal det gennemføres, hvad enten det foregår pr. teknik eller pr. proces.

Procesledelse og økonomistyring (eller udviklingsledelse, som jeg efterhånden foretrækker at kalde disciplinen) er altså nok i dagens praksis nok frastødende størrelser, men i PVM sammenhæng er det en uomgængelig komponent, der skaber viden og grundlag for de løbende forbedringer.

6. Kundefokus uden horisontal tænkning er en fiktion

Alle taler om kunden, men få gør noget ved det. Customer Relations Management (CRM) har været et værktøjsmæssigt hit i en årrække og mærker nu duften af skuffede forventninger, som så mange andre koncepter også gør det efter en tid (hvornår kommer turen til PVM?). En af årsagerne til skuffelsen kunne være, at ledelsen stadig tror på miraklernes tid. Værktøjet ordner alt. Men vi må efterhånden realisere, at et nyt værktøj uden en ny forretningsfilosofi er en fiktion. CRM får ikke i sig selv organisationen til at tænke i kundebehov eller andre interessenters behov. Vi er simpelthen nødt til at skabe en indre verden, der er i harmoni med den ydre verdens opfattelse af os. Og her kommer den horisontale tænkning ind i billedet.

Hvor den vertikale struktur naturligt er indadrettet og hierarkisk, er den horisontale lige så naturligt udadrettet og flad. Hvorfor nu det? Siloerne, afdelingerne eller funktionerne, kært barn har mange navne, vil naturligvis samles om at opfylde netop denne afdelings særskilte mål. Salgsafdelingen har fået pålagt – eller forhandlet sig frem til - nogle salgsbudgetter, som nu skal opfyldes. Også selv om det evt. skulle koste nogle skrammer i forholdet til produktionsafdelingen i form af urealistiske tidsplaner eller kundetilretninger. Hver afdeling kæmper sin kamp i adskilte siloer og enhver kommunikation mellem afdelingerne har en tendens til at skulle den lange rejse fra sælger A, op over salgsschef B, videre til produktionschef C og ned til logistikmand D og hele vejen tilbage igen. Det forsinker ikke blot kommunikation til skade for kunderelationen, det medfører også risiko for informationsforvanskning. En information kan ganske simpelt ikke passere 4 led uden at blive indholdsmæssigt forandret, jfr. H.C. Andersen. Og dette eksempel er endda blandt de mere fredsommelige.

I modsætning hertil står så den horisontale struktur, hvor siloerne ikke længere er afgørende, og hvor flow'et er naturligt udadrettet såvel ved indgangen til processen som ved udgangen. Hermed får vi et øget fokus på omverdenen (leverandører, kunder, aktionærer), fordi de alle spiller en vigtig rolle i optimeringen af disse horisontale processer. Vi nedbryder siloernes selvtilstrækkelighed gennem tværfaglige procesteam og fremelsker en samarbejdsånd til opnåelse af et fælles mål: Opfyldelse af interessentens behov inden for vores valgte forretningsområde. Naturligvis er der risiko for, at der opstår nye forsteninger i form af vandrette siloer, hvilket kan afhjælpes, men risikoen er principielt lige så stor som for de lodrette siloer. Den konkrete forskel er dog, at magtbasen p.t. ligger ensidigt og tungt i den vertikale struktur. Endelig kan man måske også sige, at de fleste virksomheder i værste fald vil være bedre stillet som forstenede i en vandret kundeorientering end i en lodret funktionsorientering.

Diskussionen vil formentlig kun sjældent resultere i en enten-eller beslutning men formentlig ofte ende med en både-og løsning. Ser vi på de 10 danske cases, har de alle suppleret organisationen med en større eller mindre portion horisontal organisatorisk struktur. Hver enkelt virksomhed har som regel forskellige organisatoriske design (marked, produkt, kompetence) på de forskellige hierarkiske niveauer, og enkelte (som f.eks. IBM) har etableret en række simultant eksisterende organisationsstrukturer, såvel vertikale som horisontale. "Fem -i - én", så at sige. Hvilken løsning man nu vælger, må være tilpasset den enkelte virksomheds vilkår, men det er under alle omstændigheder vigtigt, at den horisontale struktur (også) får sin rolle i organisationen. Men helt rene horisontale strukturer findes ikke (endnu?) i nogen dansk virksomhed.

