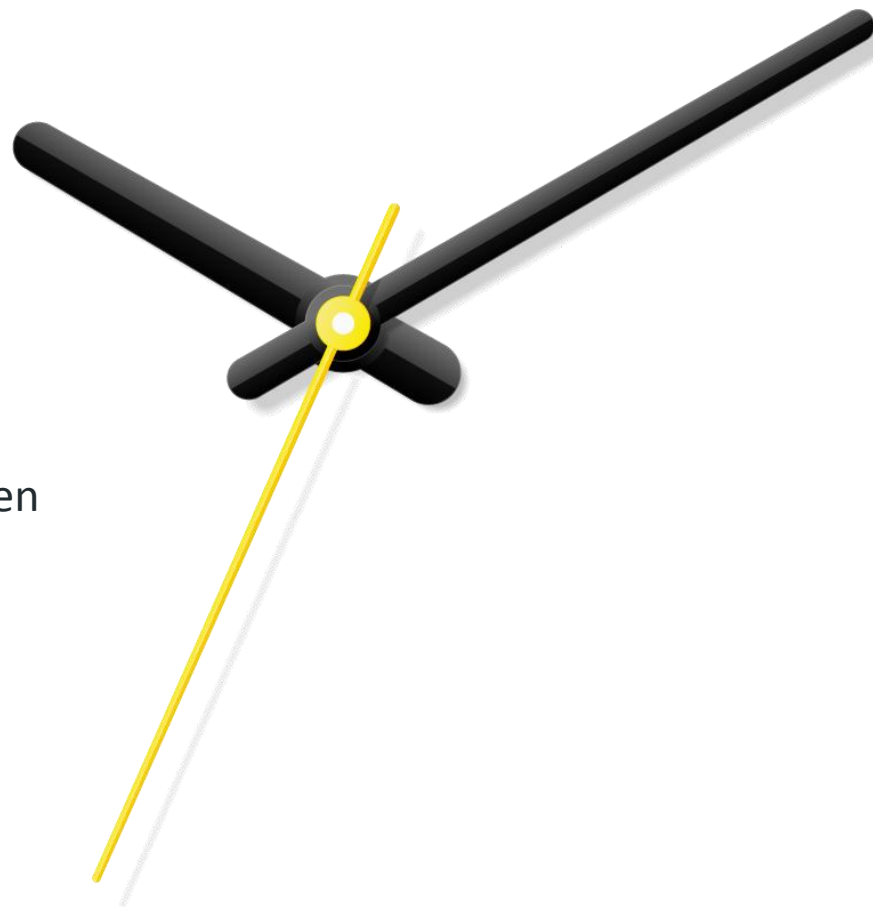


# Den effektive leder

- Fra tidsstyret til tidsstyrer

- Kort om baggrunden for *Den effektive leder*
- De 10 særtræk ved effektive ledere
- Fra tidsstyret til tidsstyrer
- Sådan skaber lederne de nødvendige resultater på 40 timer
- CASE: Martin Witt reducerede arbejdstiden og øgede samtidig omsætningen med 50 procent
- Er du helt realistisk en tidsrealist?
- Fokus og koncentration



CBS, DPU

Kurser og foredrag  
siden 2000

4 bøger om effektivitet



SMIL! DER ER OPGAVER NOK TIL ALLE



Trine Kolding  
NÅR TIDEN ER VIGTIG



- Leder med en arbejdsuge på max. 40 timer/uge i gennemsnit
- Minimum to ledere på direktørniveau, resten svarende til afdelingslederniveau
- 5-6 ledere fra offentlige virksomheder /organisationer
- Primært fra store og mellemstore organisationer
- Demografisk spredning i branche, alder, baggrund og bopæl
- 50-50 procentfordeling af mænd og kvinder
- Interviewet i perioden august-november 2010



## 10 KARAKTERISTIKA FOR EFFEKTIVE MENNESKER

1. Beslutningen er truffet
2. Fokus på resultaterne
3. Klare mål
4. Prioritering
5. Forventningsafstemning
6. Fokus og koncentration
7. Tidsrealisme
8. Fleksibel planlægning
9. Minimum af spildtid
10. Mod

