

Trine Kolding

Den effektive leder

Succes med en
40 timers arbejdsuge



GYLDENDAL BUSINESS

Trine Kolding

Den effektive leder

Succes med en
40 timers arbejdsuge

Gyldendal Business

Den effektive leder

Succes med en 40 timers arbejdsuge

Af Trine Kolding

© 2011 Gyldendal A/S

Omslag: Jan Ligaard

Sats: Pamperin & Bech

Tryk: Scandinavian Book

ISBN: 978-87-02-09978-2

1. udgave, 1. oplag

Printed in Denmark



Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,
der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for
de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business

Klareboderne 3

1001 København K

Tlf.: 33 75 55 55

www.GyldendalBusiness.dk

Indhold

Indledning 11

- Hvorfor snakke om arbejdsuger på 40 timer? 12
- Metode – sådan blev lederne udvalgt 13
- Forhindringer – ledere på normal tid findes ikke! 14
- Kan effektivitet gøres op i tid? 15

1 Præsentation af lederne 17

- Anette Schmidt Hansen, Saxo Bank 17
- Thomas Gregersen, At Work A/S 18
- Henrik Rosendahl, Rosendahl Design Group 19
- Rolf Dalsgaard Johansen, Vejle Kommune 20
- Lars Ingerslev, CSC 20
- Agnes Friese, Coloplast A/S 21
- Liselotte Astrup, Folketinget 22
- Sara Bilenberg, Struer Kommune 23
- Anne-Marie Bürger, Biomedica 23
- Alice Grünfeld, BEC 24
- Jan Rodenberg, Svinerådgivning Vest 25
- Jørgen Boesen, Boehringer Ingelheim Vetmedica,
Division Vetmedica Nordic 26
- Mette Aagaard, EXHAUSTO A/S 27
- Rie Nielsen, Nykredit 27

Ulrich Steen Jensen, NCC Construction Danmark A/S	28
Sussie Staun Pallesen, Frederikssund Gymnasium	29
Jane Hald, Frydenholm Plejecenter	30
Marianne Lørincz, PenSam	31
Martin Witt, EDC Hjort	32
Jens Røhme, Maersk Line	32

2 Den effektive leders karakteristika 34

Ti fællestræk for den effektive leder	36
1. Beslutningen er truffet	36
2. Fokus på resultaterne	39
3. Klare mål	41
4. Prioritering	43
5. Forventningsafstemning	44
6. Fokus og koncentration	47
7. Tidsrealisme	50
8. Fleksibel planlægning	52
9. Minimum af spildtid og overspringshandling	54
10. Mod	56

3 Hvorfor vælge en 40 timers arbejdsuge? 58

Motivationen er klar	59
Den gode cirkel	59
Mindst lige så meget tid sammen med børnene som på arbejde	61
Jeg vil have hele pakken	61
Arbejdsglæden skal være intakt	62
Chefens ordre: Skru op for det hele menneske	64
Fokus på min trivsel	65
Børn tager tid	66
Forandringer i privatlivet skabte en ny livsstil	68
Stress-symptomer og de knappe ressourcer	70
Kan alle ledere lykkes med en 40 timers arbejdsuge?	72
Succesraten er heldigvis høj	74

4	Fra tidsstyret til tidsstyrer	75
	Tag ansvar for dine beslutninger	75
	Organizer eller drifter?	78
	Tidsstyret versus tidsstyrer	79
	Tidsstyring kræver selvledelse	80
	Fra 100 til 37 timer	83
	Jeg må gøre noget anderledes	85
	Ledelse på deltid kræver mod til at gå imod strømmen	86
	Vores opdragelse er magtfuld	88
	Find din egen model	90
	Mod til at turde være anderledes	91
	Bliv en tidsstyrer	92
5	Mål og resultater	94
	Kun resultaterne tæller	94
	Planer skaber overblik	97
	Klar fordeling af ansvar og roller	101
	Hvem sætter målene?	102
	Tilfredsstillelsen kommer via delmålene	103
	Fra årsmål til daglige mål	104
	Rullende strategi og trykprøvning af målene	105
	Ledersparring i rullende runder	106
	Klare mål gennem forventningsafstemning	107
	Tænk, hvis du vandt i lotto	110
	Krystalklare mål og resultater	111
6	Klokkeklare forventninger	113
	Du skal turde sætte spørgsmålstejn ved alt	113
	Forventningsafstemning og opfølgning som en daglig rutine	116
	En briefingmodel i praksis	117
	Giv kunderne mere, end de forventer	119
	Vid, hvornår du skal slå til	120
	Forbudt at arbejde mere end 37 timer	121

