

# Sådan bliver du en effektiv leder

Trine Kolding, trinekolding.dk, tk@trinekolding.dk

FOLKETINGET

PenSam

Nykredit

EDC

Hjord

BIOMEDIA  
ARBEJDER FOR NATUREN

Boehringer Ingelheim

AT WORK  
FREMME SUNDHED OG LIVSKVALITET - WWW.ATWORK.DK

EXHAUSTO  
FOR A BETTER FLOW

vejle  
KOMMUNE

FRYDENHOLM  
PLEJECENTER

MAERSK  
LINE

SAXO  
BANK  
CAPITAL MARKETS

STRUER  
KOMMUNE

NCC

Coloplast

CSC

ROSENDAHL  
DESIGN GROUP

BEK

SVINE-  
RÅDGIVNING  
VEST

GYLDENDAL BUSINESS

Trine Kolding  
Den effektive leder

Succes med en  
40 timers arbejdsuge

De 20 ledere repræsenterer et bredt udsnit af dansk erhvervsliv

Er det muligt at forene et krævende lederjob med en 40 timers arbejdsuge? Nej, vil mange mene. Nogle vil endda gå så langt som at hævde, at det er useriøst at tro, man kan klare den ledelsesmæssige udfordring inden for normal arbejdstid. Ikke desto mindre er det præcist, hvad de 20 medvirkende ledere i bogen "Den effektive leder – succes med en 40 timers arbejdsuge" formår: At skabe de nødvendige resultater på 40 timer om ugen. I artiklen får du indblik i 10 særtræk ved effektive ledere, og udvalgte cases fortæller, hvordan de har skruet op for effektiviteten.

### Metoden bag bogen

"Den effektive leder" er den første danske bog, der på baggrund af aktuelle erfaringer indsamlet gennem kvalitative interviews med 20 ledere viser, hvordan lederen kan styrke sin effektivitet og skabe de nødvendige resultater inden for en tidsmæssig ramme på 40 timer om ugen. Størstedelen af de medvirkende ledere har tidligere arbejdet langt flere timer, men har af forskellige årsager reduceret arbejdstiden til et gennemsnit på 37-40 timer. Bemærkelsesværdigt er det, at de stadig skaber de fornødne resultater, men nu på væsentligt kortere tid. De har ganske enkelt skruet gevaldigt på effektivitetsknapperne. I denne artikel kigger vi nærmere på, hvad det er for parametre, der gør det muligt for de 20 ledere at være så effektive i deres job.

Alle interviewpersoner er interviewet ud fra samme interviewramme. Udvælgelseskriterierne var følgende:

- 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.

Mangfoldigheden blandt de medvirkende ledere er altså lige så stor som blandt ledere generelt i danske virksomheder og organisationer. En hyppig indvending mod at skrue ned på timeantallet er nemlig, at der i den enkelte branche er særlige vilkår, der gør, at det ikke ville kunne lade sig

gøre at arbejde mindre, eller at den pågældende virksomhed ikke har tradition for, at ledere arbejder inden for normal arbejdstid. Derfor har den demografiske spredning blandt de medvirkende været særlig vigtig for at vise, at ledelse på 40 timer er mulig på tværs af brancher og i de virksomhedskulturer, hvor forventningerne til arbejdstiden generelt kan være høje.

### 10 særtræk ved effektive ledere

Selv om lederne repræsenterer mange forskellige brancher, ledelsestyper og organisatoriske placeringer er følgende ti karakteristika fælles for dem:

1. Beslutningen om en 40 timers arbejdsuge 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 og overspringshandling.
10. Mod.

Disse ti fællestræk er de egenskaber, lederne selv nævner i deres definition af begrebet *den effektive leder*, og som de repræsenterer via deres handlinger og holdninger. Tilsammen udgør de essensen af den effektive leder, og summen af fællestrækkene gør det muligt at nå lederjobbet inden for såkaldt normal arbejdstid.