- Altid tilgængelig
- Lader sig ofte afbryde
- Uklare mål
- Ja til de fleste opgaver og møder
- Haste-opgaver frem for planlagte opgaver
- Andres forventninger og deadlines dominerer
- Laver de fleste opgaver selv
- Kontrollerer uddelegerede opgaver
- To do-listen - en ønskeseddel
- Optimistisk planlægning
- Arbejder ustruktureret og springer fra opgave til opgave
- Udskydelsesadfærd
- Ofte bagud
- Forsøger at stille alle tilfredse
- Udmattelse og magtesløshed opleves jævnligt



- Prioriterer og planlægger uforstyrret tid
- Styrer mængden af afbrydelser
- Sikrer klare mål
- Nej til møder og opgaver uden klart formål og mål eller urealistiske deadlines
- Opgaver løses i prioriteret rækkefølge
- Hasteopgaver er ikke altid vigtige
- Stiller spørgsmål og afstemmer løbende forventninger
- Uddelegerer opgaver og beslutningskompetence
- Tidsrealistisk
- Kritisk ift værdien af opgaven
- Tidsbegrænser opgaver
- Fuld tilfredshed ej muligt
- På forkant



DISKUTÉR FØLGENDE SPØRGMÅL MED MAKKER – I ALT 10 MIN.:

- Kig kritisk på måden, din arbejdstid forløber. I hvor høj grad forvalter du den selv? Overlader du frivilligt eller ufrivilligt noget af styringen til andre?
- Hvad vil det kræve af dig at blive fuldblods tidsstyrer? Og er du parat til at leve med eventuelle konsekvenser?

