

MÅLSTYRING

Tal, driftsstyring og driftsoptimering – driftslederens ”blinde vinkel”

Seniorkonsulent Jan Erik Dahl, Implement Consulting Group, og seniorkonsulent, Six Sigma Master Black Belt Thomas Lauridsen, Implement Consulting Group

De fleste danske virksomheder har de seneste årtier haft stor succes med at bruge de store fremskridt inden for informationsteknologi til at forbedre og udbygge virksomhedernes interne ledelsesinformationssystemer. Der er tale om en overvejende positiv udvikling, hvor de enkelte ledere generelt har fået betydeligt lettere adgang til større mængder af informationer, hvilket principielt har styrket lederens beslutningsgrundlag. Af og til virker det dog som om, at man i jagten på tal overser den gode gamle tommelregel om, at:

”Målstyring handler om at gøre det væsentlige målbart – ikke om at gøre det målbare væsentligt!”

Første del af pointen er, at det ikke er adgangen til mange tal i sig selv, men fokus på de få væsentlige informationer – baseret på en sund **valid** forretningsforståelse – som giver lederen et solidt beslutningsgrundlag. Anden del af pointen er, at de få væsentlige informationer *også* skal være tilgængelige i en **pålidelig** form for at give lederen et solidt beslutningsgrundlag.

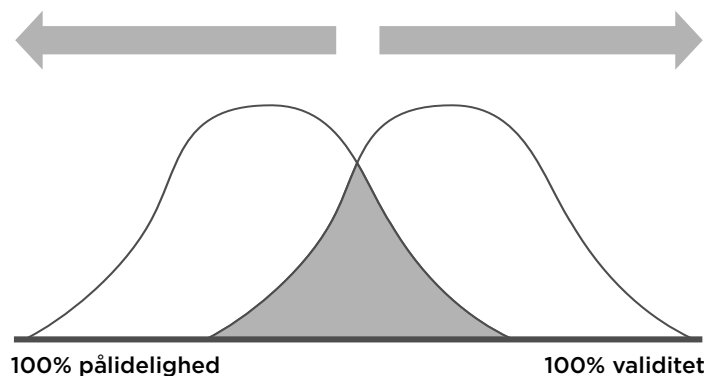
Dette kan virke indlysende, men det er vores oplevelse, at en del organisationer alligevel oplever udfordringer – ikke mindst når man ser på koblingen mellem målene i ledelsesinformationssystemerne og den lokale driftsleders driftsstyring og driftsoptimering. Man oplever nærmest en ”blind vinkel” hos nogle driftsledere, hvor deres udsyn i de forskellige systemer hæmmes af både manglende validitet og pålidelighed i de bagvedliggende tal.

Udfordringen bliver ikke mindre interessant af, at man som virksomhed og ikke mindst som driftsleder kan nå meget langt med lidt sund fornuft. Denne sunde fornuft giver vi et bud på i denne artikel, idet vi i artiklens første del kort introducerer et par centrale begreber og modeller, hvis praktiske applikation derefter diskuteres i artiklens sidste del. Undervejs er der lagt vægt på at underbygge både principperne og anvendelsesvinklen med praktiske og forståelsesmæssige cases.

Validitet versus pålidelighed

Begreberne validitet og pålidelighed er hentet fra Roger Martin, som har skrevet en række særdeles gode indlæg omkring dette, fx i hans artikel ”Validity vs. Reliability: Implications for Management”¹. I artiklen understreger Roger Martin, at det **BÅDE** drejer sig om at skabe plads til **validiteten** repræsenteret ved den subjektive forretningsforståelse i form af de rette ”mavefornemmelser” OG **pålideligheden** repræsenteret ved de objektive, talbaserede og ”beviselige” måle- og styringssystemer, som hjælper os med at skabe forudsigelighed og planlægge hverdagen.

Mangel på balance vil gøre en rent validitetsdrevet virksomhed svag omkring de rationelle styringsmekanismer såsom solide budget- og økonomistyringsværktøjer, kvalitetsstyringssystemer, ressourceplanlægningssystemer samt de dertilhørende forudsigelsesværktøjer. Til gengæld vil en rent pålidelighedsdrevet virksomhed typisk undervurdere betydningen af kreativitet, kundeintimitet, robust strategisk fokus, det at skabe meningsfyldt jobindhold samt den holistiske



Kilde: Baseret på Roger Martin 2011

betydning af det at drive en succesfuld virksomhed.

Gevinsten ved en balanceret tilgang mellem validitet og pålidelighed er, at de modstående principper netop supplerer og synliggør hinandens faldgruber. Herved sættes virksomheden bedre i stand til at manøvrere uden om faldgruberne, inden det er for sent. Principperne omkring validitet og pålidelighed har følgende stor relevans for måden, man for eksempel sammensætter virksomhedens ledelsesteam på, opbygger ledelsesinformationssystemer på m.m. Udfordringen består i, at der – som det fremgår af figuren – er tale om modsatrettede mekanis-

mer, som er vanskelige at balancere, idet de har en tendens til at modarbejde hinanden.

Hvis man tænker nærmere over det, så vil de fleste af os helt ned til det operationelle niveau i vores egne organisationer kunne finde eksempler på Roger Martins pointer omkring validitet og pålidelighed. Dette var også tilfældet i nærværende caseeksempel fra en større dansk serviceorganisation.

På sin egen lidt lavpraktiske måde illustrerer casen, hvorledes en ukritisk talehåndtering på forskellige tidspunkter i forløbet gav anledning til en række

Validitet og pålidelighed i en større dansk serviceorganisation

Et af de centrale tal i ledelsesrapporteringen i en større dansk serviceorganisation viste, at leveringstiderne til kunden for en given ydelse i gennemsnit lå på 1-2 arbejdsdage, hvilket levede op til succeskriteriet på maksimalt 3 arbejdsdage. Samtidig oplevede man dog en del kundeklager, hvilket afspejlede, at ikke alle kunder var ubetinget tilfredse med leveringstiderne. Dette undrede ledelsen – især i betragtning af de "beviseligt" korte leveringstider.

