

# KUNSTEN AT SKRIVE EN PROCEDURE

Det kan være noget af en udfordring at skrive en procedure, som både er læsevenlig, interessant og motiverende og hvor indholdet er udtrykt på en sådan måde, at teksten ikke kan misforstås.

Af **Lasse Michael Ahm**, *Lasse Ahm Consult*

Jeg vil i denne artikel fokusere på de elementer, som er væsentlige ved disponering af teksten, formuleringen i de enkelte afsnit, den grafiske opstilling og ikke mindst, hvordan du med fordel kan gøre proceduren interessant og læsbar.



## MØD LÆSERNE HVOR DE ER!

Inden du går i gang, bør du gøre dig helt klart hvem modtagerne af din procedure er. Er det medarbejdere, som står midt i arbejdsprocessen? Er det ledelsen eller er proceduren skrevet for at imødekomme ønsker fra auditorer? Overvej også om indholdet af en procedure skal kunne læses og forstås af en kunde, som udsætter jer for en audit. Efter din analyse af modtagerne bør du reflektere over dit sprogniveau, detaljeringsgraden i proceduren og behovet for at supplere proceduren med illustrationer eller billeder.



## SKRIV KORT OG PRÆCIST

Vi befinder os i en verden af præcise informationer. Vi ønsker et hurtigt overblik uanset hvor vi søger vores information. Vi er vant til på internettet og i andre opslagsværker at få den ønskede information serveret lynhurtigt, så sørg for at skrive det vigtigste først i din procedure.

Start proceduren med en konklusion på de væsentligste forhold i proceduren og senere i teksten kan du detaljere arbejdsgangen.



Tegn også gerne et kort flow over de delelementer, du beskriver i proceduren. Illustrationer giver et hurtigt overblik over proceduren og læseren kan hurtigt gå til det sted i proceduren, der er relevant.

## UNDLAD SOFISTIKEREDE "EL-DIAGRAMMER" – INGEN HAR LYST TIL AT SE EN LABYRINT AF "IF THEN GO TO"-SPØRGSMÅL

Jeg har desværre set det mange gange. Omfattende procedurer, som ligner diagrammer til en el-tavlebygger. De avancerede tegninger har oftest været en interessant opgave for den person, som tegnede "el-diagrammerne", men ingen andre i organisationen forstår tegningen eller har lyst til at læse proceduren. Mange oplever, som jeg, en snigende træthed, hvis man starter øverst i diagrammet og bevæger sig ned igennem det, hvor "Ja" og "Nej" er de eneste muligheder. Men verden er ikke sort og hvid og derfor kan



mange spørgsmål ikke besvares med enten et ja eller et nej. Denne form for procedurer hører det forrige århundrede til og egner sig ikke til moderne kommunikation. Oftest fortæller diagrammerne ikke noget om årsagerne til de valg, der ligger til grund for handlingerne, og diagrammerne fylder så meget, at læserne hurtigt finder på overspringshandlinger for at undgå at gennemgå proceduren. Som konsulent har jeg flere gange været tvunget til at læse og forstå disse "el-diagrammer" og jeg må indrømme, at jeg helst vil være foruden.



#### **BESKRIV DET VIGTIGE ... OG UNDLAD LIGEGYLDIGE DETALJER**

I forventning om at læserne har behov for en masse baggrundsinformation, for at forstå det væsentlige indhold i proceduren, opremses ofte en række detaljer, som er unødvendig information. Ligegyldige detaljer kan nemt virke som "støj" i den samlede tekst og er derfor ikke en hjælp for læserne. Jeg medgiver, at mængden af baggrundsinformation kan være en vurderingssag, hvor nogle redaktører gerne vil give meget information og andre ingenting.

For nogle redaktører fungerer en række sætninger opstillet i stikordsform virkelig godt, mens andre redaktører gerne vil have, at proceduren mest af alt ligner trilogien "Ringenes herre".

Sørg for at servere de væsentlige budskaber på en overskuelig måde.



