



FranklinCovey®

Tuborg Boulevard 12 / DK-2900 Hellerup
Tel. +45 70226612 / Fax +45 70226712
Mail: info@franklincovey.dk / www.franklincovey.dk

Forøg produktiviteten: Gør de første ting først



*"Det er muligt at have travlt – rigtig travlt – uden at være effektiv"
Dr. Stephen Covey*





Forøg produktiviteten: Gør de første ting først

FranklinCovey nordic approach har eksisteret i Danmark siden 2002. Firmaet tilbyder værktøjer og udviklingsforløb for personer, virksomheder og organisationer inden for selvledelse, samarbejde, lederudvikling og organisationseffektivisering.

FranklinCovey nordic approach har enerettighederne til undervisning i bl.a. De 7 Gode Vaner på basis af bogen af samme navn. Bogen er solgt i over 50.000 eksemplarer alene i Danmark og er skrevet af managementguruen Stephen Covey, der var gæstetaler på konferencer i Danmark i 2003 og 2004. I 2004 blev der sat fokus på dansk erhvervslivs måske største udfordring: Evnen til eksekvering.

Konferencen i 2004 "Strategi > Resultat" blev arrangeret i samarbejde med Microsoft Danmark. De to virksomheder har et tæt samarbejde bl.a. om at øge videnarbejderens produktivitet. Microsoft leverer værktøjet, mens FranklinCovey leverer den personlige udvikling baseret på De 7 Gode Vaner. Samarbejdet kommer til udtryk omkring Microsoft Outlook, som kan anvendes på en måde, så medarbejderne bliver bedre til at håndtere de mange daglige e-mails og opgaver.

Gør de første ting først: Om produktive videnmedarbejdere

Hvordan vokser virksomheden, når man ikke kan presse prisen?

Det er der mange gode bud på, men der er almindelig enighed om, at god, gammeldags produktivitet – udtrykt ved effektiv arbejdsindsats pr. time – er et nøgleord. Eller som økonomen Paul Krugman har udtrykt om produktivitet i New York Times: "Det er ikke de vises sten. Men i længden er det praktisk taget altafgørende."

Nogle mener, at forudsætningen for en høj produktivitet er at få alle de rigtige systemer og procedurer på plads, og derfor har der længe været fokus på de fordele, informationsteknologien kan give. Imidlertid har man de senere år kunnet spore en tendens til, at produktivitetsvæksten ikke stiger helt så hurtigt som før. I den amerikanske, finansielle sektor ser man endda, at vækstkurven har været for nedadgående siden 1995. Alt dette på trods af, at man i alle brancher har investeret massivt i nyt it-udstyr.

Der er mange faktorer, der begrænser en god, solid vækst i produktiviteten: Nedsikringer, en overdreven mængde af informationer, omstruktureringer og så videre. Paradoksalt nok er det alt sammen elementer, der hver især har til formål at få den enkelte medarbejder og hele virksomheden til at arbejde mere effektivt, men som i nogle tilfælde virker som tveæggede sværd, der i realiteten gør det svært at få mere ud af hver enkelt arbejdstime.

Når alt kommer til alt er produktivitet dog stadig et mål for, hvor effektivt hver enkelt person udfører sit job. Spørgsmålet er derfor, hvordan man så enkelt som muligt giver den enkelte medarbejder de bedste betingelser for at arbejde mere effektivt?

Videnarbejderen og forskellen mellem arbejdstid og reel produktivitet

Selv om spørgsmålet om produktivitet contra arbejdstid er mere aktuelt end nogensinde før, er overvejelsen ikke ny. Frederick Taylor, der som den første i det 20. århundrede fostrede ideen om at forske i god og dårlig ledelse, tog udgangspunkt i at arbejdskraft og mennesker var den største enkeltinvestering for langt de fleste virksomheder.

Dengang var det ganske vist overvejende manuel arbejdskraft, virksomhederne måtte betale for. Men selv om de enkelte arbejdsopgaver efter nutidens forhold kunne forekomme relativt enkle, var ingen rigtigt klar over, hvordan man fik den enkelte arbejder til at producere mere. Og ligesom i dag var det ikke hverken muligt (eller nødvendigvis særlig fornuftigt) blot at få folk til at blive længere på arbejde.

Taylor fandt blandt andet ud af, at blot halvdelen af en typisk arbejdsdag blev brugt effektivt, primært på grund af praktiske problemer, mangelfuld logistik, ringe værktøjer og mangelfuld uddannelse. På baggrund af sin undersøgelse foreslog Frederick Taylor derfor en række ændringer, der kunne lukke hullet mellem arbejdstiden og den effektive indsats. Det var på baggrund af Taylors grundlæggende erkendelse og anbefalinger, at man med tiden blev i stand til at hæve produktiviteten pr. arbejder med over 50 gange, "hvilket i store træk er baggrunden for praktisk taget alle de sociale og økonomiske forbedringer, vi nød godt af i det 20. århundrede," vurderer Peter Drucker i sin bog "Management Challenges of the 21st Century".