Langsomhed fremmer effektiviteten 122

Hvor meget haster det? 124

7 Prioritering 127

To modeller til prioritering 129

Tre kategorier sorterer opgaverne 133

Hvad gavner bundlinjen? 135

Jeg behøver ikke have en mening om alt 137

Sig fra og uddelegér 138

Overblik gennem mål og daglig prioritering 140

Vær tro mod dig selv 141

Prioritering af tre jobfunktioner 142

8 Uddelegering 147

Gør dig uafhængig af driften 147

Selvkørende medarbejdere 149

Få de rigtige mennesker med i bussen 151

Succesen går gennem medarbejderne 154

Chefen har ansvaret for god uddelegering 155

Uddelegering eksponerer vores ydelser 157

Hvem er god til hvad? 158

9 Tidsrealisme og fleksibel planlægning 161

Er du helt realistisk en tidsrealist? 162

Om tidsoptimisten 162

Om tidsrealisten 163

Om tidspessimisten 164

Samarbejdet 164

Planlægning af ugen starter mandag kl. 6.00 165

Jeg laver tiden 166

Planlægning gør det muligt at drikke kaffe med

børnene kl. 15 168

Ordentlig planlægning sparer mig for mange

timers arbejde 171

Klar kommunikation om planerne og lister til alt 172

Gå aldrig tomhændet 173

10 Fokus og koncentration 177

Gør op med glipomanien 178

Skab ro og koncentration ved hjælp af fokustimer og
fokusdage 180

Blokeret tid forhindrer opgaverne i at løbe af med mig 182

Skab gode rammer for arbejdet 183

11 Ramt af møder 186

Stil krav om effektive møder 188

Møder må aldrig vare længere end planlagt 190

12 Gode mailrutiner 193

Find et system 194

Bare gør det – og gør det nu 195

Slet, besvar og arkivér – tre enkle sorteringskriterier 196

13 Reducér spildtiden 200

Brug tidsregistrering til at analysere, om du er effektiv 201

Find den hurtigste vej gennem byen 202

Reducér arbejdstiden og bliv mere effektiv 203

Minimér smalltalk 205

Undgå private gøremål i arbejdstiden 206

Træn dig til større fokus 206

Undgå tilbageløb 207

Ting tager den tid, vi sætter af til dem 207

Dobbelt udnyttelse af tiden 208

14 Den gode cirkel 210

Planlæg dig til et liv ved siden af 211

Outsourcing og klare rammer frigør tid til
samvær og fritidsaktiviteter 213

Præstationer kræver restitution 215
Ingen effektivitet uden fritid 216
Søvnunderskud nedsætter indlæringssevne og
reaktionstid 217
Der er sammenhæng mellem produktivitet og
arbejdstid 218

15 Prisen 220

Kan man være en rigtig leder på 40 timer om ugen? 221
Hvad er konsekvenserne? 222
Er han seriøs nok? 224
Stemplet som asocial? 225
75 procent mærker ingen konsekvenser 226
Ikke alle organisationer er gearede til ledere på
40 timer 227

16 Få succes med en 40 timers arbejdsuge 229

Kan alle blive effektive ledere med en arbejdsuge
på 40 timer? 230
Vil du virkelig have en 40 timers arbejdsuge? 231
Find din grænse 233
Læg et tidsbudget og følg op med tidsregistrering 233
Husk at holde fri 234
Det kan ikke lade sig gøre hos os ... 235
Tre afgørende spørgsmål 236
Effektivitet kræver træning og vedholdenhed 237

Litteratur 238

4

Fra tidsstyret til tidsstyrer

I bearbejdningen af interviewene træder et tydeligt og vigtigt mønster blandt lederne frem. De udviser alle udprægede tidsstyrerkompetencer. Her mener jeg ikke blot de gængse evner til at prioritere og planlægge sin tid, men i høj grad også evnen til at gøre sig fri af omgivelsernes forventninger og især af de mange normer og holdninger til, hvad man bør gøre, som vi alle støder på, når talen falder på arbejdstid og karriere. De medvirkende ledere har alle på et eller andet tidspunkt i deres arbejdsliv, af forskellige årsager og nogle mere bevidst end andre, besluttet at skruet op for tidsstyrerkompetencen ved at tage kontrol over deres egen tid. Samtidig har de skruet ned for betydningen af andres meninger om deres arbejdstid. I dette kapitel kan du læse mere om, hvad lederne siger om at styre sin egen tid og om at gøre sig fri af andres forventninger.

Tag ansvar for dine beslutninger

„At tage ansvar for sin egen situation,“ siger Mette Aagaard fra EXHAUSTO, da jeg spørger til, hvilke værdier hun prioriterer højest, og tilføjer engagement og ærlighed. „At jeg selv og andre er engagerede, er en stor del af mit værdigrundlag og min motivation, og engagement er det, der driver mig i dagligdagen. Samtidig

har jeg en klar overbevisning om, at man skal tage ansvar for sin egen situation. Uanset hvad jeg vælger, må jeg være tro over for det valg og udvise den nødvendige ansvarlighed. Ansvarligheden handler især om selv at være ansvarlig for at vælge om, hvis noget af en eller anden grund ikke fungerer. Med engagementet og ansvarligheden følger også ærlighed. Du skal melde ud, hvad du kan og vil, og lige så vigtigt hvad du *ikke* kan og vil. Jeg tror, at mange ikke er ærlige over for sig selv omkring, hvad de reelt vil og kan, hverken arbejdsmæssigt eller privat. Da jeg tog beslutningen om, at jeg ville have lige så meget tid sammen med mine børn, som jeg brugte på jobbet, handlede det i høj grad om at være ærlig både over for mig selv og over for min arbejdsplads og melde klart ud, hvad det egentlig var, jeg ville. Ærligheden er vigtig hele vejen rundt. Når jeg i dagligdagen skal prioritere mine opgaver og indsatsområder, er jeg også nødt til at være ærlig over for mig selv og mine omgivelser omkring, hvad der kan lade sig gøre, og herefter tage ansvar for de valg, jeg nu engang træffer.“ Når Mette beskriver sine værdier, indkredser hun samtidig den kompetence, alle 20 ledere har til fælles: At være tidsstyrer i stedet for at være tidsstyret.

Forskellen på lederne i denne bog og den store gruppe af ledere, og medarbejdere for den sags skyld, der trods utilfredshed med lange arbejdsuger ikke er lykkedes med at reducere det samlede tidsforbrug, er, at de effektive ledere tager ansvar for deres egen tid og styrer den med til tider hård hånd. De vil ikke lade sig styre af andre og deres forventninger og hasteopgaver. De vil selv have magten over deres tid og kalender i det omfang, det overhovedet kan lade sig gøre. Følgende citat stammer fra en sekretær i en stor international organisation, der til sidst blev træt af, at hendes chef igen og igen overdængede hende med sidste øjeblik-opgaver, lige inden hun skulle hjem. Derfor satte hun et skilt på sit skrivebord med følgende ordlyd:

„Lack of Planning on Your Part Does Not Necessarily Constitute
an Emergency on My Part“

Og ja, der skal mod til at tage kontrol over og styre sin egen tid. Der skal mod til ikke altid at indfri andre menneskers forventninger, til at sige nej til nogle opgaver og møder, og der skal mod til at gå glip af noget frem for at lade sig opluge af stigende informationsmængder og krav. Derfor er netop modet også en del af lederens ti fællestræk.