#### **FORHOLD DIG TIL DEN FRIGIVENDE HANDLING, MEN OGSÅ TIL DEN AFVIGENDE SITUATION**

Procedurer beskriver oftest den ideelle proces, hvor råvarer kommer hjem og kan frigives hvorefter "råvarerne lægges på lager og registreres i ERP-systemet". Ja, sådan kan det godt være beskrevet og sådan er situationen også i mange tilfælde. Det interessante i en procedure er dog de tilfælde, hvor processen afviger fra det normale. Altså de tilfælde, hvor den hjemkomne vare IKKE kan frigives, hvor certifikatet ikke er medsendt, hvor varen er beskadiget eller noget helt tredje. Det er her, at proceduren skal stå sin prøve og anvise, hvad der skal gøres. Det er altså vigtigt, at proceduren indeholder de aktiviteter, som skal foregå ved såvel den frigivende proces som ved den afvigende proces.



## » VÆR KLAR I MÆLET OM KRING ANSVARET I PROCEDUREN

”Produktionen har ansvaret for at udfylde kvalitetskontrolkort...” eller ”Ledelsen skal sikre gennemførelse af ledelsens evaluering ved at...”. Ansvar for aktiviteter og processer bør være meget præcist. Eksemplerne ovenfor udtrykker ikke et egentligt ejerskab og sikrer derfor heller ikke, at den eller de personer, som har ansvaret, taget ansvaret til sig og føler den ansvarlighed, der skal til for at tingene bliver gjort.



Det er vigtigt, at ansvaret er præciseret på en eller flere tydeligt udtrykte roller. Eksempelvis ”Produktionschefen har ansvaret for at alle operatører løbende udfylder kvalitetskontrolkort...” eller ”Den adm. direktør har ansvaret for at den samlede ledelse gennemfører ledelsens evaluering ved at...”. Ansvar for processen skal altid være udtrykt på en måde, der eliminerer enhver tvivl om, hvor rosen eller kritikken skal afleveres. I en auditsituation skal det således også være entydigt, hvem en eventuel afvigelse skal adresseres til.

Vi kan sagtens arbejde med ansvar i procedurer på forskellige niveauer. Der kan være 1) det overordnede ansvar for processen, 2) det daglige ansvar for at processen fungerer i alle detaljer og 3) den enkelte medarbejder kan have et ansvar for at følge proceduren og holde sig opdateret og sidst men ikke mindst 4) der kan være et ansvar hos en rolle for at proceduren er beskrevet og afspejler de aktuelle aktiviteter.



### HVEM GØR HVAD OG HVORNÅR

En anden vigtig pointe er også at tydeliggøre hvad der skal gøres, hvornår det skal gøres og af hvem det skal gøres. Vær gerne meget præcis i formuleringen. Man kan spørge sig selv om det er redaktørens opgave at fastlægge dette? Og svaret er ja. Det er redaktørens ansvar at fastlægge dette i samarbejde med personerne i processen. Inddrag disse personer i proceduren så du er sikker på, at indholdet svarer til virkeligheden.

### VÆR OMHYGGELIG MED DEN GRAFISKE FREMSTILLING

Vær opmærksom på, at ”det gyldne snit” stadig lever i bedste velgående. Det gyldne snit er hjernens ubevidste evne til at opfange den information eller illustration, som er givet i den højre, øverste del af formatet. Kan du få en illustration, en model eller anden grafisk visning sat ind på netop denne plads er der stor sandsynlighed for at illustrationen bliver set og budskabet dermed er et stykke nærmere læserens bevidsthed.

Sørg for gode, informative og let genkendelige overskrifter med fed skrift, der ved et hurtigt view ned over teksten giver beskueren et godt overblik over disponeringen i proceduren.

Ved at opdele teksten i mindre afsnit med sigende over-

skrifter kommer proceduren også til at virke lettere at læse og dermed motiverende.