En manuel dataindsamling over en 9-ugers periode afdækkede, at det reelle gennemsnit nærmere lå på 3-4 arbejdsdage, samt at godt 20% af kunderne ventede mere end 10 arbejdsdage. Forskellen mellem ledelsesinformationssystemet og kundens reelle oplevelse af leveringstiden kunne henføres til en række specifikke årsager, herunder:

- Styrede ensidigt på gennemsnittet
- Ikke medtalte en række interne returløb
- Havde en praksis, hvor man ikke oprettede sagen straks
- Lukkede og genåbnede problemsager mellem afdelinger
- Købte sig tid med midlertidige løsninger

Disse observationer gav umiddelbart anledning til diskussioner omkring, hvordan målesystemet kunne gøres mere pålideligt, hvilket førte til en række

komplekse og dyre it-baserede løsningsforslag.

Diskussionerne omkring målingernes pålidelighed forstummede dog relativt hurtigt, idet dataindsamlingen også afdækkede, at kundens reelle behov var købet til en rettidighedsproblemstilling omkring månedsafslutningen. Dette skyldtes, at for sen levering kunne koste kunden en del penge, mens for tidlig levering ikke havde nogen mærkbar økonomisk effekt for kunden. Leveringshastigheden var for kunden således sekundær i forhold til rettidighed. Medarbejderne i driftsafdelingen havde for længe siden spottet dette kundebehov og styrede derfor så vidt muligt mod at tømme hylderne i slutningen af hver måned, hvilket gjorde, at nogle sager fra starten af måneden – ofte ganske uproblematisk – fik lov til at ligge op til et par uger, inden de blev håndteret. Det skete dog jævnligt grundet for sen opstart, sen indlevering, manglende oplysninger, dårlig styring og andre udfordringer, at en række kundesager ikke kunne afsluttes rettidigt, hvilket gav anledning til den oplevede række af kundeklager.

Diskussionerne gjorde det klart, at kundens oplevelse af rettidighed forholdsvis enkelt kunne styres og forbedres ved ganske enkelt at holde øje med og reducere antallet af ikke-lukkede sager ("tomme hylder") i dagene op til månedsafslutningen.

meget forskellige ledelsesmæssige konklusioner, såsom i udgangspunktet at:

"Tallene er jo sande, så kunden tager fejl" ("den blinde vinkel").

De efterfølgende undersøgelser og refleksioner førte imidlertid til andre konklusioner, fx at "vi måler forkert, vi må have et bedre målesystem" (pålidelighed), samt at "vi styrer faktisk på det forkerte – måske skulle vi forstå forretningen lidt bedre" (validitet). Løsningen er ikke et *enten eller*, men et balanceret *både og*. Styringssystemer skal både være tilstrækkeligt forretningsmæssigt valide og talmæssigt pålidelige for at udgøre et solidt grundlag for ledelsesmæssige konklusioner.

En anden pointe er, at det i casen i praksis var medarbejderne, som sikrede, at det ikke gik helt galt i leverancen til kunden. Dette betød dog samtidig, at den daglige driftsstyring var blevet afkoblet fra ledelsessystemerne, hvilket undergravede anvendeligheden af ledelsessystemerne. Denne manglende kobling mellem målene i ledelsessystemerne (det, vi skal) og handlingerne ude i selve driften (måden, vi opnår det på) er endnu et eksempel, som mange vil kunne nikke genkendende til.

Koblingen mellem "Det, vi skal" og "Måden, vi opnår det på"

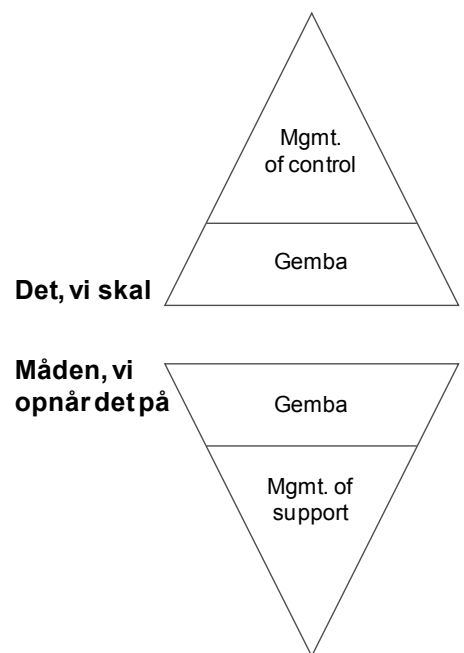
I modellen, som er hentet fra Masaaki Imaï's bog *Gemba Kaizen*, ses en repræsentation af koblingen mellem "Det, vi skal" og "Måden, vi opnår det på". Gemba kan her oversættes med driften².

Modellen illustrerer på en enkel måde, at der i enhver organisation er en række centralt vedtagne koordinerende elementer, der som udgangspunkt ikke er til diskussion lokalt. De strategiske forankrede mål i ledelsesindeformationssystemerne er et typisk eksempel på en sådan "Management of control".

Tilsvarende vil der også i enhver organisation være en vis grad af frihed omkring og dermed ansvar for den tilgang, den lokale driftsleder vælger med henblik på at leve op til de udstukne mål. Den lokale

driftsstyring og driftsoptimering er et typisk eksempel på en sådan frihedsgrad, hvor topledere ved at støtte og kompetenceudvikle de lokale driftsledere og driftsmedarbejdere gennem en "Management of support" hjælper dem til selvstændigt at blive bedre til at opnå de udstukne mål³.

Styrken ved modellen er, at den på den ene side beskytter de strategisk funderede mål mod konstante forandringer uden at fratage driften deres råderum for lokal



Kilde: Egen fremstilling baseret på Imaï, Gemba Kaizen

tilpasning og læring. Principperne bag modellen er forsøgt illustreret i den forståelsesmæssige case "Slankekur – Målstyring og driftsstyring", hvor også principperne omkring validitet og pålidelighed kan genfindes.

