

Hvad stopper, hvis en nøglepersonen ikke kommer i morgen?

De fleste virksomheder har medarbejdere, der ved rigtig meget.

- De kender kunderne.
- De husker historikken.
- De ved, hvem der skal kontaktes.
- De kender undtagelserne.
- De ved, hvordan opgaven “plejer” at blive løst.
- Det er en stor styrke.

Men det kan også skjule en risiko.

Den eksisterende artikel viser netop, at personafhængighed ofte først bliver synlig ved ferie, sygdom, opsigelse, vækst eller organisatoriske ændringer.

Når erfaring holder processen sammen

Forestil jer en vigtig kundeprocess.

Den fungerer hver dag.

Opgaverne bliver løst.

Kunden er tilfreds.

Der er ingen åbenlyse problemer.

Men hvis processen fungerer, fordi én bestemt medarbejder:

- husker kundens særlige aftale
- ved, hvor dokumenterne ligger
- kender de tidligere beslutninger
- ved, hvem der skal følge op
- kender de få undtagelser

...så er processen måske mindre robust, end den ser ud.

Personafhængighed er ikke altid synlig

Personafhængighed opstår ikke nødvendigvis, fordi virksomheden mangler dygtige medarbejdere. Tværtimod.

Dygtige og erfarne nøglemedarbejdere er en stor styrke. De kender kunderne, processerne, historikken og alle de små detaljer, der får hverdagen til at fungere.

Udfordringen opstår, hvis deres viden ikke samtidig bliver gjort tilgængelig for organisationen.

Så længe nøglepersonen er på arbejde, mærker virksomheden måske ikke problemet.

Sårbarheden viser sig typisk først ved:

- Ferie
- Sygdom
- Opsigelser
- Vækst
- Ændringer i organisationen

Først dér bliver det tydeligt, hvor meget af driften der reelt var bundet til bestemte mennesker.

Lav et enkelt struktur-tjek

Det behøver ikke kræve et stort projekt at få en indikation af virksomhedens personafhængighed.

Vælg *fem arbejdsprocesser*, som er vigtige for den daglige drift.

Det kan eksempelvis være ordrebehandling, kundehåndtering, fakturering, projektstyring eller onboarding.

Gennemgå derefter hver proces ud fra fem spørgsmål:

1. Er processen dokumenteret?

Kan en anden medarbejder se, hvordan opgaven skal udføres?

2. Er ansvar og roller tydelige?

Er det klart, hvem der gør hvad og hvem der følger op?

3. Kan en kollega overtage?

Kan arbejdet fortsætte uden en længere mundtlig overdragelse?

4. Er den nødvendige viden tilgængelig?

Eller kræver næste skridt, at man spørger en bestemt person?

5. Kan historikken findes?

Kan man finde tidligere handlinger, aftaler og beslutninger?

Hvis svaret ofte er nej, er det værd at se nærmere på virksomhedens personafhængighed.

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”.

Hvad sker der, når nøglepersonen ikke er der?

Prøv at stille et lidt mere direkte spørgsmål:

Hvad ville der ske med processen i morgen, hvis nøglepersonen ikke var tilgængelig?

Ville en kollega kunne fortsætte?

Eller ville arbejdet gå langsommere, stoppe helt eller kræve en række telefonopkald og mails for at finde ud af, hvad der tidligere er sket?

Det er her forskellen mellem *personlig viden* og *virksomhedens viden* bliver tydelig.

Hvis viden kun kan tilgås gennem en bestemt medarbejder, er den i praksis endnu ikke blevet virksomhedens fælles viden.

Struktur handler ikke om, at alle skal vide alt

At reducere personafhængighed betyder ikke, at alle medarbejdere skal kunne udføre alle opgaver.

Det vil hverken være realistisk eller effektivt. Det betyder heller ikke, at enhver lille detalje skal dokumenteres.

Målet er, at den nødvendige viden om processer, ansvar, aftaler og historik er tilgængelig for de medarbejdere, der har brug for den.

Så arbejdet kan fortsætte, også når en bestemt person ikke er til stede.

God struktur skal gøre det lettere at arbejde og ikke skabe mere administration.

Vidensdeling er også et ledelsesansvar

Vidensdeling bliver ofte betragtet som et spørgsmål om onboarding, kompetenceudvikling eller HR.

Men konsekvenserne rækker langt videre.

Det handler også om:

Drift. Kontinuitet. Risiko. Skalering. Ledelse.

Hvis en vigtig proces kun fungerer, fordi én medarbejder kan huske, hvad der skal gøres, hvordan det skal gøres, og hvorfor det gøres sådan, har virksomheden en operationel risiko.

Derfor bør ledelsen ikke kun spørge:

Har vi de rigtige medarbejdere?

Men også:

Har vi sikret, at deres viden bliver i virksomheden?

Hvor robuste er jeres processer?

Prøv derfor testen her på siden på fem processer i jeres egen virksomhed.

Se især på, hvor ofte næste skridt kræver, at nogen spørger den kollega, der *“ved, hvordan vi plejer at gøre.”*

Det kan være et meget konkret tegn på, hvor virksomhedens struktur bør styrkes.

Det afgørende spørgsmål er:

Hvor mange af jeres fem processer kan reelt fortsætte, hvis nøglepersonen ikke er tilgængelig?