Sørg for at lixtallet ikke er for højt i proceduren. Du kan afprøve lixtallet på flere gratis hjemmesider. Forsøg at bevare et lixtal på under 55. Dette niveau er endda et meget højt niveau, men det er vanskeligt at undgå, at faglige beskrivelser når et højt lixtal. Formlen for LIX = (antal ord/antal punktummer) + (lange ord x 100/antal ord).

### DROP FORKORTELSER

Undgå forkortelser i procedurerne. Fra tid til anden præsenteres jeg for procedurer, som nærmest er ulæselige fordi de indeholder så mange forkortelser, at jeg bruger mere energi på at overveje, hvad forkortelserne står for end hvordan jeg skal forstå indholdet i teksten. Hvorfor skal vi i det hele taget anvende forkortelser? Vi skaber jo et unødigt problem for især nye kolleger, som ikke har en chance for at forstå indholdet. Og denne gruppe af medarbejdere har i virkeligheden det største behov for at forstå proceduren.

Er det dig magtpåliggende at anvende forkortelser, så brug kun de forkortelser, som er anerkendte og brugte fagudtryk indenfor din branche. Og kun fagudtryk, som du er sikker på, at alle i hele organisationen kender.

En anden pointe omkring designet er at undgå intetsigende forsider, hvor eneste indhold er procedurens navn. Det er spild af plads og et irritationsmoment for de personer, som skal læse og bladre i proceduren. Plads er en ressource, så spar på krudtet når det gælder anvendelse af plads, uanset om det er i printet form eller på et elektronisk medie.

Nogle redaktører anvender én side til forsiden og én side til procedurens log (historik) og så et par sider til indhold. Forsøg i stedet om det er muligt at koge hele herligheden ned til blot et par sider.



En del redaktører bygger deres procedurer op med en smal tekst i midten af formatet og så store margins i begge sider, sådan at den skrevne tekst kun fylder én kolonne 12-14 cm i midten af formatet. Efter min mening er det SPILD AF RIGTIG GOD PLADS PÅ FORMATET. Prøv i stedet at disponere dit format korrekt, så det både bliver let at læse og samtidig nemt at overskue. Husk at korte præcise procedurer altid vinder over lange, detaljerede procedurer.

### 60% AF OS ALLE SAMMEN ER VISUELT ORIENTEREDE

Langt størstedelen af os alle er visuelt orienterede. Det betyder, at vi lærer bedst ved synet af figurer, illustrationer, entydige diagrammer og andre illustrative virkemidler, som tydeligt forklarer eller understøtter budskabet. Vi opfatter altså langt hurtigere budskaber gennem illustrationer, fotos og andre illustrative virkemidler.



Man kan spørge sig selv om hvordan det så kan være, at vi ufortrødent fortsætter med at skrive procedurer med lange tekster uden ophold når vi nu ved, at vores hjerner bedre forstår visuelle virkemidler. Faktisk er kun 20-30% af os glade for at læse og forstå tekstmættede procedurer.

En vigtig faktor er også dit valg af skrifttypen. Kort fortalt kan man sige at Serif skrifter (antikva) har "fødder", det vil sige små streger under de fleste af bogstaverne. Fødderne gør, at skrifterne er nemme at læse på de trykte medier mens Sans serif skrifter (grotesk) ikke har fødder og er meget læsevenlige på skærmen. Brug ikke skrifte der er ulæselige – heller ikke selvom et reklamebureau har valgt jeres logo skal laves i den skrifttype. Bogstaverne må ikke være for små og skal kunne læses af folk med dårligt syn også. Print evt. et stykke tekst med din valgte skrift og bed forskellige mennesker om at læse det. Det skal helst ikke tage dem for lang tid og kræve for megen anstrengelse.

