



BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 7

Anvendelse af bogens
pointer

LOW-HANGING FRUIT

77 Eye-Opening Ways to Improve Productivity and Profits

INTRODUKTION TIL BOGEN

I livet generelt, dvs. arbejdsmæssigt såvel som privat, har mennesket en tendens til at tro, at der grundlæggende foreligger to muligheder: At acceptere tingenes tilstand, eller vælger at gøre op med det bestående, ved at investere tid og kræfter i at gøre tingene bedre. Bogen, 'Low-Hanging Fruit', omhandler en tredje mulighed. Bogens mission er at pointere – hvad de fleste ofte glemmer – at der findes dusinvis af lavt hængende frugter, som er lige til at plukke. Ved at anerkende den tredje mulighed, gives samtidig muligheden for at kunne spare en masse tid, penge og kræfter.

Når man træder ind ad døren i en tilfældig organisation, vil der sandsynligvis findes mange eksempler på medarbejdere og teams, som bruger masser af tid og kræfter på at udvikle nye produkter, i forsøget på at gøre tingene lidt bedre. Dette lykkedes dog langt fra altid, da der findes adskillige eksempler på produktudviklingsprocesser, hvis ressourcetræk ikke stemmer overens med kundens vurdering af produktet. Et simpelt eksempel herpå kan være udvikling og produktion af produktfeatures, som virksomheden selv er meget begejstrede for, men som af kunden opfattes som overflødige. I bogen stiller forfatterne 77 af deres mest effektive teknikker til rådighed for læseren, således at læseren klædes på til at identificere, hvorhenne der er plads til forbedring – eller sagt på en anden måde – hvor de lavt hængende frugter er.

Vigtige læringspunkter

- Hvordan det er muligt at afdække, hvor de lavt hængende frugter er i din organisation.
- Hvordan det er muligt at benytte en simplificerende filosofi, der har til formål at identificere de "bedste problemer", dvs. de problemer virksomheden bør investere tid og kræfter på at løse.
- Hvordan det er muligt at motivere dit firma til at gå efter de mest lovende løsningsforslag.



Om forfatterne: Jeremy Eden og Terri Long er Co-CEOs ved Harvest Earning Group som har hovedkontor i Chicago. De har arbejdet med mange forskellige virksomheder og CEOs fra forskellige brancher og i forskellige størrelser. De har hovedsageligt arbejdet med vækstprocesser.

Summary

DET ER OFTE MERE VANSKELIGT AT IDENTIFICERE OG SE PROBLEMERNE, END DET ER AT LØSE DEM

I bestræbelsen på at løse et problem, vil det logiske første skridt være at erkende, at problemet faktisk eksisterer. Hvis man erkender, at man hele tiden er omringet af usynlige problemer, vil dette være første skridt hen imod at finde dem. Bogen præsenterer værktøjer og spørgeteknikker, som med fordel kan bruges til at få de væsentlige problemer frem i lyset. Et udsnit af disse værktøjer og spørgeteknikker er:

- "Value Engineer" er en proces, hvori du har mulighed for at opdage og synliggøre de produkter og services som kunder IKKE ønsker at betale for.
- Spørg "hvorfor" fem gange for en dybere forståelse af problemet.
- Spørg "hvordan kan vi være sikre på, at det også er sandt".
- Tag it to bag it:
Navngiv et problem og øg dermed sandsynligheden for, at andre også kan se, at det faktisk er et problem. Træge processer og spild er ofte svære at identificere og få øje på, og vil let kunne blive skjult bag dagligdagens mange arbejdsopgaver. Det kræver meget træning at identificere spild, men en god metode til at få spildet frem i lyset er ved at navngive det.
- 80/reglen:
En hjælp til at sortere i sine problemer, er ved at erkende, at man kan komme langt ved at fokusere på de ca. 20% af problemerne, det virkelig kan betale sig at bruge tid og kræfter på at løse.