Slankekur - Målstyring og driftstyring

En af forfatterne gennemførte i foråret 2011 en slankekur, idet han længe havde været utilfreds med sin høje kropsvægt, som han oplevede gav anledning til en generelt lavere livskvalitet. Denne oplevelse manifesterede sig i form af mindre energi i dagligdagen, irritation over sit udseende, ringere mulighed for at dyrke motion på ønsket niveau samt en generel bekymring for helbredet på længere sigt. Han besluttede sig derfor for at tabe sig 20 kilo fra den nuværende vægt på godt 98 kilo ned til en idealvægt på 78 kilo. Der var selvfølgelig en række andre vigtige mål i forfatterens liv såsom familie, økonomi m.m., som også indgik i overvejelserne omkring indsatsen, hvilket samlet set udgjorde det valide grundlag for målkurven på figuren.

For at sikre et tilstrækkeligt pålideligt grundlag for opfølgningen på vægttabet blev målemetoder og opfølgningsmetoder fastlagt. Selve vejningen blev derfor gennemført på samme tidspunkt, iført samme påklædning og på den samme +/- 0,2 kilo nøjagtige vægt. Den formelle opfølgning på vægttabet foregik kun en gang om ugen og var baseret på et ugentligt mål på to kilos vægttab. Det ambitiøse mål var afledt af forfatterens manglende tålmodighed kombineret med en "hvor svært kan det være-tilgang" samt baseret på erfaringer fra en tidligere slankekur.

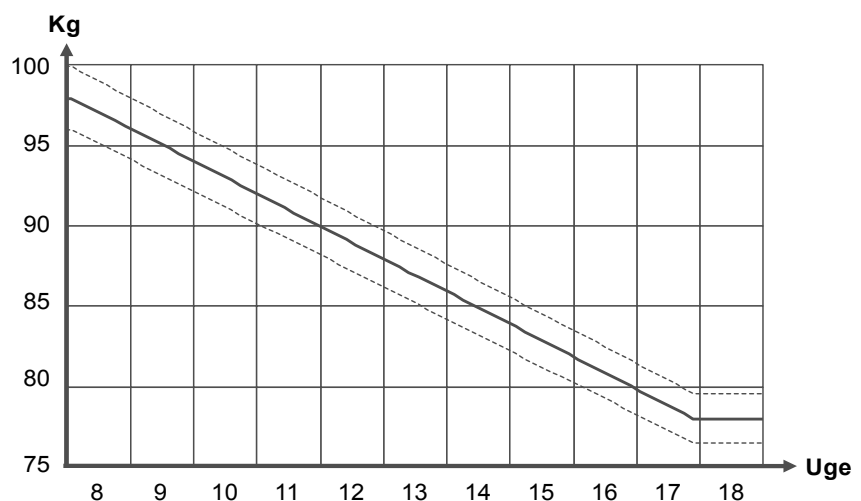
MEN et er at have et mål - noget andet er, hvordan man har tænkt sig at opnå det. Derfor blev der etableret en daglig driftstyring med en specifik plan og daglig opfølgning, som gav mulighed for rettidig korrektion og læring i forhold til det ugentlige mål på to kilos vægttab.

Den valide forretningsforståelse og planen for målopfyldelse bag driftstavlen gik ud på at styre på kaloribalancen. Rationalet var, at et varigt vægttab opnås ved at indtage færre kalorier, end man forbrænder. Beregninger viste, at det ugentlige kalorieforbrug i udgangspunktet inklusive motion ville ligge på omkring 20.000 kalorier, hvorfor målet for kalorietab blev sat til 10.000 kalorier pr. uge. For at frigøre flere kalorier til spisning og samtidig forbedre fysikken blev der opstillet et motionsmål på 1.400 kalorier gradvist stigende til 2.000 kalorier ugentligt. Driftstavlen fremgår af figuren på næste side.

Driftstavle for uge 8

Den pålidelige opnåelse af målene blev sikret ved at opstille en række specifikke planer for henholdsvis kalorieindtag (spisning) og kalorieforbrug (motion). Status blev løbende visualiseret på driftstavlen, idet kalorieindtaget blev beregnet på basis af madens vægt og opslag i kalorietabeller. Tilsvarende blev motionsforbruget målt ved at benytte

Det personlige vægttab



Kalorieindtag	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag	Total	
Morgen		1	52	1	8	1	1	64	
Middag	496	452	53	498	1.039	903	452	3.894	
Aften	1.444	1.290	908	881	285	1.064	770	6.643	
Total	1.940	1.743	1.013	1.380	1.332	1.969	1.224	10.601	
Mål	1.439	1.428	1.408	1.405	1.405	1.390	1.390	9.866	

Kalorieforbrug	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag	Total	Motionsmål
Vægt (kg)	98,2	97,5	96,2	96,0	96,0	95,0	95,0		1.697
Grundforbrug	2.625	2.614	2.595	2.592	2.592	2.576	2.576	18.169	
Motion	523	566	0	434	349	349	217	2.437	
Total	3.148	3.180	2.595	3.026	2.940	2.925	2.794	20.606	
Mål	2.867	2.857	2.837	2.834	2.834	2.819	2.819	19.866	

Kaloriebalance	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag	Total	Dagens mål
Mål	-1.207	-1.436	-1.582	-1.646	-1.608	-956	-1.570	-10.006	-10.000
Mål	-1.429	-1.429	-1.429	-1.429	-1.429	-1.429	-1.429	-10.000	

en motionscykel med indbygget kaloriemåler samt en vægtbaseret formel for det daglige grundforbrug.

