ATT KOMMA IGÅNG

ATT KOMMA IGÅNG innehåller sex övningar som du kan använda tillsammans med dina medarbetare. Övningarna tar upp viktiga frågor, skapar dialog och kanske orsakar huvudbry. Det är inte troligt att de leder er direkt till svaren, vilket heller inte är meningen. Syftet är snarare att starta en dialog om hur er organisation fungerar som ett system.

Innehåll

	Sida
• Hur bra är servicen?	2
• Vad hjälper eller hindrar oss att uppnå syftet?	3
• Vilka förutsättningar har kärnverksamheten?	5
• Är nuvarande mått till hjälp eller ett hinder?	6
• Att granska processer	7
• Är vi en lärande organisation?	10
Annat material om Vanguardmetoden	13

Hur bra är servicen?

Definition av kundorienterad service:

Att en kund efterfrågar något av verksamheten är ett säkert tecken på att kunden behöver eller vill ha något. I efterfrågan finner vi alltså ”värdet”, dvs. vad som är viktigt för kunden. Arbetar du i en verksamhet som är utrustad att på ett effektivt sätt möta kundens efterfrågan? Grattis! I så fall levererar du service som är så bra den kan vara.

Gå igenom definitionen av kundorienterad service med dina medarbetare. Var uppmärksam på att alla förstår.

Tillsammans med dina medarbetare:

- Diskutera varför kunderna efterfrågar det de gör.
- Välj en vanligt förekommande efterfrågan som ställs på er verksamhet.
- Utifrån den valda efterfrågan diskutera i gruppen:
  - Hur väl förstår vi vad som skapar värde för kunden?
  - Hur bra är verksamheten på att möta kundernas efterfrågan?
  - Hanterar verksamheten det värdeskapande arbetet på ett effektivt eller ineffektivt sätt?
  - Utför verksamheten enbart värdeskapande arbete eller görs det även *andra saker*? Har i så fall dessa *andra saker* ett riktigt syfte?
- Mät *den värdeskapande tiden* – tiden det tar att göra det värdeskapande arbetet (det som kunden tycker är viktigt) kontra den *faktiska tiden* – tiden det tar att göra arbetet i det nuvarande systemet.

Fråga: ***Hur värderar vi kundfokuserad service?***
Hur vet vi hur bra vi är?
Hur mycket bättre skulle verksamheten vara om vi enbart fokuserade på det värdeskapande arbete?
Varför då?[1]

[1]* **Användbart: Ladda ner artikeln “Being customer-driven”gratis via www.vanguard-method.com**

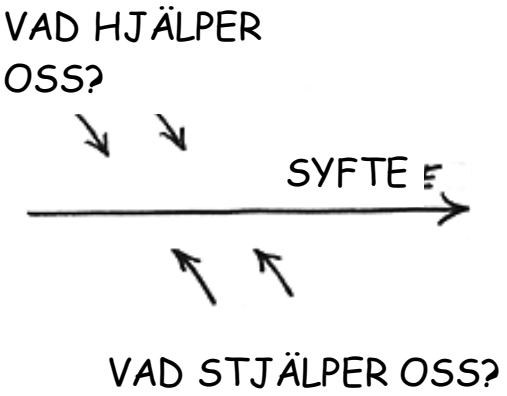
Vad hjälper eller hindrar oss att uppnå syftet?

Fråga dina medarbetare:

- **Vad är syftet med vår verksamhet/avdelning/arbetsplats?**

  Syftet bör formuleras på ett sätt som speglar verksamhetens service utifrån kundernas perspektiv. Ni bör diskutera och ifrågasätta alla uttalade syften som utgår från ett internt perspektiv, där verksamheten blir ett "egensyfte".

Dela ett blädderblocksblad på mitten genom att dra ett horisontellt streck från ena sidan till den andra. Skriv ner det överenskomna syftet nere i högra hörnet.



Fråga medarbetarna:

- **Vad behöver vi för att kunna uppnå vårt syfte?**
  Skriv ner svaren ovanför mittlinjen.

- **Vad hindrar oss från att uppnå vårt syfte?**
  Skriv ner svaren under mittlinjen.

Gå tillbaka till förutsättningarna ovanför mittlinjen.

Be medarbetarna värdera hur bra förutsättningarna är idag. Tio är utmärkta och ett är dåliga.

Gå tillbaka till förutsättningarna under linjen.

Fråga medarbetarna hur mycket tid konsumeras av saker som för närvarande hindrar oss att nå vårt syfte?