At beslutte sig for at være tidsstyrer betyder, at du skal tage førertrøjen på. Ejendomsmægleren Martin Witt ændrede sit liv radikalt, da han for alvor blev tidsstyrer både på arbejdet og i privatlivet. Og det er ikke uden grund, han bruger udtrykket „jeg laver tiden“, da jeg spørger ham, hvordan han får tiden til at slå til. „Man skal turde sætte grænser og styre sin egen dag, hvis ambitionen om at være leder på 40 timer skal lykkes,“ fortæller Martin, der i kapitel 2 fortalte om, hvordan han tidligere lod sig styre af opgavemængden, deadlines og især af kunder, der syntes, deres hussalg eller køb var det vigtigste og mest presserende i hele verden.

„I dag siger jeg til kunderne, at jeg kun kører ud til kl. 16. Der vil altid være nogen, som siger, at de kun kan mødes efter kl. 21, og så forventer de, at jeg stiller op på det tidspunkt. Dybest set handler det om, at det ville passe dem allerbedst, hvis jeg kunne komme efter arbejdstid, hvor de har haft tid til at komme hjem, ordne aftensmad, putte børn osv. Men hvis jeg skulle indordne mig efter alle kunders individuelle behov og præferencer, ville jeg aldrig have et liv! Jeg forventer jo heller ikke, at fx min bankrådgiver kan mødes med mig efter fyraften. Når jeg sætter tidsmæssige grænser, sker der samtidig en sortering i kunderne. Det er en god måde at prioritere dem fra, som stiller urimelige krav. De fleste kan sagtens forstå, at jeg også har et privatliv, der skal passes. Ærligt talt, så vil jeg hellere være de kunder, der ikke respekterer det, foruden. Det er klart, at hvis en kunde vitterlig ikke kan på andre tidspunkter end søndag kl. 21, så er jeg også så fleksibel, at vi finder en løsning. Men jeg synes, det er professionelt at sætte nogle grænser og melde klart ud, hvad der kan og ikke kan lade sig gøre.“

Organizer eller drifter?

Er du en organizer eller en drifter? spørger Alice Grünfeld fra BEC, som skelner mellem to måder at forholde sig til sin tid på. Organizeren prioriterer, planlægger og strukturerer sin tid og bruger sin målrettethed til at indtage og bevare førerpositionen. Drifteren, derimod, lader sig styre af andre mennesker. Drifteren når aldrig til at få overblikket, fordi vedkommende altid bliver kastet hovedkulds i nye retninger eller lader sig føre med strømmen, hvorhen den nu engang tager ham. „Jeg sætter selv mine mål, og jeg indkalder som den eneste leder min chef til møder, hvor jeg fortæller, hvad jeg har gang i, og hvor jeg er på vej hen,“ siger Alice og fortsætter:

„Min chef siger, jeg er meget selvmotiverende. At jeg er god til at sætte mål for mig selv og har et højt ambitionsniveau. Jeg ved, hvad der skal til for at nå målene, jeg lægger en plan, og så sørger jeg for at gøre det, der skal til. Det er præcis den måde at arbejde på, der gør, at det er mig, der bestemmer over mit arbejdsliv: At jeg strukturerer, planlægger og prioriterer. Og så vil der altid være nogle ting, man ikke når eller ikke kommer i bund med. Du skal finde et niveau og forstå at prioritere. Selvfølgelig kan man altid finde et eller andet hjørne mere at gøre rent i, om jeg så må sige. Men det handler om at turde sætte mål, lægge en plan og arbejde målrettet på at nå derhen. Og selvfølgelig gælder det også om, at du kan prioritere: Hvis jeg vil have work/life-balance, er der nogle ting, der må vente. Det er ikke alting, der er lige vigtigt. Det vigtigste skal nok blive lavet. Men sommetider er det vigtigste at gå hjem.

Jeg har brugt en del tid på at tænke over, om man organiserer sig selv eller lader omgivelserne tage styringen på ens dag. For hvis man gør det, får man intet fra hånden. Jeg arbejder hjemme en til to dage om ugen, så jeg er nødt til at have nogle medarbejdere, jeg stoler på, og jeg er nødt til at være nærværende på en anden måde end den fysiske. Jeg smalltalker ikke, men koncentrerer mig om at være nærværende på det faglige plan. I løbet af dagen holder jeg ikke mange pauser, og det kræver en enorm

selvdisciplin at arbejde på den måde. Når du er en organiser, er det dig, der bestemmer. At du kan strukturere, planlægge, prioritere og sætte mål, er helt afgørende for at lykkes, og så er du nødt til selv at lave dine prioriteringer og skabe nogle arbejdsrutiner, der støtter op omkring det. Jeg er fx et Post-it-menneske, og til min polterabend havde mine veninder stor morskab ud af at sætte mig til at lave Post-it-sedler og stryge boner. Jeg har altid været vild med struktur, og lige fra barnsben havde jeg en drøm om at blive rationaliseringsekspert og effektivisere arbejdsgange. Nu blev jeg så advokat, men i mit arbejdsliv har jeg altid været optaget af, hvordan jeg kunne gøre ting smartere, nemmere og hurtigere.

Dybest set handler effektivitet om at sætte nogle mål op ved at spørge dig selv: 'Hvad vil jeg nå?' og så arbejde struktureret hen imod dem. Du skal være i førersædet og turde sige fra over for folk, der prøver at 'tage dig'. Jeg siger ofte til folk, der kommer ind på mit kontor: 'Jeg vil rigtig gerne snakke med dig, så send mig en mødeindkaldelse, for jeg sidder lige midt i noget andet.' Jeg er selvfølgelig ikke ufleksibel, men det giver mig mulighed for at strukturere mit arbejde, og mange opgaver bliver kvalt på den konto, hvor folk egentlig bare spørger dig, fordi det er lettere end selv at undersøge tingene. Nu skal de selv tage action på det, og på den måde bliver nogle ting hurtigt frasorteret," konstaterer Alice.

Tidsstyret versus tidsstyrer

De to typer, organiseren og drifteren, er et fint billede på forskellen mellem en tidsstyrer og en tidsstyret person. I modellen nedenfor er de to måder at forholde sig til tiden på stillet op over for hinanden og beskrevet ved hjælp af en række af de udsagn, interviewpersonerne har brugt til at karakterisere den effektive leder samt de situationer, hvor effektiviteten er knap så høj.

