

En travl virksomhed er ikke nødvendigvis en effektiv virksomhed

Kalenderen er fyldt. Mailboksen vokser. Medarbejderne har travlt. Opgaver bliver løst.

Udefra kan det se effektivt ud.

Men høj aktivitet er ikke nødvendigvis det samme som høj produktivitet.

Det interessante spørgsmål er derfor ikke kun:

Hvor meget laver vi?

Men:

Hvor stor en del af arbejdstiden skaber faktisk værdi?

Det er også den centrale pointe i det eksisterende materiale: travlhed og aktivitet skal ikke automatisk sidestilles med værdiskabelse.

Alt arbejde er ikke værdiskabende

En arbejdsdag består af mange forskellige aktiviteter.

Nogle skaber direkte værdi.

Andre er nødvendige for at få virksomheden til at fungere.

Og så er der aktiviteter, som tager tid, men som hverken skaber værdi eller burde være nødvendige.

Det kan eksempelvis være:

- at efterspørge status
- at gensende dokumenter
- at følge manuelt op
- at rette fejl, der kunne være undgået

- at indtaste de samme oplysninger flere steder
- at vente på information eller godkendelser

Det er alt sammen arbejde.

Men det er ikke nødvendigvis værdiskabende arbejde.

Del arbejdsgangen op i tre kategorier

En enkel måde at se nærmere på en arbejdsgang er at vurdere hvert trin ud fra tre kategorier.

Værdiskabende

Aktiviteter, der direkte bidrager til værdi for kunden eller virksomheden.

Det kan eksempelvis være rådgivning, produktion, udvikling, kundeservice eller levering af den ydelse, kunden faktisk betaler for.

Nødvendige

Aktiviteter, som ikke nødvendigvis skaber direkte kundeværdi, men som er nødvendige for at drive virksomheden forsvarligt.

Det kan være kontrol, dokumentation, administration, kvalitetssikring eller lovpligtige opgaver.

De kan ikke altid fjernes, men de kan ofte organiseres bedre.

Spild

Den sidste kategori er ofte den mest interessante.

Her finder vi blandt andet:

Søgning. Ventetid. Dobbeltarbejde. Fejl. Gentagelser. Unødvendig opfølgning.

Det er aktiviteter, som tager tid, men som hverken skaber direkte værdi eller nødvendigvis behøver at være en del af processen.

Spild skyldes ofte virksomhedens struktur

Når en arbejdsgang er tung, er det let at se på den enkelte medarbejder og spørge:

Hvorfor tager det så lang tid?

Men ofte ligger forklaringen et andet sted.

Hvis medarbejdere igen og igen skal lede efter dokumenter, kan problemet være strukturen omkring dokumenterne.

Hvis ledelsen konstant skal efterspørge status, kan problemet være måden opgaver og ansvar bliver fulgt på.

Hvis de samme oplysninger bliver indtastet flere steder, kan problemet være selve arbejdsgangen.

Spild opstår derfor sjældent, fordi medarbejderne ikke arbejder hurtigt nok.

Det opstår ofte, fordi information, ansvar og processer ikke hænger godt nok sammen.

Tag én proces ad gangen

Effektivisering behøver ikke begynde med et stort projekt.

Vælg én tilbagevendende arbejdsgang.

Det kan være tilbudsgivning, ordrebehandling, onboarding, fakturering, projektopfølgning eller månedsrapportering.

Gå derefter processen igennem trin for trin og stil tre spørgsmål:

- 1) Skaber dette trin værdi?
- 2) Er det nødvendigt?
- 3) Gør vi det kun, fordi processen er indrettet sådan?

Det sidste spørgsmål er vigtigt.

For mange arbejdsgange indeholder aktiviteter, som er blevet en fast del af hverdagen uden længere at blive udfordret.

“Sådan plejer vi at gøre” er ikke nødvendigvis det samme som “sådan bør vi gøre”.

Målet er ikke at fjerne al administration

En virksomhed kan ikke fungere uden kontrol, dokumentation og opfølgning og det er heller ikke målet.

Målet er at identificere den administration, der kun eksisterer, fordi:

- Information ligger flere steder
- Ansvar er uklart
- Opfølgning sker manuelt
- Processer ikke er standardiserede
- Viden er bundet til bestemte personer

Når strukturen forbedres, kan en del af dette arbejde ofte reduceres eller helt forsvinde.

Effektivisering handler ikke om at arbejde hurtigere

Det er måske den vigtigste pointe.

Effektivisering handler ikke om at presse mere arbejde ind i kalenderen.

- Det handler ikke om at få medarbejderne til at løbe hurtigere.
- Det handler om at fjerne det arbejde, der ikke burde være nødvendigt.

Når medarbejderne bruger mindre tid på at lede, vente, rette, kopiere og følge op, bliver der mere tid til det, der faktisk skaber værdi.

En effektiv virksomhed er derfor ikke nødvendigvis den, hvor alle har travlt.

Det er den, hvor arbejdet er organiseret, så tiden bruges bedst muligt.

Hvor meget ikke-værdiskabende arbejde gemmer der sig i jeres arbejdsgange?

Start med én proces. Kortlæg trinene, og se, hvor bedre struktur kan frigøre tid.