I det nye århundredes økonomi står vi over for en tilsvarende udfordring, nemlig at gøre videnarbejdere, der jo nu udgør mere end halvdelen af den samlede arbejdsstyrke, i stand til at arbejde mere effektivt.

Imidlertid adskiller selve videnarbejdets natur sig på afgørende punkter fra, hvordan manuelt arbejde udføres. Dels er arbejdet i sig selv mindre veldefineret, hvorfor den enkelte medarbejder til en vis grad selv kan afgøre, hvordan han eller hun vil bruge sin tid. Dels tæppebombes den enkelte af en stadigt stigende mængde af forskellige informationer, der gør det sværere end nogensinde før at holde fokus. Endelig kan det i mange tilfælde være svært at måle, hvad den enkelte videnarbejder reelt producerer. I den sammenhæng er det tankevækkende, at:

- Lønudgifter til videnarbejdere er langt den største enkeltinvestering for praktisk taget alle organisationer og større virksomheder.
- Kun en ud af tre medarbejdere i danske virksomheder vurderer i en spørgeundersøgelse foretaget af FranklinCovey nordic approach, at lederne i deres virksomhed aktivt forsøger at udvikle potentialet hos medarbejderne.
- Tilsvarende mener blot en tredjedel af de adspurgte, at man i deres virksomhed kontinuerligt forsøger at øge effektiviteten ved at implementere nye ideer eller fremgangsmåder.
- Knap en ud af fire forsøger at planlægge deres arbejdsdag, så de bruger mest tid på de opgaver, der har størst betydning for deres afdeling og virksomhed.

Overvej, hvad det ville betyde for en virksomhed, hvis 60 procent - eller blot 50 procent - af medarbejderne i danske virksomheder forsøgte at lægge virksomhedens prioriteter ind i den daglige arbejdsplanlægning i stedet for de nuværende 23 procent? Eller hvor meget mere effektivt, man kunne løse forretningskritiske opgaver, hvis effektivitetsforbedringer blev påskønnet

"Det mest afgørende og helt unikke bidrag, ledelsesteorien har ydet i det 20. århundrede, var at forøge den enkelte arbejders produktivitet 50 gange. Det 21. århundredes mest afgørende ledelsesudfordring er tilsvarende at forøge produktiviteten hos videnarbejdere."

*Peter Drucker,
Management Challenges of
the 21st Century.*



og implementeret? Og mon ikke, det også ville være lettere at engagere medarbejderne om virksomhedens målsætninger, hvis flere ledere forsøgte at udnytte og udvikle de ressourcer, den enkelte har til rådighed?

Gør de første ting først

Der er mange måder, hvorpå ledelsen kan forbedre den personlige produktivitet. For nu at nævne nogle få: Hvis salgsstyrken får bærbare computere, bliver de typisk i stand til at arbejde mere effektivt. Hvis medarbejdere får mulighed for hurtigt at få godkendt køb af udstyr, der gør deres arbejde lettere, skal de ikke bruge så meget tid på bureaukrati. Der er også god fornuft i at filtrere mail-strømmen, så informationsmængden bliver mere overskuelig for den enkelte.

Men når alt kommer til alt, er der en øvre grænse for, hvor meget man kan forbedre medarbejdernes produktivitet ved blot at lade dem arbejde hurtigere. Som en medarbejder fra Microsoft har udtrykt det: "Hvis en person arbejder med et regneark eller tekstbehandlingsystem, hvordan kan jeg så få vedkommende til at udfylde sin position mere effektivt, hvis vedkommende allerede taster så hurtigt, han kan?" Svaret er i al sin enkelhed: Sørg for, at medarbejderen fokuserer på de opgaver, der virkelig betyder noget.

Så selv om man stiller alle tænkelige it-værktøjer til rådighed og giver medarbejderne de bedst tænkelige arbejdsbetingelser, så gør det ikke den store forskel, hvis ikke de formår at planlægge og prioritere deres arbejdsindsats, så de vigtigste opgaver løses først.

FranklinCovey nordic approach har fået foretaget en undersøgelse, der er baseret på metodikken kaldet Execution Quotient (xQ™). Vilstrup Research varetog dataindsamlingen fra i alt 1.129 danske fuldtidsansatte respondenter fra 13 branchetyper i april 2004. Heraf kan man blandt andet læse, at:

- 25 pct. var enige i udsagnet: "Jeg tager mig tid hver eneste arbejdsuge til at identificere og planlægge aktiviteter omkring de vigtigste mål i min afdeling."
- 23 pct. var enige i udsagnet: "Jeg tager mig tid hver eneste arbejdsdag til at identificere og planlægge aktiviteter omkring de vigtigste mål for min afdeling."