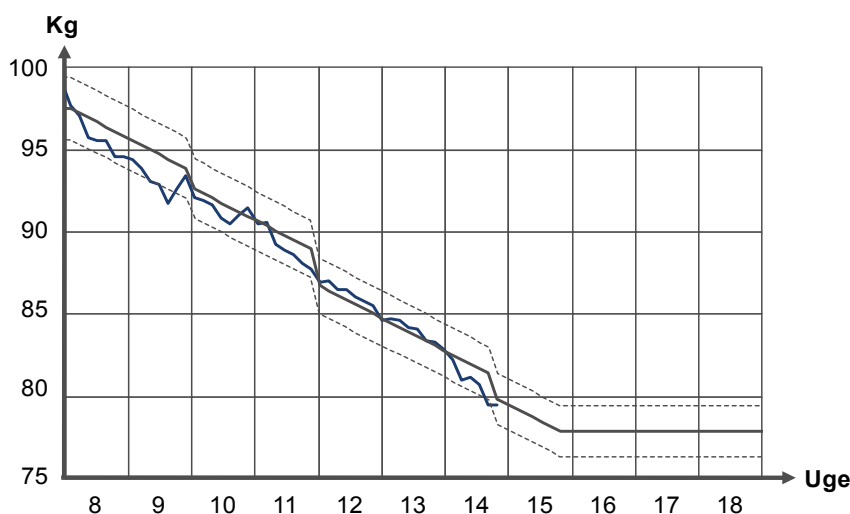
Driftsstyringsmæssigt viste det sig allerede i uge 8, at der ikke var tilstrækkeligt styr på kalorieindtaget, hvilket resulterede i manglende overholdelse af ugemålet for kalorieindtag. Den daglige driftsstyring bidrog dog til, at problemet kunne formindskes hen over ugen samt kompenseres med ekstra motion, således at det samlede ugemål for kaloriebalance og vægttab kunne overholdes.

Driftoptimeringsmæssigt synliggjorde arbejdet ved driftstavlen løbende en stor mængde forbedringspotentialer. I uge 9 og 10 viste det sig for eksempel, at byture med venner og familiebesøg gav anledning til pludselige vægtstigninger samt gjorde det vanskeligt at

overholde ugemålet for kalorietaf. En årsagsgranskning af kalorieforbruget afdækkede, at der var en tendens til at spise unødvendigt meget og usundt på selve dagen, samt at der typisk gik et par dage, før man var tilbage i rytmen. Dette førte til nogle enkle forbedringer af standarderne for spisning i forbindelse med sådanne arrangementer, hvilket fjernede de store udsving i vægten, uden at dette gik ud over oplevelsen.

En anden læring kom i uge 12 og 13, hvor hastigheden af vægttabet kom under pres på trods af ellers meget flotte underliggende tal for kalorietaf. En dybere årsagsgranskning afdækkede, at forbrændingen formentligt var faldende grundet en usund spiseadfærd. Der blev gennemført et pilotforsøg med en mere balanceret diæt, hvor især proteiner tidligere havde manglet, samt et fokus på flere små måltider hen over dagen, hvor især morgenmåltidet tidligere havde

Det personlige vægttab



været negligeret. Denne læring gav anledning til en markant forbedring allerede i uge 14.

Den største udfordring opstod dog, da forfatteren hen mod slutningen af vægttabsindsatsen nærmede sig idealvægten på 78 kilo. På dette tidspunkt blev det klart, at der var behov for nye mål,

idet et fokus på vægt- og kalorietab ikke længere ville være validt, og forbedringsarbejdet derfor risikerede at gå i stå. Risikoen for langsomt at falde tilbage i stedet for at komme videre med varigt at ændre livsstil og øge livskvalitetenerformentligt noget, mange "slankekursofre" kan nikke genkendende til.

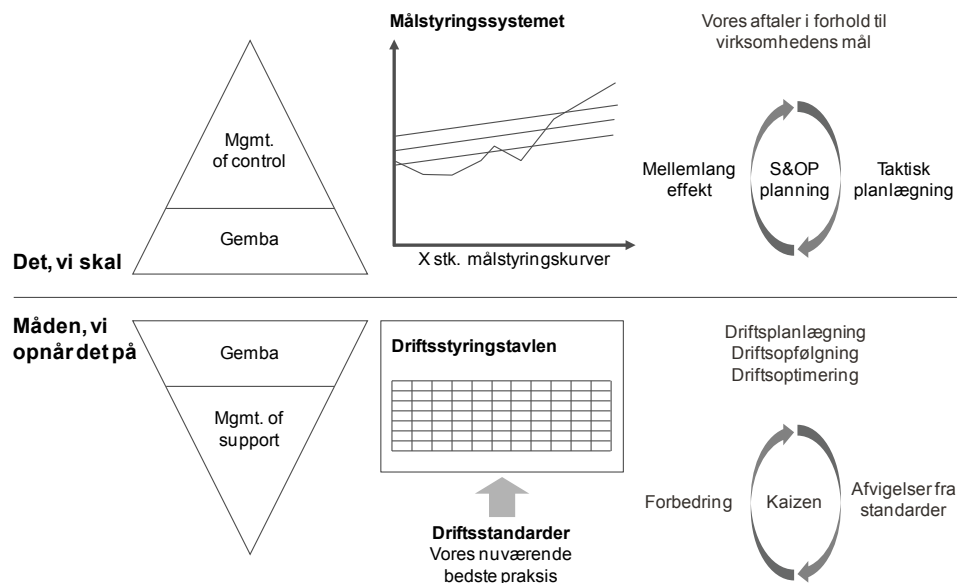
Casen om slankeuren er præget af sund fornuft og byder som sådan ikke på overraskende nyt. Man skal selvfølgelig med en valid og pålidelig tilgang fokusere på måden, man opnår målet på, og ikke stirre sig blind på selve målet. Herved giver casen et enkelt hverdageksempel på, hvorledes man effektivt kan kombinere Roger Martins principper om validitet og pålidelighed med Imais principper om at adskille "Det, vi skal" fra "Måden, vi opnår det på". Går man dybere ned i diskussionerne bag casen om slankeuren, støder man på et samspil mellem en række af de centrale begreber inden for driftsstyringsteorien – et samspil, som er forsøgt illustreret i nærværende figur.

begreber genbesøges derfor kort herunder.