Chefens uppgift är att tillsammans med medarbetarna förändra systemet.

Kom överens med dina medarbetare:

- ***Vad behöver vi göra för att allting ovanför mittlinjen ska få "10"?***
- ***Vad behöver göras för att reducera tiden vi "slösar" bort?***

Vilka förutsättningar har kärnverksamheten?

Välj ut en grupp medarbetare från **en** kärnverksamhet (de som regelbundet möter kunderna).

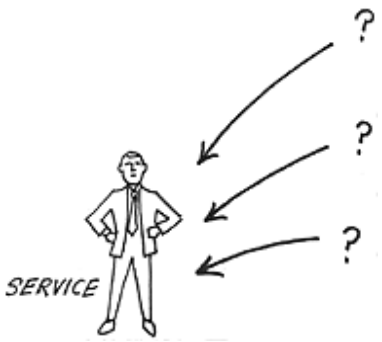
Brainstorma tillsammans med teamet vilka förutsättningar en medarbetare i kärnverksamheten behöver för att utföra ett exemplariskt arbete utifrån kundens perspektiv.

Förslag på områden:

- information
- handlingsfrihet/mandat
- kompetens
- produktkunskap
- IT-system som används
- skicklighet/färdighet
- stöd från chef och ledning
- support från andra avdelningar (vilka)
- tydliga arbetsuppgifter
- Kunskap om resultat (mått på hur bra vi presterar)

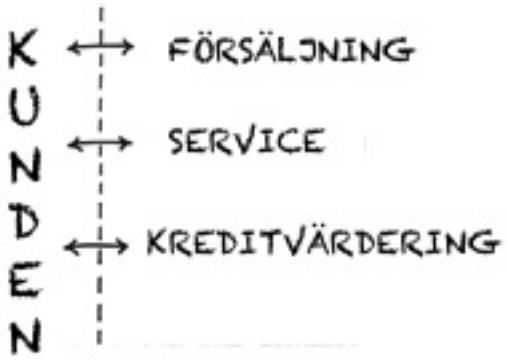
Om övningen resulterar i många punkter, välj vilken som är den mest avgörande för att optimera verksamhetens service.

Diskutera på vilket sätt och i vilken utsträckning varje punkt påverkar verksamhetens prestation.



Fråga för varje punkt: Hur vet vi att det är så här?

Är nuvarande mått till hjälp eller ett hinder?



Identifiera vilka transaktionspunkter medarbetarna har med kunderna.
Exempel på transaktionspunkter är:

- växel, kundtjänst
- leveranser
- fakturering
- serviceverkstad
- klagomålshantering
- försäljning

Etc.

Ställ två frågor i samband med varje transaktionspunkt:

1. ***Vad mäter vi i nuläget?***
2. ***Vilka beslut fattas som en konsekvens av dessa mått?***

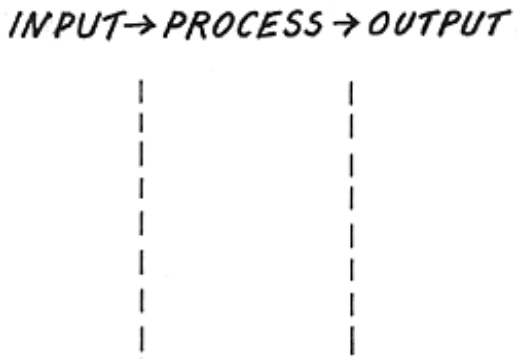
Kan du se något samband mellan vad ni mäter och hur måtten påverkar värdet som skapas för kunderna?

I traditionella organisationer, som fokuserar på styrning och kontroll, hittar man vanligtvis mått som speglar hur mycket arbete man gör. De används för att förstå hur många aktiviteter medarbetare hinner med på en viss tid och får ofta oönskade negativa konsekvenser. Mått som används för att förbättra service eller kapabilitet - hur bra servicen är för kunderna vid transaktionspunkterna - finns nästan aldrig.

Fråga: Vilka mått skulle kunna vara av större värde för att förstå och förbättra kundens serviceupplevelse vid transaktionspunkterna?

Att granska processer

Allt arbete har inputs (efterfrågan från kunder), processer (arbete vi gör med efterfrågan) och outputs (resultat av det arbete vi gör);



Brainstorma med dina medarbetare: Vad skulle vi vilja veta om våra inputs, processer och outputs för att veta hur bra arbetet går?