Overblik

Hukommelse

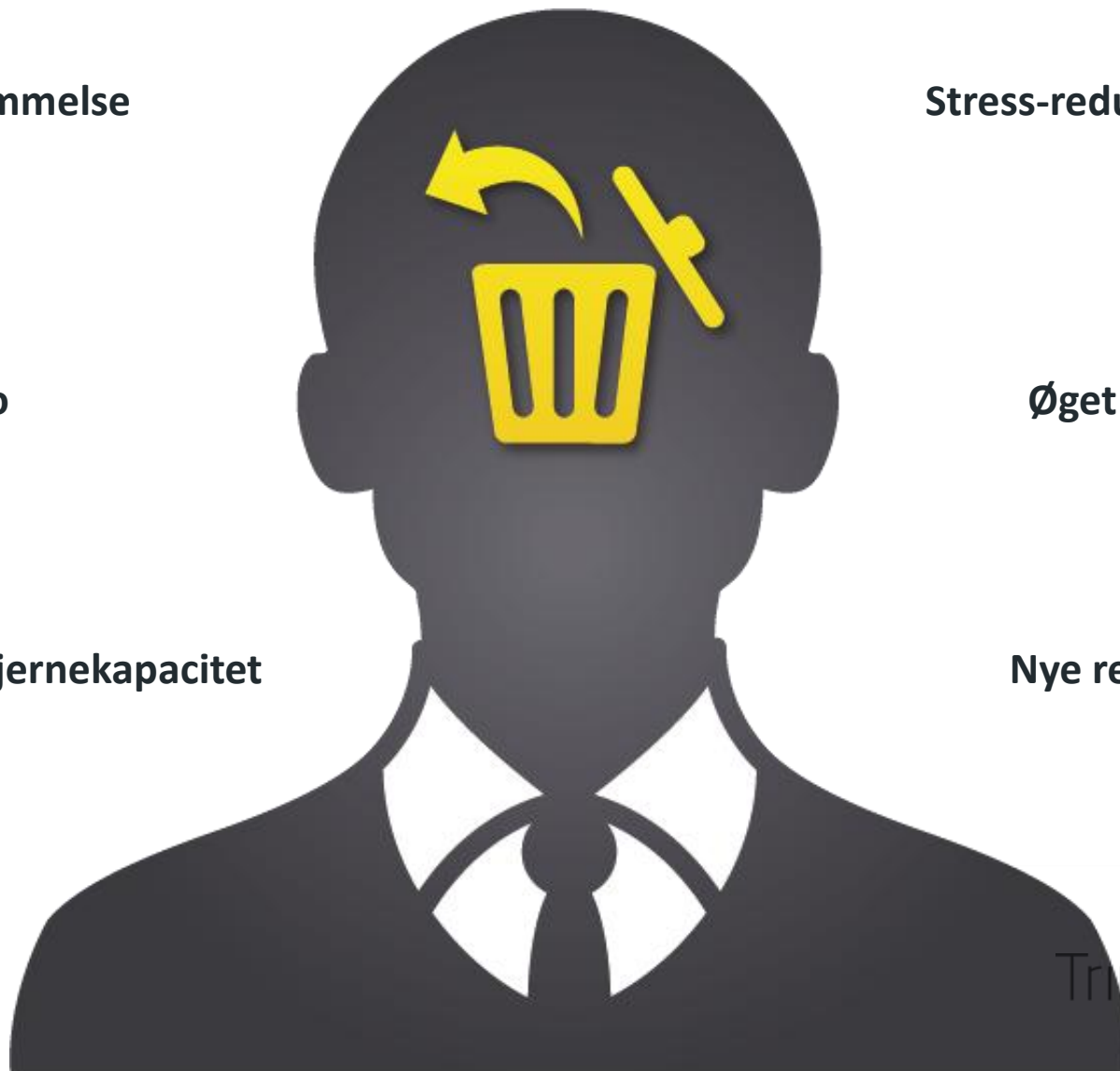
Stress-reducerende

Mental ro

Øget lagerplads

Frigøre hjernekapacitet

Nye ressourcer



# KNIVSKARPE MÅL

Hvilke resultater bliver du målt på?



## ARBEJDSMÆSSIGE MÅL

- 
- 
- 
- 
- 

## PERSONLIGE MÅL SOM LEDER

- 
- 
- 
- 
-

Kun resultaterne tæller!

Hvem sætter målene?

Fra årsmål til daglige mål

Tilfredsstillelsen kommer gennem delmålene

Månedsmøder med ledere og medarbejdere

Ledersparring i rullende runder

Indkald chefen til møde – Health Check

Forventningsafstemning:

- 1) Hvorfor vil du gerne have mig til at løse den opgave?
- 2) Hvilken værdi skaber opgaven?



”Jeg er god til at få aftalt, hvad der forventes af mig og få sat klare mål, så der ikke laves for lidt arbejde eller for meget unødvendigt arbejde. Hvis antallet af opgaver bliver for mange, så taler jeg om udskydelse med relevante personer og prioriterer hårdt. Herudover er jeg god til at uddelegere eller bede om hjælp eller omfordeling af opgaverne blandt lederkolleger.

Jeg bliver målt på resultaterne, og derfor skal målene altid være klare. Midlet er en konstant forventningsafstemning. Jeg sørger for at spørge meget specifikt ind til opgaverne, så jeg hele tiden ved, hvad der forventes af mig, og hvornår jeg har deadlines.

*Uddrag fra bogen Den effektive leder, capability resource center manager hos CSC, Lars Ingerslev*

” For at være effektiv skal man være målrettet... hvad vil jeg vil nå i år, de næste seks måneder, pr. kvartal, ja helt ned på uge- og dagsplan, og målene skal selvfølgelig være realistiske. Mål på så detaljeret et niveau giver mig et godt overblik og et tydeligt billede af, hvad jeg skal bruge min tid på, og så kan jeg arbejde struktureret hen imod at nå målene. Det er netop essensen af at være en organiser, når du sætter dig i førersædet og sætter dig nogle helt konkrete mål.

På den måde er det dig, der bestemmer, for du ved præcist, hvad der er vigtigt at bruge tiden på, og dermed bliver det også nemmere at fokusere og få stoppet nogle af de mange afbrydelser. ”

*Uddrag fra bogen Den effektive leder, juridisk chef hos BEC, Alice Grünfeld.*

- Hvad bliver du målt på?
- Hvad lader du dig måle på?  
Antal timer, synlighed,  
tilgængelighed, resultater  
...?
- Er målene realistiske?
- Kender dine medarbejdere  
målene?
- Er vejen derhen klar og  
tydelig?
- Hvordan synliggør du dine  
og afdelingens mål, og de  
resultater I skaber?