Driftsplanlægningen kræver, at driftslederen prøver at forstå sin drift eller mere specifikt, hvilke valide sammenhænge og arbejdsmetoder der er centrale for opnåelse af succes i forhold til teamets ofte mange forskellige mål. Driftslederen skal med andre ord have en holdning til, hvad det er i driften, som skaber succes, og indarbejde dette i planen. Dette kan være vanskeligt, men det er vigtigt at forstå, at der ikke findes perfekte planer, samt at en dårlig plan giver et særdeles godt udgangspunkt for forbedring samt læring og dermed er langt bedre end ingen plan.

En af de centrale mekanismer både i figuren og i casen om slankeuren er den daglige driftsstyring ved teamets driftstavle baseret på driftsplanlægning, driftsopfølgning og driftsforbedring. Disse tre

Driftsopfølgningen er i casen primært repræsenteret ved driftstavlen, hvor status på væsentlige elementer i driftsplanen for succes løbende synliggøres.



Kilde: Egen fremstilling baseret på Imai, Gemba Kaizen

Herved kan man hele tiden se og agere, når der sker noget uventet. På kort sigt er det således driftsopfølgningen, som sikrer, at man på dagsbasis når at korrigere, så man på trods af uventede afvigelser fra driftsplanen når de overordnede mål for ugen.

Driftsoptimeringen får i høj grad sine input fra driftsopfølgningen, idet en lang række af afvigelserne fra planen og de fælles standarder repræsenterer værdifulde forbedringspotentialer, som det kan betale sig at undres over og blive klogere på. Dette er en form for dobbelt loop-læring, som kan anvendes både, når der sker noget uventet godt og noget uventet dårligt. Over tid vil selv en dårlig plan uden en dyb indsigt i driften gennem læring kunne skabe en dyb indsigt i driften og dermed give grundlag for meget bedre planer og dermed resultater. I dagligdags sprog kaldes dette "at lære af sine succeser og fejl".

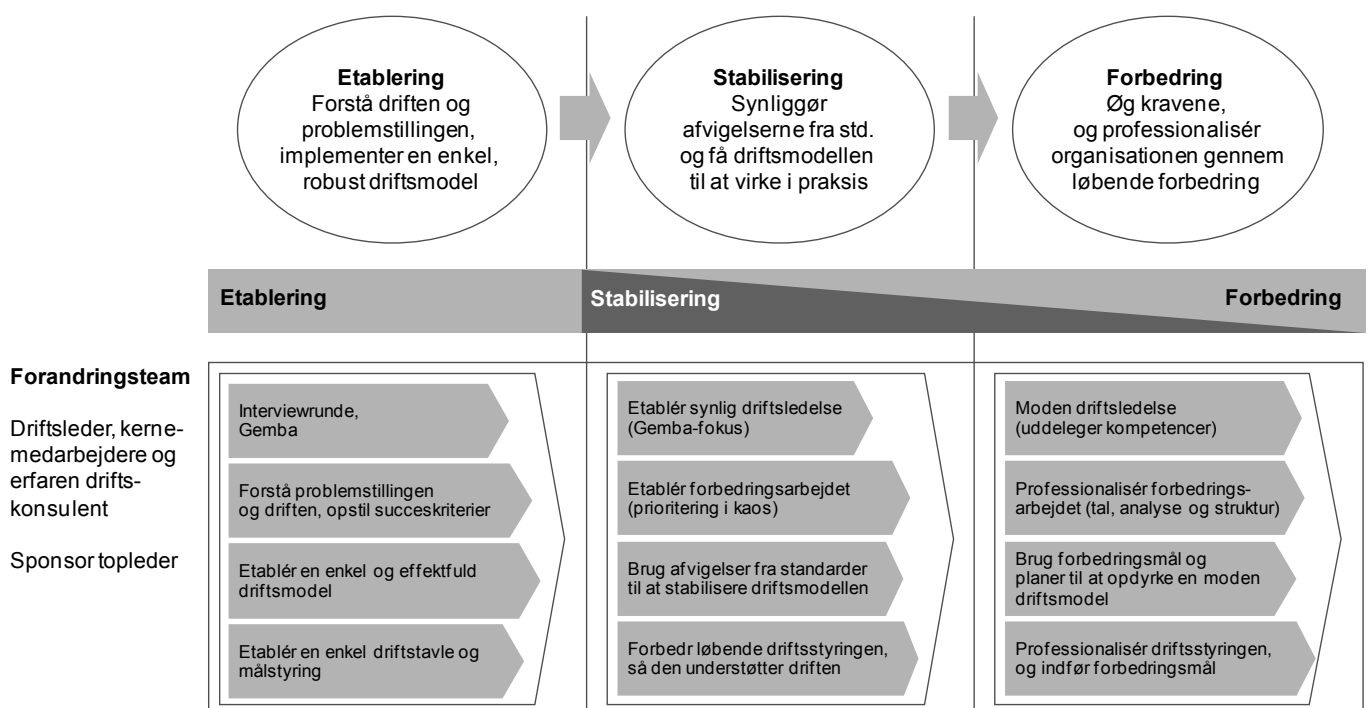
Set i lyset af disse forholdsvis enkle principper er det interessant at opleve, hvor mange driftsledere, især inden for service og administration, som fortsat styrer direkte på selve målene frem for at etablere en valid og pålidelig driftsstyring.

Derfor vil vi i artiklens sidste del bruge lidt energi på at introducere en mulig model til at komme godt i gang med driftsstyring, hvilket igen perspektiveres ved hjælp af en virkelig case.

Kom godt i gang med driftsstyring og driftsoptimering

Som det fremgår af nedenstående figur, er det vores erfaring, at det i forbindelse med opstarten af driftsstyring og driftsoptimering kan betale sig at tænke i tre faser: en etableringsfase, en stabiliseringsfase og en forbedringsfase. Årsagen til denne struktur er, at man i praksis ofte oplever problemer i overgangene mellem netop disse tre faser.

