

Hvad koster de små brud mellem opgaverne?

Mange fejl opstår ikke i selve opgaven.

De opstår *mellem opgaverne*.

Når ansvar skifter, information skal gives videre, et dokument får en ny version, eller en opgave kræver godkendelse, opstår der en overlevering.

Hvis overleveringen ikke er tydelig, kan selv en velfungerende arbejdsgang miste både tid og kvalitet.

Men hvad koster de små brud egentlig?

En helt almindelig arbejdsgang

Forestil jer en almindelig proces.

En kunde sender en ændring. Én medarbejder modtager den. En anden skal opdatere et dokument.

En tredje skal godkende. Og en fjerde skal følge op over for kunden.

Alle kan udføre deres egen opgave korrekt.

Problemet opstår, hvis det undervejs er uklart:

- Hvem har ansvaret nu?
- Hvad er næste handling?
- Hvor findes den nødvendige information?
- Hvilken dokumentversion er den gældende?
- Hvornår skal der følges op?
- Hvordan kan vi se, at opgaven er overleveret?

Så begynder medarbejderne at sende mails, lede efter information, spørge kolleger og følge op manuelt.

Hver hændelse kan virke lille. Men når den samme proces gennemføres igen og igen, vokser tidsforbruget.

Konsekvenser ved uklare overleveringer

Forestil jer en tilbagevendende proces, der gennemføres *50 gange om måneden*.

Hvis processen indeholder fire overleveringer, giver det:

50 processer × 4 overleveringer = 200 overleveringer om måneden.

Hvis bare 5 % af overleveringerne kræver 20 minutters ekstra arbejde, fordi information mangler, ansvaret er uklart, eller nogen skal følge op, bliver det:

10 overleveringer × 20 minutter = 3 timer og 20 minutter om måneden.

På et år er det:

40 timers ekstra arbejde på bare én arbejdsgang og det er kun den direkte arbejdstid.

En forsinket godkendelse, en overset kundeændring eller arbejde udført på baggrund af en forkert dokumentversion kan have større konsekvenser.

Regneeksemplet er illustrativt.

Det interessante er derfor ikke de 40 timer.

Det interessante er jeres eget tal.

Find jeres tal på én uge

I behøver ikke et stort analyseprojekt for at komme i gang.

Vælg én arbejdsgang, som virksomheden gennemfører ofte.

Det kan eksempelvis være:

- Fra tilbud til ordre
- Fra ordre til levering
- Fakturagodkendelse
- Kundesager
- En tilbagevendende administrativ proces

Tegn processen fra start til slut og markér de steder, hvor ansvar, information eller dokumenter skifter hænder.

Følg derefter processen i *én uge*.

Hver gang noget stopper op, registrerer I:

Hvad skete der?

Manglede der information, godkendelse, dokumentation eller tydeligt ansvar?

Hvor lang tid kostede det?

Notér den ekstra tid, der blev brugt på at finde, spørge, rette eller følge op.

Hvor opstod problemet?

Ved hvilken overlevering skete det?

Hvor mange blev involveret?

Et problem på fem minutter kan hurtigt blive til mere, hvis tre medarbejdere bliver involveret.

Når ugen er gået, har I et konkret billede af:

Hvor tiden forsvinder og hvilke overleveringer der først bør forbedres.

Ledelsesperspektivet

Når noget går galt, er det nærliggende at spørge:

“Hvem havde opgaven?”

Men et mindst lige så vigtigt ledelsesspørgsmål er:

“Var overleveringen tydelig nok?”

Hvis en proces kun fungerer, fordi medarbejderne husker at sende en mail, spørge en kollega, følge op eller fortælle den næste, hvad der skal ske, bliver processen afhængig af mennesker frem for struktur.

En god proces gør fem ting tydelige:

- Hvem har ansvaret?
- Hvad er næste handling?
- Hvor findes informationen?
- Hvornår skal handlingen være gennemført?
- Hvordan kan vi se, at den er gennemført?

Det handler ikke om mere kontrol.

Det handler om at skabe en struktur, som gør det enkelt for medarbejderne at vide, *hvad der skal ske og hvem der gør det.*

Procesoptimering handler ikke kun om at gøre den enkelte opgave hurtigere.

Det handler om at sikre, at intet bliver tabt mellem opgaverne.