## HVILKE FORBEDRINGS- MULIGHEDER SER DU:

✓

✓

✓

✓

PERFEKTIONISME – SPILD AF TID!



Trine Kolding  
NÅR TIDEN ER VIGTIG



Generel overvægt af  
tidsoptimister blandt ledere

17 ud af bogens 20 ledere  
er tidsrealister



"Det ta'r kun et øjeblik"

Sidste øjeblik

Glemmer de 3 T'er

"Ja"

I nu'et

Afslappet forhold til tid

Urealistiske planer

Manglende ur

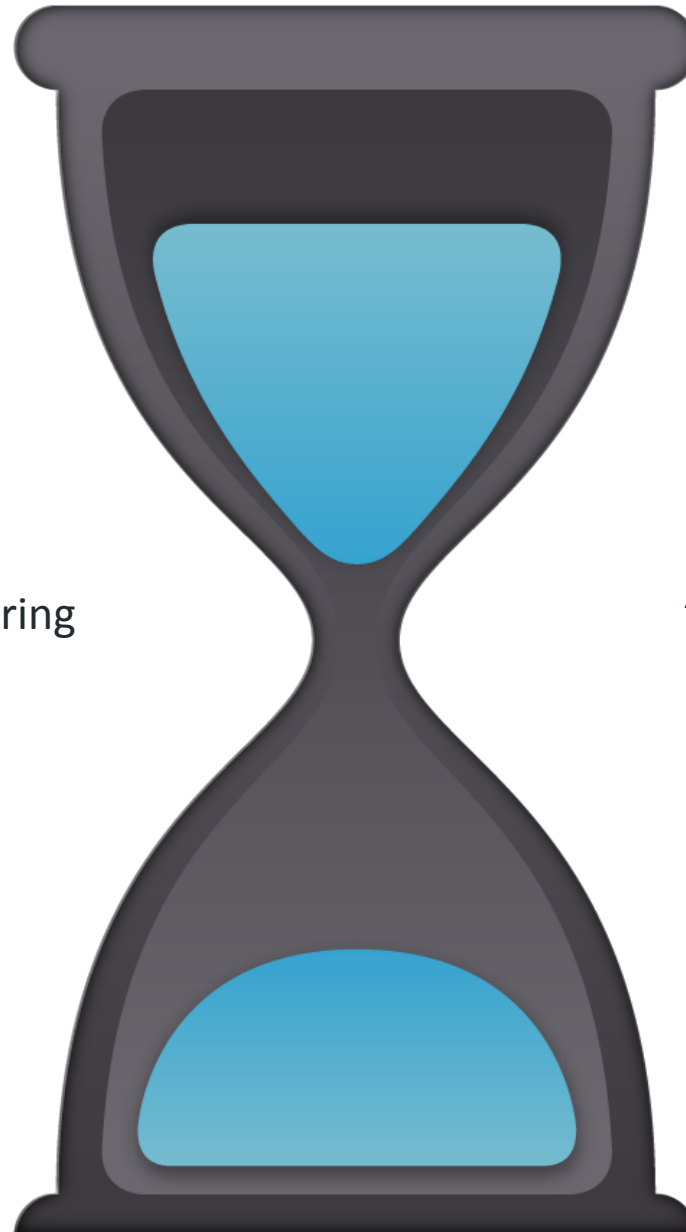
Lystbetonet – det sjove først

”Erfaringen viser ...”

Planlægning og struktur

To do-lister og tidsestimering

Fokus på deadlines



Buffertid

Fokus på nutid og fremtid

”Jeg har kalkuleret med ...”

Kommer før eller til tiden

## TIDSPESSIMISTEN

”Har vi nu tid nok?”

”Det kan nok ikke lade sig gøre”

Kalkulerer med alt

Fremtidsorienteret

Detaljer

Starter med pligt opgaverne

”Nej”

I god tid!

Har det vanskeligt med uforudsete opgaver og hændelser



**Tag** dig tid.  
Du **får** den aldrig!

Hvor stor en del af din arbejdsdag går med **uforudsete** opgaver og henvendelser?

Hvor står en andel af arbejdsdagen **planlægger** du?