Overgangen mellem etableringsfasen og stabiliseringsfasen opleves ofte som den **hårde** brandslukningsfase, hvor uventede udfordringer i forbindelse med den nye uafprøvede driftsmodel samt det, at ledere og medarbejdere skal ændre deres hidtidige adfærd, kan give anledning til en del frustrationer og modstand. Driftslederen vil i denne fase typisk skulle bruge meget tid på synlig driftsledelse, at holde fast i de nye rutiner samt at bevare overblikket i prioriteringen af en tilsyneladende uoverkommelig mængde



af forbedringspotentialer. Presset aftager dog efterhånden i takt med, at effekten af den nye driftsmodel samt de løbende forbedringer af driftsmodellen langsomt slår igennem i praksis, hvorved der gradvist frigives ressourcer, som medvirker til at skabe en mere stabil drift.

Overgangen mellem stabiliseringsfasen og forbedringsfasen er den **svære** fase, hvor der er en reel risiko for, at man går i stå og over tid falder tilbage til udgangspunktet. Dette skyldes blandt andet, at man på dette tidspunkt typisk oplever en stabil drift med overskud i dagligdagen, hvor man når sine mål og kun oplever få åbenlyse brændende problemer. Som i

casen med slankekur er det på dette tidspunkt derfor vigtigt at overveje nye strategisk funderede forbedringsmål, således at man holder gang i forbedringsarbejdet og samtidig bruger teamets kompetencer aktivt i forhold til virksomhedens strategi. Denne situation kræver et professionaliseringsfokus, hvor driftslederen skifter fokus væk fra et stærkt aftagende behov for brandslukning over på at professionalisere driftsstyringen samt ikke mindst driftsoptimeringen. Dette indebærer typisk også en professionalisering af tal- og analysearbejdet som det, der kendes fra Six Sigma-værktøjskassen.

Opstartsmodellens tre faser er forsøgt illustreret i casen, som er hentet fra den finansielle sektor.

Opstart af driftsstyring i en finansiell virksomhed

I forbindelse med centraliseringen af en gruppe af opgaver blev der etableret en ny afdeling, som efter en intensiv opstartsfasen var vokset til tre teams med i alt 40 medarbejdere, to gruppeledere og en afdelingsleder. Afdelingens opgaver bestod af en afklaringsfase, hvor man typisk var i direkte kontakt med kunderne på telefon, efterfulgt af en sagsbehandlingsfase, hvor man efter modtagelsen af alle oplysninger afsluttede sagen over for kunden.

Afdelingens servicekrav var, at telefoner skulle besvares inden for 30 sekunder, og at sagen skulle være lukket over for kunden inden for fem dage.

Efter den intensive opstartsfasen stod det klart, at afdelingen ikke kunne følge med opgavetilgangen, idet man oplevede op til 25 minutters ventetid på telefonerne og op til 30 dages ventetid i forbindelse med sagsafslutning over for kunden. Samtidig var der en række andre opgaver primært i forbindelse med efterbehandling og afstemning af sager, som ikke kunne gennemføres grundet travlhed og derfor repræsenterede en stærkt stigende opgavebunke. Afdelingen var forståeligt nok præget af en del stres, lav medarbejdertilfredshed og højt sygefravær.

Afdelingens egne beregninger viste, at der var behov for yderligere otte fuldtidsmedarbejdere som minimum for bare at kunne følge med, hvilket gav ledergruppen en dårlig mavefornemmelse. Ledelsen følte nemlig, at udfordringerne ikke kun lå i selve opgavemængden, men i høj grad også i arbejdsformen. Det var vigtigt, at man arbejdede smartere med udgangspunkt i en mere teambaseret samarbejdsmodel for både at kunne leve op til servicemålene og samtidig skabe en god arbejdsplads. Ledelsen valgte derfor at tage udgangspunkt i den trefasede model til opstart af driftsstyring bestående af en etablerings-, stabiliserings- og forbedringsfase.

Etableringsfasen

I etableringsfasen blev der brugt en del tid på gennem dataindsamling, observationer og interviews at forstå driften samt at opstille en enkel driftsmodel. Af hensyn til implementeringen var det vigtigt at holde fast i, at selvom problemerne var komplekse, så skulle løsningerne holdes enkle. Fokus lå på, at man gennem styring og samarbejde skulle skabe rum til at håndtere kundehenvendelser og sagsbehandling på den optimale måde for kunden og den hurtigste måde for afdelingen uden unødvendig spildtid. De mest centrale standarder bag den opstillede driftsmodel var:

- **Den gode samtale** for, hvordan man på en professionel serviceminded

måde kunne gennemføre mest muligt af sagsbehandlingen første gang, man talte med kunden på telefon, herunder at sikre, at alle nødvendige informationer blev indhentet første gang.

- **Den optimale sagsbehandling** for hurtig og korrekt sagsbehandling for hver kategori af sager.
- **Driftstavlen**, hvor teamet sammen kunne planlægge og fordele dagens opgaver mellem sig på en måde, der både sikrede fokus på telefonbetjeningen og ro til sagsbehandling.
- **Prioriteringsreglerne**, hvor telefonbetjeningen fik førsteprioritet, hvorefter de andre opgaver blev prioriteret efter type og liggetid i forhold til serviceaftalen. Prioriteringsreglerne blev understøttet gennem telefonsystemet ved, at alle medarbejdere indgik i prioriteret rækkefølge i telefonvagten, således at der altid var nogen til at tage telefonen. I praksis betød prioriteringen dog, at der kun var 8-16 medarbejdere, som var regelmæssigt på telefonen, mens resten langt det meste af dagen havde ro til at sagsbehandle.
- **Styringsreolen**, hvor man synliggjorde teamets sager for alle, så man let kunne finde den næste sag i rækken og hele tiden planlægge ud fra status i forhold til servicemålet.