Model nr. 1: Tidsstyret versus tidsstyrer

Tidsstyret – lader andre eller andet styre sin tid	Tidsstyrer – styrer selv sin tid
<ul style="list-style-type: none"> • Er altid tilgængelig • Lader sig ofte afbryde • Besvarer mails med det samme og ofte på alle tider af døgnet • Målene er ikke altid klare • Siger ja til de fleste opgaver og møder • Løser opgaverne i den rækkefølge, de kommer ind • Udskyder ofte planlagte opgaver til fordel for hasteopgaver • Lader sig ofte styre af andres forventninger og deadlines • Laver de fleste opgaver selv • Kontrollerer uddelegerede opgaver • To do-listen er snarere en ønskeseddel end udtryk for egentlig prioritering • Planlægningen holder sjældent • Arbejder ustruktureret og springer fra opgave til opgave • Udskyldelsesadfærd forekommer tit • Ofte bagud • Forsøger at stille alle tilfredse • Udmattelse og magtesløshed opleves jævnlige 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriterer og planlægger uforstyrret tid • Styrer og reducerer mængden af afbrydelser • Målene er altid klare • Opgaver løses i prioriteret rækkefølge, og ikke alt er vigtigt • Nogle hasteopgaver skyldes dårlig planlægning og skal honoreres derefter • Stiller spørgsmål og afstemmer løbende forventninger • Siger nej til møder og opgaver uden klart formål og mål • Siger nej til opgaver med urealistiske deadlines eller mangelfulde informationer • Tidsrealistisk • Forholder sig kritisk til værdien af opgaven • Uddelegerer og lader beslutningskompetencen følge med • Bruger systematik og struktur til at skabe overblik i hverdagen • Beslutter sig på forhånd til, hvor lang tid en opgave må tage • Har accepteret, at man ikke kan gøre alle tilfredse • Ofte på forkant

Der er sådan set ikke noget galt med at være tidsstyret. Men ønsker du en arbejdsdag og et arbejdsliv, hvor du sidder i førersædet, kan du med fordel skrue op for punkterne under Tidsstyrer.

Tidsstyring kræver selvledelse

Evnen til at organisere sig selv og sin egen tid ligger ikke fjernt for Liselotte Astrup fra Folketinget. Hun har nemlig mestret disciplinen fra ganske ung, hvor hun som elitevolleyspiller skulle strukturere og planlægge sin tid minutøst. „Hvis jeg skulle nå at passe både træningen, fuldtidsstudiet og et job ved siden af,

krævede det enorm disciplin fra min side til at kunne planlægge, prioritere og fokusere min tid. Jeg har altid skullet det, så det var helt naturligt at fortsætte sådan, da jeg startede min arbejdsmæssige karriere,” fortæller Liselotte, der har arbejdet 25 år i it-branchen. „Dengang var det en udbredt kultur i branchen, at beslutningerne blev taget efter kl. 16. Det hang slet ikke sammen med at have små børn, så jeg meldte hurtigt ud, at det ville jeg ikke være med til. Det samme gjaldt kulturen med at mødes efter arbejde. Jeg har aldrig haft tid til at drikke øl efter arbejdet, hvis der ikke var noget klart formål med det.“

Liselottes evne til at styre sin tid kom hende især til gode, da hun blev mor til tre børn. Dels fordi dagligdagen med små børn krævede en god portion planlægning, dels fordi hendes yngste søn er autist og havde brug for masser af struktur og forudsigelighed i sin hverdag, så familien skulle helst være på forkant og planlægge adskillige uger frem i tiden. Livet skulle, med Liselottes ord, sættes endnu mere i system. Derfor er Liselotte blandt de seks ledere i bogen, der altid har arbejdet omkring de 40 timer om ugen og altid har været både målrettet og strukturrettet omkring sin arbejdsindsats.

Friheden til selv at kunne planlægge er en væsentlig motivation og drivkraft for Liselotte, og hun fortæller, at hun er en af initiativtagerne til Projekt Selvledelse i Folketingets administration. „Man skal ikke måle folk på antallet af arbejdstimer, men på deres effektivitet i form af de resultater, de skaber. Jeg har tidligere haft en leder, der sagde: ‘Jeg køber jeres viden, ikke jeres tid.’ Den devise arbejder jeg selv ud fra, og siger det også til mine medarbejdere. I dag, hvor arbejdet og arbejdsformerne er fleksible og grænseløse, er det virkelig vigtigt, at vi er i stand til at lede os selv. Derfor handler selvledelsesprojektet om at kunne styre sig selv ved at lære sine egne grænser at kende og have en solid værktøjskasse i form af bl.a. planlægnings- og prioriteringsredskaber til at være selvledende i nutidens grænseløse arbejde. Som chefer skal vi i dag kunne lægge vores faglige kasket på hyl- den og i stedet sætte målene for medarbejderne, så de har et klart

billede af retningen og forventningerne. Med selvledelse får folk i høj grad selv ansvaret og friheden til at løse opgaverne og dermed også friheden til at planlægge deres egen tid og egne opgaver. Derfor betyder det rigtig meget, at folk lærer at mærke deres egne grænser og sige fra, når de er nået. Det er helt i orden, at en medarbejder siger fra over for en opgave, hvis deadline ikke kan overholdes. Jeg vil hellere have sådan en melding, end at personen siger ja til for meget, og så knækker filmen. Selvledelse kræver en tæt dialog hele tiden med medarbejderne, fordi vi styrer på værdier, tillid og frihed til selv at vælge frem for på regler og kontrol.“

Ifølge Liselotte er evnen til at være tidsstyrer tæt forbundet med selvledelse. Ledelsen skal udstikke kursen i form af klare mål, og herudfra skal vi kunne styre vores egen tid og selv evne at sige til og fra. Selvledelse kræver imidlertid ikke blot tydelige mål, men også et godt miljø og nogle ordentlige rammer at arbejde inden for. Liselottes holdning til, at lederjobbet skal kunne lade sig gøre på normal tid, har da også haft betydning for medarbejderne, da Liselotte har gjort op med tidligere tiders overarbejdssyndrom. Inden hun i 2003 tiltrådte stillingen som it-udviklingschef, var det kutyme at arbejde mere end 37 timer i afdelingen. Sådan havde kulturen været i årevis, og for nogle betød det et kærkomment supplement til lønnen i form af udbetaling af optjente overarbejdstimer. Derfor var begejstringen til at overse, da hun som ny chef meldte ud, at arbejdet skulle kunne klares inden for normal tid, og Liselotte beskriver da også overgangen som et kulturopgør:

„For nogle tog det noget tid at vænne sig til og acceptere stilskiftet. Dels på grund af det økonomiske aspekt, dels fordi vi nu skulle til at prioritere og planlægge opgaverne anderledes. Men medarbejderne med små børn var glade for det! Nu kunne de med god samvittighed tage hjem til familien. Grundlæggende synes jeg, det er en falliterklæring for mig som chef, hvis jeg ikke kan organisere afdelingen, så vi kan udføre vores arbejde inden for normal tid. Det skal ikke fremme karrieren, at man er læn-

gere på arbejde. Ingen skal udelukkes, så de vigtige beslutninger skal tages inden for normal arbejdstid.“

I dag er der fuld accept af chefens indstillinger til arbejdstid, og med selvledelsesprojektet får den enkelte også mulighed for at træne evnen til at sige til og ikke mindst fra.

Fra 100 til 37 timer

En del af lederne taler om at være styret af omgivelserne versus selv at tage kontrollen. Et indtil nu overset perspektiv i den diskussion er, at vi ud over at blive drevet rundt i manegen af andre mennesker også kan opleve presset fra os selv. Thomas Gregersen formulerer lederens personlige udfordring meget direkte:

„Jeg oplever, at det i lige så høj grad er lederne selv, der er primus motor i forhold til timeantallet. Når alt kommer til alt, handler det om, hvad du selv forventer, hvad du tror, andre forventer af dig, og hvilken rolle du lader andre sætte dig ind i. Mange af os er bange for ikke at være nødvendige. Samtidig gror vi hurtigt fast i en rolle. Udfordringen er, at folk er vant til at arbejde på en bestemt måde. Hvis vi og omgivelserne har vænnet os til, at vi arbejder mange timer, kan det være svært at gøre sig fri af rollen og dens forventninger. Man skal se og anerkende behovet for at gøre det anderledes, og nogle gange skal der et rolle- eller miljøskift til.“

Siden 2005 har Thomas stået i spidsen for At Work A/S, der fokuserer på sundhed og forebyggelse på arbejdspladsen. Inden da arbejdede han i 15 år som direktør for en grafisk virksomhed, hvor arbejdstiden de første ti år lå på 80 timer om ugen, og den samlede ferieperiode beløb sig til sølle to uger fordelt på hele året. I perioder sneg arbejdstiden sig yderligere op og rundede de magiske 100 timer – om ugen vel at mærke! Så Thomas ved, hvad han taler om, når han sammenligner tiden før og efter. „Jeg fandt ud af, at jeg ikke opnåede særlig gode resultater. Jeg mistede mening og formål, fordi al tiden gik med at arbejde.“ I forlængelse af et brud med sin daværende samlever tog Thomas både

arbejdslivet og privatlivet op til revision, og det gik op for ham, at han levede efter en drøm, andre havde skabt, og efter værdier, der var vigtige for andre.

„Alt var prædefineret. Vi skulle giftes, have to biler, børn og bo i Gentofte. Jeg havde brugt al tiden og krudtet på at leve op til nogle forventninger, som ikke harmonerede med mig. Nu så jeg, at jeg havde glemt mig selv og min retning. Jeg blev opmærksom på den kraft, der ligger i nuet, uden at det skal gå hen og blive spirituelt, for det er nærvær, accept og kvalitet i dagligdagen, jeg taler om. Når du buldrer af sted 80 timer om ugen, er der ikke meget tid og plads til nuet og nærværet, og så er det altså svært at mærke dig selv. Stille og roligt begyndte jeg at blive mere bevidst om mit liv, og hvad meningen med det er. Den bevidsthed kombineret med at fokusere på nuet påvirkede også timeantallet, og jeg bevægede mig ned på 60 timer. Førsteprioriteten blev at være nærværende og selv at sætte rammerne. Så mødte jeg Camilla, vi blev partnere både privat og virksomhedsmæssigt, og arbejdstiden kom ned på de 37 timer, den ligger på i dag. For mig har det helt klart været den værdimæssige oprustning, der har påvirket mit arbejdsliv og privatliv.“

Et rolle- og miljøskifte på flere planer var altså medvirkende til, at Thomas fik arbejdstiden ned fra op imod 100 timer om ugen til en såkaldt normal arbejdstid på 37 timer. For Thomas handler evnen til at være tidsstyrer om at turde vælge at leve det liv, man gerne vil, og han foreslår, at man spørger sig selv:

- Hvorfor arbejder jeg?
- Hvad skal jeg leve op til?
- Hvem eller hvad skal jeg tilfredsstille?

„I sidste ende handler det vel om, hvorvidt man vil eller ikke vil underkaste sig de spilleregler, man møder i sine omgivelser,“ slutter han.

Jeg må gøre noget anderledes

I kapitel 2 introduerede Rolf Dalsgaard Johansen fra Vejle Kommune en meget sigende metafor for tidsstyrerbegrebet: „Du skal genvinde magten over din kalender.“ Erkendelsen kom efter den første periode som leder, der ifølge Rolf var hård, fordi han som konstitueret leder var ny i rollen og havde oplevelsen af at blive kastet rundt i forskellige maneger uden at kunne træffe aktive valg: „Hvis det skal være anderledes, må *jeg* gøre noget anderledes.“ Og det var præcis, hvad han gjorde. Første skridt var at træffe en serie bevidste beslutninger:

- Hvad synes jeg?
- Hvad vil jeg?
- Hvad vil jeg ikke?

Dernæst skar Rolf alle møder på en time ned til en halv time for at frigøre noget tid i sin hårdt belastede mødekalender. Han reserverede 20 procent af sin egen kalender til opsamling, refleksion og forberedelse. Noget af den afsatte tid til selvrefleksion brugte han til at komme behagesygen og behovet for anerkendelse til livs. Som leder kan du ikke behage alle, og Rolf mærker en større ro og en frigørelse af tid og energi, efter at han har skruet ned for det behov.