7. Processer samler den virtuelle organisation

Galbraith beskrev for omkring 30 år siden de forskellige organisatoriske design i 5 arketyper, hvoraf en af disse var procesopdelingen. Dengang var en virksomhed en relativt afgrænset størrelse. Der var f.eks. overensstemmelse mellem den juridiske og den forretningsmæssige entitet. Skelpælene var tydelige, forskellen mellem "os" og "dem" var veldefineret. I dag er grænserne mere (ud)flydende, undertiden i en grad, så den juridiske konsekvens forsvinder op i den blå luft (jfr. Enron). Men alliancer, partnerskaber, konsortier, projektteams i alle mulige former er en del af dagens virksomhedsbillede. Hensigten er oftest at styrke den samlede troværdighed overfor kunden i en tilbudssituation, hvorfor alliancerne meget vel kan være ad hoc prægede.

Hvilken konsekvens har disse virtuelle konstruktioner for en procesledelsestankegang? Kan vi konstatere, at processer i den forbindelse næppe vil have den store gennemslagskraft, fordi strukturerne er så omskiftelige, at det er demotiverende for en længeresigtet forberedelsesfase, som en fælles procesafklaring jo er? Eller ligger der en åbenbar konkurrencemæssig fordel i at tilvejebringe og kommunikere troværdige procesbeskrivelser til hinanden og til kunden? Afhængig af ydelsens art og indbyrdes sammenhænge vil kunden formentlig sætte stor pris på, at alliancens parter har et fælles landkort. Og dette landkort (procesmodel) bør tilvejebringes, hvad enten vi taler om en længerevarende, stabil udlicitering eller vi taler om et enkeltstående konsulentprojekt med deltagelse af flere leverandører. Sat på spidsen kunne man vel hævde, at det enkeltstående projektføreløb bør have langt mere forberedte og velbeskrevne rammer end udliciteringen, som jo trods alt kan rettes ind løbende. Men i det virkelige liv er det omvendt, hvilket måske er en tanke værd.

PVM's forskellige ingredienser bliver alliancens kit eller klister. I og med, at procesafklaringen er fundamentet for en velfungerende alliance, bliver selve processen med at afklare forløb og snitflader (hvem gør hvad hvornår) i sig selv en vigtig proces. Processen kan være sammenfaldende med et konkret projekt, men kan også være en mere kontinuert opgave. Oven på procesbeskrivelsen lægges den organisatoriske konsekvens, herunder organiseringen af processens fortsatte vedligeholdelse og udvikling. Herudover skal de strukturelle og de styringsmæssige krav afklares.

Konklusionen er derfor, at stigende grad af organisatorisk og kompetencemæssig fleksibilitet og virtualitet vil medføre et stigende behov for et fælles processprog, som kan holde sammen på de løsgående anarkister. Processer og PVM er derfor ikke blot til dagens behov, men også til morgendagens.

8. Viljen og evnen til forandringer skal trænes på linie med proceskompetencen

En ting er en tillidsbaseret organisation, en anden et sammenhængende sæt af værdier, der understøtter PVM, en tredje ting er forpligtelsen til at indgå i arbejdet med procesledelse, men sidst og ikke mindst er det viljen til at foretage de investeringer, primært i medarbejderne, der er nødvendige. Generelt må vi konstatere, at kun få (f.eks. NOVO Enzymes) har udbredt budskabet i en sådan bredde og dybde, at basis for en bred bevægelse kunne opstå. Men træning i procesledelse er ikke nok. En afgørende faktor er den iboende vilje og evne i organisationen til forandringer.