Stabiliseringsfasen

Efter en intensiv implementeringsfase tog man i maj 2011 hul på selve driftstyringen og gik dermed ind i stabiliseringsfasen, der var karakteriseret ved hård brandslukning og trætte driftsledere. I afdelingen foregår den daglige planlægning om morgenen ved teamets driftstavler, som styres af driftslederen.

På disse morgenmøder fordeles rollerne, og forventningerne til dagens produktion opstilles, hvilket sker med udgangspunkt i styringsreolen og de estimerede opgavetider for de forskellige sagskategorier. Planen for dagen synliggøres på driftsstyringstavlen, som har plads til en hel uge. Selve opfølgningen foregår med røde, gule og grønne smileys, hvor en rød smiley indikerer, at man har brug for hjælp til at nå dagens mål, mens en grøn smiley indikerer, at man har overskud til at hjælpe andre. Klokket 14 afholdes et opfølgingsmøde efter behov, hvor driftslederen sikrer, at alle får den nødvendige hjælp til at nå dagens mål.

Det er værd at bemærke, at de primære telefonbetjenende medarbejdere ikke har sagsbehandlingsmål, ligesom man ikke styrer direkte på længden af telefonsamtaler. Årsagen til dette er, at sådanne mål ville kunne drive en uensigtsmæssig adfærd i forhold til at sikre den gode kundeservice samt håndtering af mest muligt af sagsbehandlingen første gang, man har kunden i røret. I stedet for er der blevet etableret et intensivt træningsprogram, hvor medarbejdere og ledere i teams lytter med på hinandens samtaler og efterfølgende sparrer med hinanden ud fra teamets standard for den gode samtale. Dette har allerede givet anledning til markante forbedringer både af selve standarden, men også i forhold til indholdet af samtalerne og deres længde.

Her ca. fire uger inde i stabiliseringsfasen ligger ventetiden på telefonerne ofte under de besluttede 30 sekunder. Ventetiden kan dog fortsat, typisk lige når telefonerne åbner, komme helt op



på 2½ minut. Sagsafslutningstiderne i forhold til kunderne er også faldet, således at man nu ligger på mellem 1-3 dage i styringsreolerne. Samtidig bliver der afviklet på de tidligere akkumulerede afstemningsbunker.

Umiddelbart skulle man tro, at medarbejderne entydigt synes, dette er en succeshistorie, men det er ikke tilfældet. Tilfredsheden opleves fortsat som lav her i starten af stabiliseringsfasen. Dette er dog ikke uventet, især fordi de nye standarder – ikke mindst i forbindelse med træning og styring – repræsenterer en stor forandring i forhold til medarbejdernes tidligere arbejdsform. Det er for eksempel grænseoverskridende at skulle gå op og sætte en rød smiley på driftstavlen som et signal til teamet om, at man har brug for hjælp til at nå dagens sager. Kommunikationsmæssigt har det vist sig vigtigt hele tiden at synliggøre teamets overordnede succes, samt at driftslederne er meget til stede både for at yde den nødvendige støtte, men også for at fastholde de nye fælles standarder.

En anden ting, som påvirker medarbejderne, er, at der er flere ting i de nye processer, som ikke virker optimalt fra dag 1. Således er der for eksempel fortsat en vis andel af kunder tilbage, som ikke indleverer de nødvendige korrekte informationer til sagsafslutningen, hvilket gør det svært at overholde servicemålet. I denne situation er det vigtigt at holde fast i, at disse "tilbageslag" i virkeligheden er udtryk for forbedringspotentialer, som gør, at vi kan opnå endnu bedre resultater.

Overvejelser omkring forbedringsfasen

På trods af, at der fortsat udestår et stort og hårdt stabiliseringsarbejde, før de nye rutiner er indkørt, de største problemer ryddet af vejen, og der er kommet ro på bagsmækken, så er ledelsen allerede nu begyndt at overveje tiden efter stabiliseringsfasen.

En umiddelbar udfordring består i at bringe ventetiderne på telefonerne ned under de besluttede 30 sekunder – også i perioden lige efter, telefonerne

åbner. En statistisk evaluering af talmateriale fra telefonsystemerne viser, at dette vil kræve enten helt nye løsninger eller tilførsel af en betydelig mængde ekstra hænder, såfremt dette skal lykkes mere end 99% af dagene. Til gengæld ville opnåelsen af et sådant serviceniveau kunne differentiere afdelingen i forhold til konkurrenterne.

Et andet stort potentiale ses på driftstavlerne i form af tilsyneladende store udsving i produktiviteten fra sag til sag, dag til dag, team til team og medarbejder til medarbejder. Kvaliteten af talmateriale udgør imidlertid ikke et pålideligt beslutningsgrundlag, hvorfor der er behov for en klar forbedring af datakvaliteten, før man får et pålideligt input til at kunne forbedre afdelingens trænings-, styrings- og planlægningsindsatser.

Ledelsen er også involveret i en række diskussioner med topledelsen om nye opgaver og services, som afdelingen muligvis skal påtage sig. I modsætning til tidligere, hvor man ofte ikke kunne overskue konsekvenserne af sådanne forespørgsler, foregår de i dag på baggrund af faktuelle beregninger. Således vil den seneste forespørgsel omkring en ny opgave kræve tilførsel af yderligere 3,8 årsværk. Diskussionerne om nye opgaver har en yderligere positiv dimension, idet det løbende forbedringsarbejde i afdelingen over tid forventes gradvist at frigive ressourcer til andre opgaver, hvorfor sådanne nye opgaver og forbedringer af serviceniveauet også medvirker til at opretholde det nuværende medarbejderantal.

Alle disse diskussioner er udtryk for, at ledelsen langsomt og sikkert er ved at overveje, hvordan afdelingen fortsætter sin professionaliseringsrejse, samt hvordan man sammen med virksomhedens topledelse kan sikre, at afdelingens nye kompetencer bruges strategisk til at styrke hele virksomheden i forhold til konkurrenterne.

