

ANVEND ÅRSHJULET AKTIVT

Fra planlægning til handling med tydeligt ansvar, deadlines og opfølgning.

De fleste virksomheder har aktiviteter, der vender tilbage år efter år.

- Strategiarbejde og budgetlægning.
- Bestyrelses- og ledelsesmøder.
- Medarbejderudvikling og kompetenceopfølgning.
- Kvalitetskontrol og interne procedurer.
- Evalueringer og rapportering.

Mange af aktiviteterne er allerede beskrevet i et årshjul, en kalender eller en fælles plan.

Alligevel oplever virksomheder, at deadlines bliver overset, opgaver ikke bliver afsluttet til tiden, og ledelsen må bruge tid på at følge op.

Problemet er, at planlægning ikke nødvendigvis fører til handling.

Et årshjul skaber overblik men hvem følger op?

Et årshjul er et godt redskab til at skabe overblik over årets aktiviteter. Det viser, hvad der skal ske, og hvornår det skal ske.

Men et traditionelt årshjul fortæller ikke nødvendigvis:

- Hvem der har ansvaret for den enkelte aktivitet.
- Hvornår arbejdet skal påbegyndes.
- Hvilke opgaver der skal løses undervejs.
- Hvor medarbejderen finder den nødvendige dokumentation.
- Om opgaven er påbegyndt, forsinket eller afsluttet.
- Hvem der skal reagere, hvis en deadline ikke bliver overholdt.

Når disse oplysninger ikke hænger sammen, bliver årshjulet let en oversigt, som nogen skal huske at kontrollere.

Virksomheden er så stadig afhængig af manuel opfølgning.

Når en deadline kommer bag på organisationen

Forestil dig en virksomhed, hvor budgetprocessen begynder hvert år i oktober.

Aktiviteten står i årshjulet.

Men hvem sørger for, at afdelingerne afleverer deres budgetter? Hvem følger op på manglende oplysninger? Hvor ligger sidste års budgetforudsætninger? Og hvem sikrer, at materialet er klar til ledelsens behandling?

Hvis ansvaret ikke er tydeligt placeret, begynder arbejdet måske først, når økonomichefen sender den første påmindelse.

Det samme kan ske med medarbejdersamtaler, kvalitetskontrol, bestyrelsesmateriale og tilbagevendende rapportering etc.

Opgaverne er kendte men gennemførelsen afhænger af, at nogen husker dem.

Det er forskellen på at have en plan og at have en proces, der fungerer.

Fem spørgsmål, der gør årshjulet til et arbejdsredskab

Et velfungerende årshjul bør kunne give svar på fem spørgsmål.

1. Hvad skal gennemføres?

Beskriv aktiviteten og de konkrete opgaver, der skal løses. Det skal være tydeligt, hvad der forventes, og hvad der skal være resultatet.

2. Hvornår skal arbejdet begynde og afsluttes?

En slutdato er ikke altid nok. Mange aktiviteter kræver forberedelse, indsamling af information og koordinering mellem flere medarbejdere.

3. Hvem har ansvaret?

Hver aktivitet bør have en ansvarlig person eller funktion. Når flere medarbejdere bidrager, skal det være klart, hvem der har ansvaret for den samlede opgave.

4. Hvordan skal opgaven løses?

Arbejdsbeskrivelser, skabeloner, tidligere beslutninger og relevant dokumentation bør være tilgængelige sammen med opgaven.

Så behøver medarbejderen ikke begynde forfra eller spørge en bestemt kollega, hvordan arbejdet blev udført sidste år.

5. Hvordan følger vi op?

Det skal være muligt at se, om opgaven er påbegyndt, hvor langt den er, og om den er afsluttet.

Opfølgning bør være en del af arbejdsprocessen og ikke afhænge af, at ledelsen manuelt efterspørger status.

Når en tilbagevendende opgave ikke bliver løst til tiden, kan den umiddelbare reaktion være:

Hvorfor blev opgaven ikke udført som planlagt?

Men måske bør ledelsen stille et andet spørgsmål:

Har vi skabt en struktur, der gør det enkelt at gennemføre opgaven og følge den til dørs?

- Hvis medarbejderne ikke ved, hvem der har ansvaret, er problemet måske ansvarsfordelingen.
- Hvis opgaver bliver glemt, kan problemet være manglende opgavestyring.
- Hvis medarbejderne hvert år skal lede efter de samme dokumenter, kan problemet være manglende vidensdeling.
- Hvis ledelsen konstant skal efterspørge status, kan problemet være manglende systematisk opfølgning.