LØS PROBLEMET SÅ SNART DET ER SYNLIGGJORT

I forhold til at få løst problemet, er det altafgørende, at medarbejderne ikke opfatter problemet og løsningen heraf som "bad change". Det er langt mere ønskværdig, hvis medarbejderne opfatter problemet som "good change". I forhold til at få løst problemet og få iscenesat medarbejderne går anbefalingerne på:

- At spørge de medarbejder til råds, som til dagligt beskæftiger sig med opgaver og aktiviteter der ligger tæt op ad problemets kerne
- At anerkende at andre mennesker tit har mange gode idéer

Spørg f.eks. nye medarbejder til råds, for at få en udefra stående persons vurdering af virksomhedens aktiviteter i et bestemt område af virksomheden. På den måde, kan der opstå løsningsforslag, der afslører, hvordan en virksomhed kan blive mere konkurrencedygtig og levere endnu bedre kundeværdi.

ANVEND DENNE TJEKLISTE SOM INSPIRATION TIL AT IDENTIFICERE GODE LØSNINGER

- Gør processer simple
- Skab match mellem task og skill

- Reorganisér
- Automatiser
- Outsourcing

MOTIVER DIT TEAM TIL AT HØSTE DE LAVT HÆNGENDE FRUGTER

Gode ideer har en tendens til at opstå, når mange mennesker på samme tid, forsøger at identificere de "rigtige" problemer og ydermere forsøger at komme med løsningsforslag hertil i forhold til at skabe resultater. I forhold til at få gode ideer for derigennem at skabe øget omsætning, har det vist sig at være godt, at satse på at have gode ledere i sin organisation, der formår at motivere medarbejderne. En sådan situation kan fremmes ved at fokusere på:

At skabe et idébaseret budget:

Få skabt flere idéer i organisationen ved at lave et idébudget over, hvor mange idéer I har til hensigt at skabe hen over året. De idéer der skal med i budgettet, skal være idéer der indeholder løsningsforslag til specifikke problemstillinger. Sagt med andre ord skal ide og løsningsforslag være af en karakter der er relativt hurtigt at implementere.

Hvis du ønsker at øge omsætning og tjene flere penge kræver det, at der bliver investeret tidsmæssigt:

Her siger forskningen entydigt, at det kan betale sig at bruge tid på at tale med sine medarbejdere og teamledere. Rationalet er følgende; for hver gang en leder bruger 1 procent mere af sin tid på at tale med medarbejdere, vil den tilsvarende stigning i medarbejdernes produktivitet være 2.12 procent. Men det er vigtigt, at der er tale om en reel dialog, og ikke en envejstale. Den gode leder motiverer sine medarbejdere ved at vise retning og inspirere. Samtidig hermed vil lederen også blive klogere på, hvad der virkelig sker i "maskinrummet" i virksomheden.

At arbejde på kontinuerligt at forbedre organisationen burde være alles "job one" i en virksomhed:

Når man har identificeret vigtige problemstillinger i sin organisation og ligeledes fundet frem til hvem, man ønsker der skal tage hånd om dem, kan det være en idé at give denne medarbejder/leder det direkte ansvar for opgaven for derigennem at øge følelsen af ansvar. Dette kan gøres ved at give medarbejderen/lederen en titel, der relaterer sig til området, hvor man ønsker at forbedre sig.

Sæt fokus på detaljerne:

Nogle gange kan det virkelig betale sig at bruge tid på de små detaljer. Har man flair for at identificere de "rigtige" detaljer, kan der være meget at hente. Gør det til en vane at lede efter de små detaljer ved en proces eller et produkt, detaljer som indeholder forbedringspotentiale, hvis problemet identificeres og løses effektivt.

Saml dine tropper og kommuniker klart og tydeligt:

Hvis du ønsker at dine medarbejdere skal "gribe til våben" og kæmpe kampen sammen med dig, er det vigtigt at kommunikere klart og tydeligt, hvorfor du ønsker at medarbejderne skal deltage i dine "kampe". Vær konkret og klar i din kommunikation, og brug tid på at fortælle dine medarbejdere, hvordan du vil allokere de midler, som medarbejderne dagligt er med til at frembringe.