Några exempel för att komma igång:

Saker vi skulle vilja veta om inputs

- vill vi ha detta, ska det komma hit?
- är det korrekt, kan vi arbeta vidare med det?
- hur varierar det?
- är det förutsägbart?
- är detta något kunden egentligen vill ha?
- är denna efterfrågan orsakad av att vi inte gjort rätt?
- hur många?
- hur ofta?
- vilka olika typer?
- var hamnar den?
- vad måste göras med den?
- var kommer den ifrån?
- hur ofta kommer den?
- vad är det?
- hur mycket?
- varför har den kommit?
- har den kommit rätt?
- är det bråttom?

Saker vi skulle vilja veta om processer

- hur är arbetet upplagt?
- hur många moment?
- hur många överlämningar?
- hur effektiv är processen?
- förekommer omarbete?
- förekommer slöseri?
- vad "måste" göras?
- kan vi göra det?
- hur många personer är involverade?
- hur lång tid kommer det ta?
- är det bråttom?
- är alla kapabla att göra det?
- kan en person göra allt från start till slut?
- hur lång tid tar det?
- vad är "arbetstid" i förhållande till förfluten tid?

Saker vi skulle vilja veta om outputs

- var tar det vägen?
- hur lång tid tar det för det att komma fram?
- blev det rätt?
- kom det i rätt tid?
- är det bråttom?
- finns det något slöseri?
- vem ska ha det?
- är det presentabelt?
- är det vad kunden vill ha?
- är det vad vi lovade kunden?
- återvänder kunden till oss för att få mer?

Gå igenom frågorna tillsammans med dina medarbetare. Ta inputs, processer och outputs i turordning

Diskutera: ***Vilka särskilda frågor bör vi ta itu med för att förbättra vår prestation?***

Vilka "end-to-end" mått skulle kunna hjälpa?

Vilka mått "i processen" skulle kunna hjälpa?[2]

[2]* **Användbart: Se "The Vanguard Guide to Process Mapping and Analysis". Du finner den på vår hemsida www.systemthinking.co.uk**

Är vi en lärande organisation?

Vad innebär det att vara en lärande organisation?

- För att besvara denna fråga måste man börja med att fastställa syftet med verksamheten ur kundens perspektiv.
- För att vara effektiv måste en organisation skapa värde för sina kunder.
- För att vara effektiv måste en organisation ge kundservice till lägsta kostnad.
- Om man gör anspråk på att vara en lärande organisation så måste alla medarbetare vara engagerade i hur organisationen får och behåller kunder samt hur organisationen ska leverera bra service utan slöseri.

Diskutera dessa frågor med dina medarbetare.

Be dina medarbetare att bedöma din organisation på en skala från 1-10, där tio är "perfekt" och ett är "dålig":

Hur bedömer vi värdet vi skapar för våra kunder (1 till 10)?

Hur effektiv är vår organisation (1 till 10)?

Hur involverade är alla i att ständigt förbättra vår service och effektivitet (1 till 10)?

Sätt allas betyg på bläddерblock.

	John	Lyn	Chris	Ed	Sam	Wendy
Värde	5	4	7	6	3	3
Effektivitet	4	6	3	5	5	6
Delaktighet	3	4	5	3	4	2

Diskutera varför ni gav dessa betyg.

Att vara en lärande organisation

Vi menar att följande förutsättningar krävs för att man ska vara en lärande organisation:

- mått som talar om hur bra organisationen presterar ur kundens perspektiv
- att dessa mått används av medarbetarna som utför arbetet
- att medarbetare som utför arbetet kommer med idéer om hur arbetet ska förbättras och har mandat att agera
- att chefer/ledare bidrar med att ständigt förstå och förbättra organisationen som ett system.[3]

Diskutera med dina medarbetare:

- ***Vad är nyttiga förändringar som ni medarbetare skulle kunna göra?***
- ***Vad är nyttiga förändringar som andra - chefer eller stödfunktioner - skulle kunna göra?***

[3]* **Användbart: Ladda ner artikelserien 'Fit for the future' - en introduktion till systemtänkande - gratis från www.vanguard-method.com.**

Annat material om Vanguardmetoden

Svenska

Svenska artiklar och guider finns tillgängliga via:

www.vanguard-consult.se

Engelska

1. Are we customer-driven?
2. Leading change
3. Measurement
4. Understanding your organisation as a system
5. Process improvement

Finns tillgängligt via:

www.vanguard-method.com