Samtidig fravælger han bevidst nogle tværfaglige opgaver og netværk, så han kan holde fast i målet om at holde arbejdstiden omkring de 40 timer. „Hvis jeg skulle deltage i alle de møder, jeg bliver indkaldt til, ville over 100 procent af min tid gå til møder alene. Jeg holder mig til at bruge 60-70 procent af arbejdstiden på mødeaktiviteter og uddelegerer i vid udstrækning til mine medarbejdere. Dels behøver jeg ikke selv være til stede til alle møder, dels skærer jeg en del møder fra. For mig handler det også om, at jeg som leder øver mig i at have tillid til, at mine medarbejdere er fuldt ud kompetente til at håndtere møderne og de afledte opgaver ... for det kan de! Jeg har gennem mit arbejdsliv oplevet et væld af møder, der primært handlede om at følge op på, hvem

har gjort hvad osv. Selvfølgelig er der i alle organisationer behov for en vis kontrol og koordinering. Ikke desto mindre tror jeg, der ligger et ikke ubetydeligt potentiale i at kigge kritisk på mødedeltagelse og -frekvens. Folk har i øvrigt også vænnet sig til, at jeg siger nej til nogle møder, så antallet af mødeindkaldelser er også faldet betydeligt, siden jeg startede i jobbet.“ Endelig arbejder Rolf målrettet på at gøre sig uafhængig af driften, så han ikke bliver stopklods for medarbejderne. „Det er helt klart en udfordring ikke at have inde under huden, hvad folk laver.“ Men med en medarbejderstab på 18 mennesker og en, trods radikale omlægninger af mødekulturen, stadig temmelig fyldt mødekalender er det ganske enkelt ikke muligt at nå det hele. Og hvis missionen om at arbejde 40 timer skal lykkes, er den afgørende præmis, at Rolf bevarer magten over sin kalender og dermed sin tid.

Ledelse på deltid kræver mod til at gå imod strømmen

I kapitel 3 fortalte Rie Nielsen fra Nykredit, at valget om at være leder på deltid indimellem affødte kommentarer fra ledelsen om, at hun snart måtte beslutte sig for, om hun ville være leder, eller om hun ville prioritere børnene og landmandslivet. Selv måtte jeg da også læse mailen en ekstra gang, da Rie skrev og tilbød sig som case til bogen, og jeg skrev tilbage og spurgte, om deltidsstillingen så betød, at hun reelt arbejdede omkring 30-32 timer, eller om det var den, der gjorde, at arbejdstiden lå på maks. 40 timer. Heldigvis svarede hun tilbage, at deltiden gjorde, at hun arbejdede 80 procent af en normal arbejdsuge. Heldigvis, fordi et lederjob på deltid stadig er temmelig usædvanligt i dansk erhvervsliv og dermed særlig interessant, og fordi en leder på deltid sender et klart signal om, at vedkommende har taget en aktiv beslutning om at være tidsstyrer. Motivationen til at gå ned i tid, nemlig tvillingerne på ni år, fik vi indblik i tidligere, så her vil vi fokusere på, hvad beslutningen rent tidsmæssigt betyder for dagligdagen i Nykredit.

Rie fortæller åbent, at hun har kæmpet for at få lov til at gå

ned i tid, og at der i starten var tale om en prøveordning. Kulturen i Ries afdeling er egentlig åben over for deltid, og flere af medarbejderne arbejder da også på nedsat tid. Men i resten af organisationen var der ikke tradition for deltid, og specielt ikke når det gjaldt en lederstilling. Der har altså været en del på spil, og Rie har skullet bevise, at ledelse på 32 timer kan lade sig gøre. Særligt når hendes kolleger i tilsvarende job arbejder væsentligt mere.

Under interviewet vender hun igen og igen tilbage til medarbejderne og detaljegraden som de væsentligste forudsætninger for at kunne nå jobbet på mindre tid, end hvad andre lederkolleger bruger. „Holdningen mange steder er, at man er nødt til at arbejde mange timer for at være en god leder, og jeg tror da også, at nogle tvivler på mit engagement, men jeg synes ikke, de har ret. Det er et spørgsmål om, hvordan man strukturerer tingene i afdelingen, og om at have gode medarbejdere,“ mener Rie og fortsætter: „Naturligvis er der noget, man skal give slip på. Et eller andet sted kan jeg da ikke lide, at jeg ikke ved alt, men man er nødt til at finde et realistisk niveau for, hvor meget man skal involvere sig. Jeg ved, at mine medarbejdere er rigtig dygtige, og jeg har fuld tillid til dem, når jeg uddelegerer. Hvis du som leder ikke vil arbejde solen sort, som vi sagde i mit barndomshjem, handler det om at ændre sit perspektiv på, hvor meget du vil gå i dybden med ting.“ Når Rie beskriver en effektiv leder, er det da også en person, der kun laver det vigtigste og ikke blander sig i alt. „Den effektive leder kan uddelegere og trives med det uden behovet for at skulle kontrollere medarbejderne. Jeg er ikke fagligt godt inde i alt det, medarbejderne laver. Jeg stoler på deres kompetencer og sparer på den måde tid ved ikke at gå ind i problemstillinger, som de i sidste instans bedst løser selv. Gevinsten ved den tilgang er også, at medarbejderne udvikler sig både fagligt og personligt, bliver mere selvstændige og får de velfortjente sejre og succeser.“

Kun at løse de vigtigste opgaver handler altså for Rie om at skelne mellem flueknepperi og vigtighed og om at undgå at være med i det hele. „Jeg kunne sagtens arbejde 60 timer eller mere, der er arbejde nok til det. Men jeg lader være med at lave det hele

og lader især være med at blande mig i alt. Eksempelvis er der masser af ledelsesfora, debatter og tværfaglige aktiviteter, som sikkert kunne gavne mig karrieremæssigt, men her vælger jeg altså fra og prioriterer ud fra, at tiden er en begrænset ressource. Ved ikke at skulle vide og deltage i alt sparer jeg en del både tid og frustrationer. Og i sidste ende handler tiden i høj grad om din ledelsesstil – at du viser dine medarbejdere ansvar og giver dem mulighed for at være selvkørende, så de ikke er afhængige af dig, hver gang de skal træffe en beslutning.“

Aftalen med arbejdsgiveren går på en tidsmæssig reduktion af arbejdstiden til 80 procent, men performancekravene er stadig intakte. Rie skal altså nå de samme mål som tidligere, men nu på kortere tid. Og det aftvinger en del respekt hos interviewereren, at hun rent faktisk når i mål med de 32 timer, særligt i en kultur, hvor mange arbejder væsentligt længere.