Hvis disse tal overføres til danske virksomheder, som en helhed betyder det altså, at højst hver fjerde, danske videnarbejder i dag planlægger og prioriterer sin tid på at løse de opgaver, der har størst betydning. Det er naturligvis ikke det samme, som at de resterende 75 pct. ikke også har en værdi for deres virksomhed – langt fra. Men tænk blot, hvor meget mere effektivt de kunne medvirke til at fremme centrale målsætninger, hvis de på en struktureret facon planlagde, prioriterede og fokuserede deres arbejdsindsats med målene in mente.

I sin bog "De 7 Gode Vaner" har Dr. Stephen R. Covey om dette helt centrale spørgsmål skrevet, at:

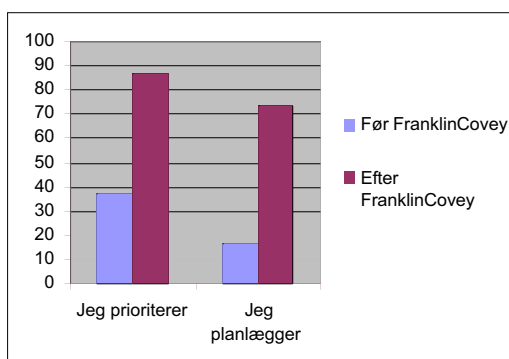
"En af mine yndlingsfortællinger er "The Common Denominator of Success" skrevet af E. M. Gray. Han brugte det meste af sit liv på at finde den fællesnævner, som alle succesrige mennesker har.

"Ved at følge principperne har jeg fået en bedre balance i en hektisk hverdag, hvor der ikke er tid nok. Jeg er blevet bedre til at opstille klare mål og prioritere min tid systematisk", siger Asger Rønnow, direktør for Global Logistics i Chr. Hansen A/S.

Han fandt ud af, at det ikke var hårdt arbejde, held eller fremragende menneskelige relationer, selv om de alle tre er vigtige. Den faktor, som syntes at overskygge alle andre var: Gør de første ting først.”

Fokusér: FranklinCovey-løsningen

I over tyve år har FranklinCovey hjulpet tusindvis af virksomheder og organisationer med at forbedre produktiviteten hos deres medarbejdere. Som det ses af nedenstående diagram har virkningen været betydelig. Her spørges medarbejdere i en lang række virksomheder – henholdsvis før og efter FranklinCovey indledte et samarbejde med deres arbejdsplads – om, hvorvidt de henholdsvis prioriterer og planlægger deres tidsforbrug:



Luk produktivitetshullet: Træning og værktøjer fra FranklinCovey gør mere end dobbelt så mange medarbejdere i stand til at prioritere deres tid – og mere end fire gange så mange vil planlægge deres arbejdsindsats efter et FranklinCovey-forløb end før.

Mange af de personer, der har gennemgået et FranklinCovey-forløb beretter, at de er blevet i stand til at fokusere på, hvad der virkelig betyder noget for deres organisation:

”Jeg har benyttet Stephen Coveys metoder i tre år. Det har betydet, at jeg overkommer meget mere end tidligere. Jeg er blevet bevidst om mine mål og meget bedre til at sige fra overfor unødige tidsrøvere”, siger *Nina Kenney, Business Development Manager, Education Services, Hewlett-Packard Danmark.*

De lader sig ikke let distrahere af andre opgaver end de, der virkelig betyder noget. De udvikler strategier for, hvordan de kan styre deres tid, så de vigtigste opgaver ikke nedprioriteres i forhold til sekundære gøremål der ”bare” haster. De bliver mere målrettede og engagerede i forhold til de erklærede målsætninger for dem selv og virksomheden.



Drag fordel af en løsning fra FranklinCovey

- **FOCUS for Outlook** – Få styr på dine egne og organisationens prioriteter. Kræver Microsoft Outlook.
 - 1-dags workshop afholdt internt i virksomheden eller i eksterne workshop-faciliteter.
- **De 4 EksekveringsDiscipliner** – Lær hvordan du sikrer, at din organisations vigtigste prioriteter er i fokus og eksekveres.
 - 1-dags workshop afholdt internt i virksomheden eller i eksterne workshop-faciliteter.
- **xQ™** – Mål din organisations effektivitet.
 - Internetbaseret spørgeskemaundersøgelse med 27 spørgsmål – inkl. rapport og 4-timers xQ afrapporteringsmøde.
- **De 7 Gode Vaner** – baseret på bogen af samme navn. Få skabt et godt menneskeligt fundament for øget præstationsevne på det personlige, ledelsesmæssige og organisatoriske plan.
 - En 3-dages workshop eller et modulopbygget forløb efter aftale afholdt internt i virksomheden eller i eksterne workshop-faciliteter.