De tre faser i casen illustrerer, hvorledes kravene til lederne skifter undervejs i løbet. Således er der i etableringsfasen behov for stor indsigt i forretningen med fokus på enkelthed for at kunne identificere en enkel driftsmodel, som man kan overkomme at implementere. I etableringsfasen anbefaler vi derfor ofte "Kill Complexity"⁴ som mantra til ledergruppen. I stabiliseringsfasen ligger fokus på indkøring af den enkle driftsmodel, som ofte giver anledning til store forandringer i måden, man arbejder på. Dette stiller ofte store krav til lederens evner som forandringsleder, hvorfor stabiliseringsfasen ofte karakteriseres som den hårde brandslukningsfase. I forbedringsfasen giver den stabile drift mulighed for at skifte fokus til en mere moden lederstil med en langt større grad af uddelegering og involvering. I denne fase vil lederne skulle overveje, hvorledes man med udgangspunkt i virksomhedens strategi bedst fortsætter professionaliseringen af afdelingen, således at den ikke går i stå på sin forbedringsrejse. Netop den overhængende risiko for at gå i stå og over tid risikere at falde tilbage har gjort, at forbedringsfasen ofte kaldes for den svære professionaliseringsfase.

Forbedringsfasen repræsenterer den modne driftsorganisation, som mange virksomheder tilstræber at etablere. Det er en situation, hvor man når sine mål, træffer beslutninger baseret på et solidt, validt og pålideligt beslutningsgrundlag samt er meget bevidst omkring nødvendigheden og værdien af kompetenceudvikling for opnåelse af succes. Man har fokus på en målrettet langsigtet kompetenceudvikling (måden, man gør det på), som sætter organisationen i stand til at opnå sine strategiske mål (det, vi skal). Dette betyder imidlertid ikke, at man slipper den daglige drift, idet den stabile driftsmodel kombineret med driftsstyring og en høj grad af ledelsestilstedeværelse

sikrer, at man stabilt når de daglige mål uden at måtte gå på kompromis med de langsigtede mål.

I forbedringsfasen oplever vi, at Six Sigma-værktøjskassen bliver yderst relevant for topledelsen i mange virksomheder – både i professionaliseringen af talmaterialet til sikring af et pålideligt grundlag for lederbeslutninger og i forbedringsarbejdet med at håndtere variation og komplekse udfordringer. Desværre oplever vi også, at Six Sigma blindt overlades til statistikere og dermed ikke styres af ledere med en sund strategisk forretningsforståelse. Man må aldrig glemme, at det drejer sig om at gøre det vigtige målbart og ikke det målbare vigtigt.

Et par læringspointer på falderebet

Den dårlige nyhed i denne artikel er, at etablering af en moden driftsorganisation kræver stakkevis af hårdt arbejde og er en evig rejse mod perfektion, hvor der sættes nye mål, straks man opnår et mål. Den gode nyhed i denne artikel er, at der er masser af lavthængende potentialer at tage fat i, og at alle de berørte værktøjer er baseret på sund fornuft og dermed noget, som de fleste ledere kan anvende.

Måden er ikke specielt ny, idet der er tale om endnu en version af den lærende organisation, hvor man med udgangspunkt i mærkbar og målbar effekt løbende bliver bedre undervejs på rejsen. Så tag arbejdshandskerne på, identificér den valide forretningshemmelighed bag din drift, opbyg en pålidelig styringsstruktur, som understøtter den valide forretningsforståelse, planlæg løbende for succes, følg løbende op og frem for alt sørg løbende for at skabe plads til at lære og forbedre måden, I gør tingene på.

God rejse!

¹ <http://rogerlmartin.com/library/articles/design-thinking/>

² Jf. Imai betyder Gemba "det virkelige sted" og oversættes typisk i management-litteraturen til "det sted, arbejdet udføres" eller "det sted, værdien tilføres produktet eller ydelsen".

³ Se også artiklen The Thinking Production System af Ballé, Smalley et al., udgivet gennem Society of Learning (SOL).

⁴ http://www.implement.dk/da/nyhedsliste/ny_artikel_kill_complexity.html

Litteratur- og inspirationsliste

Validity vs. Reliability: Implications for Management

Roger Martin, 2005

Artikel i Harvard Business Review: <http://rogerlmartin.com/library/articles/>

Gemba Kaizen: A Commonsense Low-Cost Approach to Management

Masaaki Imai, 1997

McGraw-Hill

ISBN 0-07-031446-2

The Toyota Way

Jeffrey Liker, 2004

McGraw-Hill

ISBN 0-07-139231-9

The Thinking Production System

Michael Ballé, Art Smalley et al., 2009

Artikel i "Reflections: The SoL Journal", volume 7, nr. 2, 2009

ISSN 1524-1734

Getting the Right Things Done: A Leader's Guide to Planning and Execution

Pascal Dennis, 2006

Lean Enterprise Institute

ISBN 0-9763152-6-2

Andy & Me: Crisis and Transformation on the Lean Journey

Pascal Dennis, 2005

Productivity Press

ISBN 1-56327-298-9

The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation

Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995

Oxford University Press

ISBN 0-19-509269-4

Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way

Jeffrey Liker & David Meier, 2007

McGraw-Hill

ISBN 978-0-07-147745-1

Standardisering med effekt

Jan Erik Dahl

Artikel i "Effektivitet", nr. 2, 2010

Kill Complexity: Lykkehjul på to måder

Niels Søndergaard, 2011

Artikel: http://www.implement.dk/da/nyhedsliste/ny_artikel_kill_complexity.html

Danmark
Slotsmarken 16
DK-2970 Hørsholm
Tel. +45 4586 7900

www.implement.dk

Sverige
Tegnérsgatan 35
SE-111 61 Stockholm
Tel. +46 8 723 13 12

Norge
Solheimsgaten 9
NO-5058 Bergen
Tel. +47 5590 1000

IMPLEMENT
CONSULTING GROUP