Vores opdragelse er magtfuld

Thomas Gregersen er formentlig den leder, der formulerer den udfordring, som ligger i de andres forventninger, tydeligst: „Det, som folk fodrer dig med, er det, du lever efter! Hvis du er opdraget til, at en god leder arbejder mange timer, er det svært at give slip.“

Ifølge Thomas er kulturen en magtfuld faktor, som i vid udstrækning styrer vores adfærd. Hvis du arbejder eller har arbejdet i en kultur, hvor mange arbejdstimer hyldes og betragtes som udtryk for engagement og drive, er det utrolig vanskeligt at gøre sig fri af det tankegods. Vores mentale mindset defineres et langt stykke hen ad vejen i samspillet med andre mennesker og er styrende for vores adfærd. Så hvis du vil ændre på din arbejdsmæssige situation, er du også nødt til at ændre på dit mindset. Og deri ligger en kæmpemæssig udfordring i at definere og forankre et personligt tankesæt, der ikke er styret af andres holdninger og forventninger.

Thomas er stor fortaler for at gøre sig uafhængig af driften som et middel til at reducere tidsforbruget, og i denne sammen-

hæng taler han også om at gøre sig uafhængig af de mange forventninger. Han har på egen krop oplevet at blive suget ind i andres forestillinger om, hvordan han skulle leve sit liv. Som han tidligere fortalte, var livet lagt i prædefinerede rammer, og i den periode, hvor han arbejdede ca. 80 timer om ugen, skænkede han dem ikke en tanke. Det havde han ganske enkelt for travlt til. Først da bruddet med den daværende samlever var en realitet, begyndte en bevidstgørende proces, hvor ønsket om mere nærvær voksede sig større og større. Han taler om andres forventninger og ideer om, hvordan tingene skal være, som en realitet, vi må forholde os aktivt til og beslutte, i hvilken grad vi vil lade os styre heraf. For Thomas handler det om at prioritere, om han vil have det godt eller ej. „Hvis du lader dig styre af andre, risikerer du også ikke at have det godt. Jeg møder masser af ledere, der trives og har det fint med at arbejde mange timer. Det kommer helt an på, hvad du er drevet og motiveret af. Hvis du er drevet af dit ego, af mindreværd og følelsen af ikke at slå til, vil du ikke få det bedre af at arbejde hele tiden. Så er det måske snarere tid til at reflektere over, hvorfor du har brug for at imponere med så mange timer,“ siger han.

„Det med at leve op til er jo en folkesygdom. Vi prøver hele vores tilværelse at leve op til vores forældre, vores partner, vores arbejdsplads, ja sågar vores børn. Men det ender ulykkeligt. Hvis du prøver at gøre alle andre tilfredse, bliver du ikke selv tilfreds. Når man skærer helt ind til benet, handler arbejdstiden og de andre ting, vi taler om, om at turde tage valget om at leve sit eget liv. Nogle vil måske synes, det er egoistisk, men er det ikke mere egoistisk at bede andre mennesker om at leve sådan, som du synes er rigtigt? Eller mere trist at prøve at leve dit liv, som andre synes er rigtigt?“ spørger Thomas og fortsætter: „Det handler om at få perspektivet ind så tidligt i dit liv som muligt og helst ikke skulle vente på voldsomme begivenheder, der tvinger dig ud i valget om, hvordan du lever dit liv bedst muligt.“

Find din egen model

Henrik Rosendahl fortæller, at der bestemt er nogle forventningsmæssige udfordringer forbundet med at arbejde, som han gør: „I starten var det svært at gå fra 50 timer om ugen til 37-40 timer, men jeg var nødt til at gøre det (pga. stress-symptomer, red.), og så opdagede jeg, at jeg ved at være mere effektiv sagtens kunne nå det hele alligevel. Bl.a. ved at uddelegere og give klare udmeldinger om, hvad og hvornår jeg kunne nå de forskellige opgaver. Det handler om at turde vælge sig selv til. I starten kunne jeg godt have dårlig samvittighed over, om jeg lavede nok. Det kan godt være at forveksle med dovenskab, når jeg går kl. 16.30, og der stadig sidder en del mennesker tilbage, for generalerne går jo forrest, som man siger. Til gengæld er der en vigtig signalværdi over for de øvrige medarbejdere, og mange synes jo, det er rart, for så kan de også tillade sig at gå hjem med god samvittighed. Men det kan da stadig føles lidt forkert og ferieagtigt at gå på det tidspunkt,“ erkender Henrik. Lejlighedsvis dårlig samvittighed kan altså være en af konsekvenserne ved at skrue ned for blusset. Da jeg spørger til fordelene ved at vælge sig selv til, svarer han dog prompte, at øget arbejdsglæde, en bedre evne til at fokusere samt større kreativitet og mindre tid til overspringshandlinger er direkte effekter af hans ændrede arbejdstider.

Jeg beder Henrik forholde sig til nogle af de kontante meninger om arbejdstider, jeg gennem årene er stødt på hos ledere, hvor ledelse på normal tid synes at være utopi, og til det forventningspres netop ledere kan opleve, hvortil han svarer: „Det er nødvendigt at hvile i sig selv. Min oplevelse er, at jo mere man føler sig nødsaget til at fortælle andre, hvad man synes, de skal og bør gøre, jo mindre hviler man i sig selv. Jeg synes heller ikke, at andre nødvendigvis skal gøre ligesom mig, for folk skal finde den model, der virker for dem.“ Afslutningsvis fortæller Henrik, at han bevidst arbejder med at kunne acceptere andre menneskers holdninger og samtidig sige nej. „Et nej kan i den sammenhæng godt være et ja. Jeg siger ja til dem og deres meninger, men jeg fravælger at gøre som dem. Vi er tilbage ved vigtigheden af at

vælge den model, der fungerer for mig. Uanset hvad andre måtte mene og tænke," siger han.