Slå konkurrenterne og skab konkurrencefordele ved først at slå dine kollegaer:

At igangsætte en "venlig" konkurrence intern i virksomheden, kan være en særdeles effektivt værktøj, der kan bruges i forhold til at motivere mellemledere og medarbejdere. Selvom det er en "konkurrence", så er det virksomhedens overordnede mål, der sætter spillereglerne og rammen for konkurrencen, og ikke individuelle mål. Men da det er en konkurrence, er det tilladt at synliggøre de medarbejdere, der har gjort en ekstra indsats i forhold til at finde og løse de væsentligste problemstillinger i organisationen.

Syndebuk syndromet:

At fralægge sig sit ansvar, ved at skyldes skylden på de andre i afdelingen, er desværre ofte en "stille dræber" af motivation i en organisation. Det er vigtigt, at alle anerkender denne indbyggede mekanisme, så den kan blive italesat, og at der derigennem kan blive taget hånd om problemet.

Hvorfor evnen til at være opmærksom i sidste ende betaler sig:

Når en gruppe mennesker – f.eks. en styrekomite begynder at interessere sig for vores arbejde, vil dette ofte have en dramatisk positiv effekt. Det viser sig ved at vi begynder at arbejde hurtigere og med mere kvalitet i arbejdet. Prøv f.eks. at oprette en styrekomite, der interessere sig for, hvordan det går med at eksekvere et forretningskritisk projekt i organisationen.

ÉN VIRKSOMHED – DET ER IKKE EN UMULIG DRØM

Vi har længe været beviste om, at lynene hurtige og ubeskriveligt kraftfulde digitale informations systemer er en nødvendighed i forhold til at få store virksomheder til at fungere. Det stigende fokus på digitale informationssystemer har også en bagside. Bagsiden består i, at dette system har taget så meget af vores opmærksomhed, at vi har haft en tendens til at glemme, at der i organisationerne findes et endnu større menneskeligt informationssystem, hvis enkelte dele består af de medarbejdere og ledere der udgør organisationen. Det er vigtigt at anerkende det potentiale der ligger gemt i det menneskelige informationssystem. Hvis dette system sættes i spil og bruges på en hensigtsmæssig måde, vil dette kunne skabe konkurrencemæssige fordele i organisationen. Samarbejde mellem mennesker er forudsætningen for at kunne dele information hurtigt i en organisation, og på den måde medvirke til at organisationens "hemmeligheder" kommer frem i lyset. En konsekvens af et dårligt fungerende menneskeligt informationssystem kan være, at dygtige og kompetente medarbejdere bliver frataget muligheden for at finde, diskutere og frembringe løsningsforslag til afgørende problemstillinger, idet de aldrig modtager den nødvendige information. Følgende værktøjer og måder at tænke på er gunstige i forhold opgaven om at skabe et velfungerende menneskeligt informationssystem i sin virksomhed:

Form en styrekomite til at sikre at den venstre hånd ved, hvad den højre hånd laver:

Succesfulde virksomheder behøver stærke og effektive funktionsopdelte enheder, enheder der samtidig har konkurrerende behov. Ved at identificere tværorganisatoriske projekter og arbejde med tværfaglige teams, er grobunden lagt for senere virkelig at kunne høste de lavt hængende frugter, og dermed skabe en stærkere virksomhed. En velfungerende styrekomite skal samarbejde som et team og sørge for at gennemgå og komme med forbedringsforslag til vigtige idéer og forbedringsforslag. Budskabet omkring styrekomiteer og tværorganisatorisk samarbejde er enkelt:

"Der findes ikke noget, der er mere effektivt end når ledere sætter sig ned ved det samme bord til en dialog omkring fælles interesser, problemer og løsningsforslag, for herefter at fortælle deres teams, hvordan det er muligt at samarbejde og nå fælles mål."

Afhold samarbejdsworkshops

Afholdelse af samarbejdsworkshops er en god investering, der skaber meromsætning og-eller omkostningsbesparelser. Det er en aktivitet, der skaber muligheden for at dele vigtig information, som vil lede til nye idéer og øget indtjening. At en samarbejdsaktivitet foregår som en formel og struktureret aktivitet er ikke en ulempe – tværtimod vil dette sikre, at der rent faktisk vil blive produceret en mængde nye idéer og løsningsforslag.