### INDHOLDET ER AFGØRENDE – SÅ VÆR OMHYGGELIG!

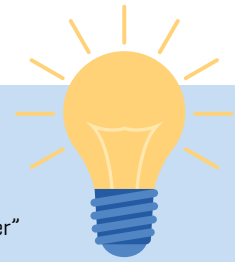
Sørg for god involvering af brugerne i beskrivelsen af proceduren INDEN proceduren implementeres. Gennemfør lakmusprøven: Kan teksten overhovedet forstås af de medarbejdere, som skal anvende proceduren? Lad nogle af de nyeste medarbejdere i afdelingen læse proceduren igennem og se om disse ikke-forudindtagne personer kan forstå indholdet og arbejde i henhold til ordlyden i proceduren. Bed gerne om kritik og lyt til kritikken når den kommer. Forsøg at indarbejde kritikken, så læserne/modtagerne oplever at blive hørt. Denne del kan være tidskrævende og især hvis du arrangerer workshops, hvor der skal opnås konsensus i opfattelsen/oplevelsen af indholdet. Men det grundige forarbejde giver ejerskab og dermed engagement! Hvis du gerne vil have at medarbejderne involverer sig i procedurebeskrivelser og derigennem sikre et efterfølgende ejerskab, så er dette en af vejene derhen.

Sørg også for at rækkefølgen i processen står beskrevet i den rigtige rækkefølge i proceduren. Vær opmærksom på, at detaljer om referencer til andre dokumenter, til skemaer og blanketter ikke behøver at stå på den bedste placering i proceduren. Disponér pladsen hensigtsmæssigt.



### TRÆN, TRÆN OG TRÆN

Når vi er færdige med proceduren, mangler vi blot at indholdet trænes hos de medarbejdere, som skal forstå indholdet og intentionen med proceduren og som skal arbejde i henhold til proceduren. Her er der oftest en udfordring. Proceduren er skrevet og der er allerede arrangeret en intern audit, der skal påvise at proceduren efterleves i dagligdagen.



### 12 GODE RÅD

01. Mød læserne hvor de er!
02. Skriv kort og præcist
03. Undlad sofistikerede "el-diagrammer" med Ja/Nej spørgsmål
04. Beskriv det vigtige ... og undlad ligegyldige detaljer
05. Forhold dig til den frigivende handling, men også til den afvigende situation
06. Vær klar i mælet omkring ansvaret i proceduren
07. Beskriv klart hvem gør hvad og hvornår
08. Vær omhyggelig med indholdet
09. Drop forkortelser
10. Gør det visuelt
11. Vær omhyggelig med den grafiske fremstilling
12. Træn, træn og træn

Introduktion og tilstrækkelig træning af medarbejderne er altafgørende for procedurens succes. Og husk at din træning naturligvis skal dokumenteres. Ikke blot ved en signatur, der registrerer medarbejderens "Læst og forstået", men i stedet en dialog omkring indholdet og intentionerne i proceduren. I dialogen kan du også uddybe årsagerne og dermed forståelse for hvorfor netop disse aktiviteter er vigtige i proceduren. Forståelse af helheden giver større forståelse for detaljerne og konsekvenserne af disse.

Det er min oplevelse, at træningsaktiviteter kun i meget få organisationer virkelig er sat effektivt i struktur og er veldokumenterede. ●



### LASSE MICHAEL AHM

Lasse Ahm Consult. Virksomhedskonsulent, lead auditor og softwareudvikler.

Er bosat i Sydsjælland og startede i 2007 efter 25 års praktisk erhvervs erfaring sin rådgivningsvirksomhed Lasse Ahm Consult, som bistår kunderne med kvalitets- og miljøledelse, opbygning af ledelsessystemer, optimering af processer og uddannelse inden for ISO-standarderne.

I 2015 udviklede Lasse softwareløsningen TOPmanager®, som er et moderne, intuitivt og browserbaseret ledelsessystem målrettet mindre og mellemstore virksomheder. Lasse Ahm er uddannet indenfor markedsføring, emballage-teknolog samt lead auditor i kvalitets- og miljøledelse, Lean Administrations Specialist og har en MasterClass i professionelt bestyrelsesarbejde.