Mod til at turde være anderledes

At man skal hvile i sig selv, synes at være et gennemgående tema, og Anne-Marie Bürger, ejer og direktør for Biomedica, er da også helt enig i den betragtning. En væsentlig forudsætning for at hvile i sig selv er ifølge Anne-Marie, at man trives. I perioden op til, at hun i januar 2010 overtog konsulentvirksomheden, forberedte hun sig på direktørrollen ved bl.a. at gennemføre en trivselslederuddannelse.

„Jeg blev klar over, at der var rigtig mange spørgsmål at stille sig selv, når jeg nu skulle til at drive virksomhed og være daglig leder. Da jeg var ganske ung, overtog min far en lille virksomhed og blev selvstændig anlægsgartner, og jeg har set bagsiden af medaljen ved en far, der var selvstændig erhvervsdrivende og altid var væk. Derfor sagde jeg, at jeg aldrig nogensinde i mit voksenliv skulle være selvstændig! Men jeg måtte tage mine ord i mig igen. Min frihedstrang er stor, og jeg trives bedst med varierende opgaver, og så kunne jeg rigtig godt lide Biomedica og dets værdigrundlag. Så da muligheden bød sig, var valget alligevel ikke så svært. Men netop fordi jeg har oplevet de negative konsekvenser af at være selvstændig, var jeg nødt til at forholde mig til en masse spørgsmål om, hvordan jeg ville sikre trivslen.“

At trivslen er vigtig for Anne-Marie, skinner igennem i hele interviewet. Alt, hvad vi taler om, knytter an til, at både hun og medarbejderne skal trives. Og en væsentlig bestanddel af trivslen er en fornuftig arbejdstid, hvor der er tid til at restituere og lade op. Derfor var spørgsmålet om, hvor meget hun ville arbejde, presserende at svare på, inden hun overtog lederposten. „Jeg var egentlig ikke i tvivl om, at min arbejdstid skulle være 37 timer. Jeg har tidligere prøvet i perioder at arbejde 50-60 timer. Efter et stykke tid bliver jeg træt og begynder at være ligeglad med mine omgivelser. Overskuddet til andre og lige så vigtigt til

mig selv forsvinder, og min generelle trivsel styrtdykker. Så jeg ved godt, hvad det rigtige for mig er. Men at starte op som selvstændig med ansvar for virksomhedsdrift, medarbejdere, likviditet og en massiv salgsindsats på 37 timer – det er hårdt! Det kræver stædighed og en stor portion selvindsigt, hvis du skal holde fast i dine mål. Og så kræver det altså også noget mod at gå imod strømmen.“

Anne-Marie er da også udmærket klar over, at hun skiller sig ud som biolog i konsulentbranchen på flere fronter: „Jeg er kvinde, selvstændig og har valgt at arbejde 37 timer om ugen. Den cocktail byder på modstand, og jeg har i meget konkrete situationer oplevet en manglende tro på min kunnen. Fx har indtil flere banker stillet sig tvivlende over for, om jeg kunne drive virksomhed, og har på den baggrund ikke villet godkende lån. Når du møder modstand på flere fronter, skal du virkelig kunne hvile i dig selv og tro på, at valget er det rette.“ Da jeg beder hende uddybe, hvad hun mener med at hvile i sig selv, formulerer hun det meget konkret: „Det kræver, at du er klar over, hvem du er, hvad du står for, hvad du vil være med til, og hvad du kan klare.“

Bliv en tidsstyrer

Meget tyder på, at de gængse forventninger til, hvordan man som leder bør arbejde og ikke mindst hvor længe, udgør en af de største forhindringer for at skabe et arbejdsliv, der ikke indebærer arbejdsuger på langt over 40 timer om ugen. At gøre sig fri af menings- og holdningstyranniet ser derfor ud at være en yderst brugbar og effektiv løsningsmodel, hvis du har et ønske om at skrue ned for arbejdstiden. Samtidig er evnen til at styre sin egen tid og ikke mindst have modet til at tage den fulde kontrol over den ifølge lederne en af de vigtigste discipliner for at få succes med en 40 timers arbejdsuge. Jeg møder jævnligt ledere, der er kompetente i deres job, målrettede og når i hus med resultaterne. Alligevel går en del af deres tid med opgaver og især møder, de dybest set ikke finder livsnødvendige eller specielt relevante

for deres succeskriterier. Det være sig tværfaglige projekter, netværk, ledermøder osv. Den slags opgaver og aktiviteter tager tid, og de gør det vanskeligt at holde arbejdstiden omkring 40 timer.

Jeg siger ikke, at løsningen er at affyre en bredside af nej'er mod dine omgivelser. Ej heller at alt er muligt i den organisation, du arbejder i. Men oplever du i dag, at en del af din tid er styret af andre, og er momenter af denne situation utilfredsstillende, er der kun én mulighed: *Du* må gøre noget anderledes. Du skal turde udfordre eksisterende strukturer og normer og sætte spørgsmålstegn ved formål og mål med de opgaver, der finder vej til dit skrivebord eller din indbakke. Ellers lader du andre tage magten over din kalender. Når man analyserer ledernes udsagn og adfærd, kan man koge opskriften på en 40 timers arbejdsuge ned til:

1. Gør dig fri af andres meninger og forventninger.
2. Synliggør dine resultater, så der ikke hersker nogen tvivl om, at du leverer varen – uanset timetallet.
3. Effektiviser din tid.

Til at opsummere kapitlet er her en række punkter til refleksion:

- Hvem styrer din tid, dit arbejdsliv og i sidste ende dig?
- Er du en organiser eller en drifter? Kig kritisk på måden, din arbejdstid forløber på. I hvor høj grad forvalter du den selv? Overlader du frivilligt eller ufrivilligt noget af styringen til andre?
- Prioriterer og planlægger du selv dine opgaver, eller har andre foretaget en del af prioriteringen for dig?
- Sidder du fast i en rolle, som du eller andre har defineret? Tør du udfordre den rolle? Eller skal der et mere radikalt miljøskifte til?
- Hvad vil det kræve af dig at blive fuldblods tidsstyrer? Og er du parat til at leve med konsekvenserne?