Husk at fejre de gode ting

Det er en særdeles god ide at bygge en virksomhedskultur, hvor medarbejder føler, at de er en del af en "one company culture". I den forbindelse er det afgørende, at virksomheden husker at stoppe op og anerkende succes, ved at fejre de vigtige sejre i virksomheden. På den måde er man med til at opbygge en kultur i virksomheden, hvor der er konsensus omkring vigtigheden af innovation og læring.

Ansvarlighed, den hellige gral

Det er nødvendigt at få medarbejdere og ledere til at forstå, at det har en konsekvens, hvis der fejles i forhold til at levere de lovede resultater. Mange ledere har en tendens til at indgå aftaler om målsætninger med medarbejder, som er ambitiøse. Men når det kommer til stykket, får de aldrig fulgt op på medarbejderes evne til målopnåelse, og lader blot medarbejderen "glide af kroge". Budskabet i denne sammenhæng er enkelt; uden klart definerede ansvarsområder i organisationer, vil organisationen på en række områder sandsynligvis være på "dybt vand". For at undgå en sådan situation må virksomheden have et velfungerende tracking-system, som skal kunne besvare følgende spørgsmål:

- Hvem er ansvarlig for at levere finansielle resultater der harmonerer med budgettet og at levere dem til tiden?
- Hvilke specifikke handlinger og dertilhørende finansielle resultater skal der leveres?
- Hvornår vil disse handlinger tidsmæssigt være fulendte, og hvornår vil virksomheden begynde at opleve resultaterne?
- Hvorfor er der forskel på de lovede og de realiserede mål og resultater?

BRUG FOR MERE TID? DET ER NEMMERE END DU TROR, AT FINDE MERE TID.

Eisenhower har tidligere sagt: "Hvad der er vigtigt, er sjældent presserende, og hvad der er presserende, er sjældent vigtigt". En pointe i forhold til at blive skarp på om noget er vigtigt eller ej, går på, at der skal etableres en klar sammenhæng mellem evnen til at tjene penge og de aktiviteter man vælger at beskæftige sig med og bruge tid på. Kun ved at tænke på denne sammenhæng, er det muligt at vurdere om en aktivitet kan klassificeres som vigtig eller ej. Følgende eksempler viser, hvordan det kan lade sig gøre at finde mere tid:

Skift mødeagendaer ud med gameplans:

Sørg for at lave gameplans, der dikterer hvilke forberedelser der er kritiske at lave før et møde, de handlinger der skal udføres under mødet samt de opfølgende handlinger der vil være efter

mødet. Ved at have forståelse for disse tre faser ved mødet, vil der kunne spares tid, og det vil være muligt gennemføre effektive møder.

Tal mere og e-mail mindre:

E-mails har både stærke og svage sider. En mail er et effektivt kommunikationsværktøj, der gør det muligt at distribuere information. På den anden side er en e-mail ikke et effektivt værktøj at bruge, når der skal løses problemer. At etablere en rigtig fysisk dialog med et andet menneske, er i den sammenhæng en langt mere effektiv metode, i forhold til hurtigt at komme frem til sagens kerne og løse et problem.

Måske skal du ikke altid gøre dit bedste:

Vær kritisk i forhold til den mængde af tid og ressourcer du bruger på at tage en specifik beslutning. Ikke alle beslutninger bør tages på baggrund af massive datamængder og grundige analyser, hvor hver en sten vendes. Når du anvender al din tid og alle dine ressourcer unødvendigt, vil din tid og ressourcer mangle et andet sted.

Anvendelse af bogens pointer

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på meget konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man kan geare sin organisation til morgendagens udfordringer.

Uddybende læsning

Følgende bøger uddyber og supplerer temaerne fra "Low-Hanging Fruit":

- The 80/20 Manager by Richard Koch
- No more Pointless Meetings by Martin Murphy
- ExtremeProductivity by Robert C. Pozen