Grundliggende søger vi alle tryghed. Men tryghed er ikke det modsatte af udfordringer. Udfordringernes modpol er stabilitet eller forudsigelighed. Og man kan meget vel tænke sig en kombination af tryghed og behov for udfordringer. Faktisk er det vel den ideelle situation for et menneske med fremdrift. Derfor er tryghed forudsætningen for udfordringer og forandringer. Hvordan skabes så denne tryghed. Gennem den tillidsbaserede organisation. Hermed får vi muligheden for at udfolde os, skabe forbedringer og kundetilfredshed uden at frygte, at vi selv bliver offer for vor egen indsats. At udvikle forandringskapabiliteten er først og fremmest et ledelsesanliggende, hvor sammenhængen mellem ord og gerning står sin daglige prøve. Men tryghed er ikke en sovepude. Begrebet rummer i høj grad krav både til den enkelte og det team, hvor man indgår. Og det forudsætter en gennemsigtighed, som de fleste intuitivt modarbejder måske fordi de derved mener, at de opnår eller bibeholder den største grad af tryghed. Men en dag falder hammeren, hårdt og måske hamrende uretfærdigt, fordi ledelsen er nødt til at gøre *noget*. Og så viser ugennemsigtighedens gru sig i sin fulde konsekvens.

Den kompetente organisation er lige dele faglige færdigheder og tryghed. Hvor trygheden i høj grad er en ledelsesopgave, er træningen i ledelsesmæssige færdigheder i høj grad en opgave for den enkelte, naturligvis stillet til rådighed fra ledelsens side. Nogle virksomheder arbejder bevidst med opgaven (f.eks. COLOPLAST og NOVO), mens andre mere hælder til den anskuelse, at ledelse kun er en opgave for ledelsen. PVM forudsætter en klar tendens til førstnævnte holdning. Hvis ledelse er ”at gøre en forskel”, forudsætter ledelse, at de der skal sørge for at denne forskel opstår og vedbliver har et positivt forhold til forandringsbegrebet. Forudsætter det ikke, at ledelse er en opgave for alle i organisationen? At gøre som i går kræver ingen ledelse eller styring/måling. Hvordan ser opskriften på skabelse af en ændringskompetent organisation ud? Ser vi i Change Management litteraturen og taler med konsulentpraktikere er det et spørgsmål om at identificere usikkerhedsfaktorer og arbejde med disse hver for sig gennem involvering, afdækning, træning og forpligtelse. Det konkrete arbejde må naturligvis afhænge meget af virksomhedens værdier og (dermed) de medarbejdere, der i årenes løb er blevet stedets helte.

9. Den horisontale procesorganisation taber i magtspillet med de vertikale bosser

Et gennemgående træk for samtlige cases har været, at procesorganisationen, midlertidig eller permanent har meget få beføjelser. Jeg har sågar oplevet, at funktionsledelsen trak tæppet væk under procesorganisationen, da sidstnævnte kom for tæt på funktionsledelsens sædvanlige beføjelser. Faktisk er det erfaringen, at procesorganisationen ofte fungerer som en slags stabsfunktion, der kan rådgive de vertikale bosser men ikke selv kan beslutte eller gennemføre ændringer af betydning. Typisk har procesorganisationen heller ikke eget budget men skal forhandle sig til rette med funktionsledelsen for hver påtænkt aktivitet. Rammerne er meget snævre, og giver ikke plads for forandringer, der udfordrer siloernes snitflader. Projekterne ligger derfor inden for de enkelte funktionsområder, så man ikke risikerer ”unødigt” kamp eller nye grænsedragninger. Forandringer (i betydningen: Effektivisering) har det som processer: Det er godt for alle andre, bare ikke for mig.

At det er sådan, er måske forståeligt nok, men er det acceptabelt? Hvorfor tager den overordnede ledelse ikke sagen i egen hånd og insisterer på foreslåede relevante forbedringer i stedet for at lade sig kyse af en funktionsledelses bagstræb? Heri ligger nok en væsentlig barriere. Funktionsledelsen føler sig truet (Læs: utryk) ved konsekvenserne. "De unge løver" kommer snigende fra siden og bosserne vil ikke risikere tab af privilegier. Bosserne sejrer og virksomheden taber. Heldigvis kan mange (ikke mindst danske) virksomheder melde hus forbi for denne anklage. De private virksomheder nok hyppigere end de offentlige enheder. Hvor det for 20 år siden i høj grad var relevant at stille spørgsmålet: ”Vil I overhovedet strømline jeres processer eller er det tom managementgossip til ære for Finansministeriet, aktionærerne og andre vigtige interessenter?” , har hver enkelt organisations medarbejdere en langt klarere egeninteresse i forandringen for at sikre overlevelsen i et langt mere konkurrencepræget og gennemsigtigt marked.