Når de samme udfordringer gentager sig år efter år, er løsningen sjældent blot at lave endnu en plan.

Fra årshjul til en fælles arbejdsproces

Et årshjul skaber først for alvor værdi, når det bliver en aktiv del af virksomhedens daglige arbejde.

Det kræver, at planlægning, opgavestyring, dokumentation og kommunikation hænger sammen.

Når det sker, bliver det lettere at:

- Planlægge arbejdet: Tilbagevendende aktiviteter kan forberedes og koordineres i god tid.
- Placere ansvar: Alle ved, hvem der skal gøre hvad og hvornår.
- Fastholde viden: Arbejdsbeskrivelser og dokumentation kan genbruges fra år til år.
- Reducere personafhængighed: Opgaver kan videreføres, selv om medarbejdere holder ferie, er syge eller skifter job.

- Følge fremdriften: Ledelsen kan få overblik over opgavernes status uden konstant at skulle efterspørge den.
- Skabe kontinuitet: Erfaringer og forbedringer bliver en del af virksomhedens fælles arbejdsgange.

Det handler om at skabe en struktur, der gør det lettere at udføre det arbejde, virksomheden allerede har planlagt og at undgå mere administration.

Når 15 minutter bliver til 330 arbejdstimer om året

Forestil dig en virksomhed med 30 medarbejdere.

Virksomheden har en række tilbagevendende opgaver: budgetopfølgning, kvalitetskontrol, rapportering, medarbejderudvikling og interne administrative processer.

Opgaverne bliver løst, men det kræver ofte ekstra tid at finde tidligere dokumentation, afklare ansvar, koordinere deadlines og følge op på fremdriften.

Hvad sker der, hvis virksomheden samler de tilbagevendende opgaver i et digitalt årshjul, hvor alle ved hvad, hvornår, hvordan og hvem?

Lad os antage, at 20 af medarbejderne hver især arbejder med fem tilbagevendende opgaver om måneden.

Hvis en fælles struktur med tydeligt ansvar, deadlines, arbejdsbeskrivelser og systematisk opfølgning sparer blot 15 minutter pr. opgave, ser regnestykket sådan ud:

$20 \text{ medarbejdere} \times 5 \text{ opgaver} \times 15 \text{ minutter} = 25 \text{ arbejdstimer om måneden.}$

Over 12 måneder svarer det til:

300 arbejdstimer om året.

Dertil kommer eksempelvis 30 timer om året, som ledelsen sparer på manuel opfølgning.

Det interessante er ikke, om jeres virksomhed kan spare præcis 330 timer.

Det interessante er:

Hvor meget tid bruger I i dag på at finde information, afklare ansvar og følge op på opgaver, der gentager sig år efter år?

Når alle ved, hvad der skal gøres, hvornår det skal ske, hvordan opgaven skal løses, og hvem der har ansvaret, bliver arbejdet både enklere og mindre personafhængigt.

Og den tid, der tidligere blev brugt på administration og opfølgning, kan i stedet bruges på kunder, medarbejdere og udvikling.

Undersøg jeres årshjul på ét ledelsesmøde

I behøver ikke begynde med et stort projekt.

Hvis virksomheden har et årshjul, så tage det frem og vælg fem tilbagevendende aktiviteter.

Undersøg for hver aktivitet:

1. Er der en tydelig ansvarlig?
2. Er der fastlagt startdato og deadline?
3. Findes arbejdsbeskrivelser og dokumentation samlet?
4. Kan ledelsen se opgavens aktuelle status?
5. Er der en fast metode til opfølgning?

Registrér, hvor mange af de fem aktiviteter der opfylder alle kravene.

Hvis flere af aktiviteterne mangler tydeligt ansvar, dokumentation eller opfølgning, har I identificeret et konkret sted at begynde.

Tag tre spørgsmål med til næste ledelsesmøde

- Hvor mange af vores tilbagevendende aktiviteter har en tydelig ansvarlig og en konkret deadline?
- Hvor mange opgaver kræver stadig, at en leder manuelt følger op?
- Hvor afhængige er vi af enkelte medarbejders hukommelse og erfaring for at få opgaverne løst?

Svarene kan være et godt udgangspunkt for at skabe mere struktur, mindre administration og bedre kontinuitet.