Hvor meget **buffertid** har du brug for dagligt for at kunne **imødekomme** det **uforudsete** og **sikre en vis tilgængelighed**?



- Kend mål og forventninger
- Tøm hovedet!
- Fra ønskelister til tidsrealistiske to do-lister
- Bryd ned i små og overskuelige opgaver
- Tidsestimering – ting tage tid
- Prioriter to do-listen:  
Fx: De 3 vigtigste ting i dag
- Afsæt tid i kalenderen
- Husk 40% reglen –  
planlæg aldrig hele dagen!
- Start- og sluttidspunkt
- Synlige delmål og deadlines –  
især godt for tidsoptimister
- Planlæg efter energiniveau
- Planlægning af energiniveau

” Vi har også diskuteret graden af tilgængelighed. Nogle mener, vi altid skal være tilgængelige, hvis noget afgørende skal håndteres eller besluttes. Men hvis jeg er ude og rejse eller er uden for mobildækning, kan man jo ikke få fat i mig, og så går det nok alligevel. Nogle gange er man utilgængelig. Det handler om at prioritere egentid, og det er mange folk dårlige til.”

*(Henrik Rosendahl, adm. direktør)*

”Min dør er altid åben, og jeg taler meget med personalet og beboerne. Men jeg sørger også for, at opgaverne ikke løber af med mig ved at blokere tidsrummet mellem kl. 8.00 og 10.00 i kalenderen for møder og andre aftaler.”

*(Jane Hald, plejehjemsleder)*

”Hvis det ikke haster lige nu og her, må jeg kigge på det senere,” siger jeg typisk, hvor jeg ser andre smide alt, hvad de har i hænderne.” *(Anette Schmidt Hansen, juridisk chef)*

## SÅDAN SKABER LEDERNE KONCENTRERET TID

Gør op med glipomanien

Hvem støjer?

En dyd at være utilgængelig...

Fokustimer og fokusdage

Hjemmearbejdsdage (faste, tilbagevendende)

Åben dør mellem kl. ...

Brems opgaverne i opløbet

Forventningsafstemning

Stillerum i storkontoret



## SUPPLERENDE LITTERATUR

Allen, David: *Få tingene gjort*, Forlaget Bazar 2007

Covey, Stephen R.: *7 gode vaner - Personlig udvikling og livskvalitet*, J.H. Shultz Information A/S, 2001

Ferris, Timothy: *4-timers arbejdsuge*, Borgen 2008

Fredens og Prehn: *Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring*, Gyldendal Business, 2010

Garcia, Maria, *Finally Organized, Finally Free for the Office*, BlueMoon Publishing, 2006

Gleeson, Kerry: *Bliv mere effektiv*, Egmont Lademann A/S, 1998

Honoré, Carl: *Lev livet langsomt*, Bazar Forlag ApS, 2006

Jönsson, Bodil: *Ti tanker om tid*, Rosinante Forlag A/S, 2000

Jönsson, Bodil: *I tide og utide*, Rosinante Forlag A/S, 2003

Jørgensen, Gitte: *Simple Living – sådan gør du*, Det Schønbergske Forlag A/S, 2005

Kolding, Trine: *Få styr på tiden – sådan bliver du mere effektiv*, Børsens Forlag, 2007

Kolding, Trine: *Førstehjælp til travle medarbejdere – tag den tid, du har brug for*, Gyldendal Business, 2008

Kolding, Trine: *Førstehjælp til travle børnefamilier*, Gyldendal Business, 2009

Kolding, Trine: *Den effektive leder – succes med en 40 timers arbejdsuge*, Gyldendal Business 2011

Maurer, Robert: *KAIZEN – et lille skridt kan ændre dit liv*, Borgen, 2006

Raastrup Kristensen, Anders: *Det grænseløse arbejdsliv - at lede de selvledende medarbejdere*, Gyldendal Business, 2011

Tracy, Brian: *Slug Frøen*, Borgen, 2003

Trossing, Malin: *Våga leda effektivt! Når du vill få ut mer af dig själv og din grupp*, TUK Förlag AB, 2010

Wikström, Owe: *Til langsomhedens pris – eller faren ved at køre på knallert gennem Louvre*, Høst & Søn, 2003