Proces dimensionen betragtes således stadig som en hjælpe-dimension, man tager frem ved passende lejligheder, når et område skal tunes. Dog har IBM efterhånden fået organisatorisk ligevægt mellem de forskellige ”organisationer i organisationen” og har derfor valgt at knytte organisationsdesign og problem sammen. Eksempelvis: Hvis IBM ønsker at se på den samlede distributionskæde og revurdere form og indhold, træder procesorganisationen i aktion. Hvis salget og vedligeholdelsen over for de enkelte kundegrupper skal intensiveres, fører kunde/markedsorganisationen det store ord. Magt tilknyttes emne eller formål og i mindre omfang ansættelsesrelationen, om end det skal erkendes, at det *er* svært.

Vil vi se rene procesorganisationer fremover? Jeg tror det ikke. Dertil er en virksomheds problemer alt for komplekse. Men IBM's multiorganisatoriske designstruktur kunne måske være til nogen inspiration, hvis virksomheden er stor nok

10. Det ku vær' så godt, men.....

Som det sikkert gælder for alle andre missionærer, kan det også være vanskeligt for mig at forstå, at virksomhederne tøver med at kaste sig ud i procesledelsens fortræffeligheder. Men alligevel. Det må jo erkendes, at omfanget af ledelsesmæssige forandringer er ganske stort, hvilket naturligt nok afskrækker. Og problemet er også, at det er vanskeligt at forestille sig ”en halv PVM”, dvs. en delvis gennemførelse, hvor man f.eks. kun tager de procesforbedringsmæssige konsekvenser uden de styringsmæssige, organisatoriske og teknologiske følger. Naturligvis kan indførelsen ske successivt og partielt, hvilket også er tilfældet i alle casene, men det er også åbenbart, at casene primært er funderet i en BPR-tankegang som et projekt med start og slut. På sin vis en fristende indgang til PVM. Men faren er, at man aldrig kommer videre, dvs. hænger fast i enkeltstående elitære projekter i stedet for at indføre en ny eller supplerende ledelseskultur. Skiftet fra 1. generation (BPR) til 2. generation (PVM) er strukturel og ikke blot en naturlig videreudvikling.

Derfor er det måske klogere at gå direkte til PVM-sagen og etablere en balanceret modning af de fire hovedkomponenter: Procesoptimering, organisation, styring og teknologi. Det skal også erkendes, at en sådan ren fokusering endnu ikke er set på dansk grund og at de udenlandske eksempler stadig er meget umodne. Men lige så klart er det, at procesbevidstheden har udviklet sig betydeligt de seneste år. Nu drejer det sig om at få anbragt procesenergien i en metodisk fremdrift, hvilket kan være vanskeligt set i lyset af de mange tæer, man let kommer til at træde på.

Har PVM en fremtid? Under alle omstændigheder har procestankegangen både en nutid og en fremtid, bl.a. fordi processerne eksisterer i enhver virksomhed og i virkeligheden er den eneste måde at beskrive en virksomheds sammenhængende aktiviteter på. Men måske kunne man være fristet til fortsat at gå projektvejen (læs: BPR) fordi den måske er mindre revolutionær og truende for ledelseskulturen. På den måde kan den vertikale tankegang bevares og projekter iværksættes, når energien er til det. At man så mister den horisontale kunde- og interessentfokusering og muligheden for løbende optimering af processerne gennem en bred involvering og supplerende procesopdelte styringsinformationer er så de gevinster, man ikke fik med. Og det forekommer mig at være en høj pris at betale.

Kært barn har mange navne: Nogen ville mene, at TQM i dagens version har mange fælles træk med PVM, andre ville sige det samme om Lean Management og atter andre ville mene, at Kaizen jo netop dækker det foran beskrevne. Under alle omstændigheder giver det ikke mening at føre konceptkrig, hvis man i øvrigt er enige om indholdet. Der vil – til alle tider – være en tendens til at samles omkring fælles træk over tid. I dette tilfælde er det processerne, der samler. Og det afgørende er jo ikke, hvad man kalder det, det afgørende er at man *gør* det!