### Motivation og mod

Det første fællestræk *Beslutningen er truffet* er en grundlæggende præmis for at lykkes med en 40 timers arbejdsuge. Der vil altid være mails, der skal besvares, møder du skal deltage i, medarbejdere der har brug for din sparring og dokumenter der skal læses. Uanset for hvor mange timer du arbejder, og hvor stærkt du løber, bliver du aldrig færdig. Derfor skal du vide præcist, hvor meget du vil kræve af dig selv. Den effektive leder har styr på sin motivation, og Rolf Dalsgaard Johansen, stabschef i Vejle Kommune, formulerer beslutningen således: "Hvorfor er det vigtigt for mig at kunne tage hjem kl. 16? Du skal kende dine værdier, så du kan prioritere ud fra dem. Hvis du ikke kan svare klokkeklart på, hvorfor det er vigtigt at gå hjem, vil du hele tiden vakle mellem, om du skal gøre A eller B, og du vil leve i konflikt mellem værdier og handlinger."

Der er mange årsager til, at lederne er endt med at have en arbejdsuge på max. 40 timer, men hovedparten har undervejs i deres karriere truffet en aktiv beslutning om, hvordan de vil arbejde, og at arbejdslivet ikke



10 karakteristika for den effektive leder

skal fylde hele livet. Og denne motivation har de kombineret med *mod*, som også fremgår af oversigten over fællestræk. For der skal en vis portion mod til at turde være leder på 40 timer. Flere af de medvirkende ledere arbejder i organisationer, hvor der er tradition for lange arbejdsdage, og mange tillægger stadig, bevidst eller ubevidst, et højt timeantal stor værdi. Medarbejdere der udviser stor timemæssig fleksibilitet fremhæves og roses for deres indsats. Tilsvarende gør vi ikke eller i hvert fald sjældent med dem, der sørger for i perioder at drosle ned og derved skabe en overordnet balance i arbejdstiden. Derfor skal du, som en af lederne, formulere det turde gå og gøre det med oprejst pande.

### Skab de nødvendige resultater

"Jeg bliver ikke målt på, hvor mange timer jeg sidder her, men på de resultater jeg leverer!" At kende sin motivation for at skruer på arbejdstiden og have modet til at gå mod strømmen gør det ikke alene. Der skal naturligvis nogle *resultater* på bordet, fællestræk nr. to, hvis du skal kunne retfærdiggøre en 40 timers arbejdsuge som leder. I denne artikel fremhæves særligt følgende karakteristika blandt lederne: *Klare mål, forventningsafstemning og tidsrealistisk planlægning*. Disse tre parametre er helt essentielle, hvis du vil spare tid og effektivisere din arbejdsdag.

### Knivskarpe mål

Martin Witt, daglig leder i ejendomsrådgivningsvirksomheden EDC Hjort, reducerede sin arbejdstid fra 60-70 timer om ugen til 40 timer og øgede samtidig sin omsætning med 50 procent. En imponerende turn around proces, som han selv forklarer med klare mål og tidsmæssige grænser: "Hvad er mine succeskriterier? Hvad skal jeg lave? Du er nødt til at have et knivskarpt billede af, hvad der forventes af dig. Hvis du er det mindste i tvivl om, hvad dine succeskriterier er så find ud af det! Spørg dine nærmeste ledere hvad de forventer af dig. Hvad er det for nogle resultater, du skal levere? Du skal kunne skille tingene ad og vide, hvad der er vigtigst, og det kan du kun, hvis du kender kriterierne for succes. Du får masser af opgaver, som måske nok er en del af jobbet, men som ikke er en del af dine succeskriterier... Når man sætter nogle tidsmæssige grænser, bliver man automatisk mere effektiv. Du skal nå dine mål, og du har en given mængde tid at gøre det indenfor. Jeg bruger tid på at afstemme forventninger med de fire partnere om, hvor jeg skal investere min tid. Derudover har jeg møde hver 14. dag med en af partnerne, hvor vi følger op på målene og bliver enige om den

fortsatte kurs. Når målene og succeskriterierne er helt klare, er det ikke så svært at prioritere. I dag kigger jeg i langt højere grad på, om kunden kan generere den nødvendige omsætning. Selvfølgelig skal vi bruge tid på kunderne, men jeg ved også af erfaring, at nogle salg aldrig bliver til noget. Ofte er det sådan, at de kunder man bruger mest tid på, er dem der er færrest penge i. Derfor ligger det i baghovedet: Hvad skal der til, for at jeg kommer i mål? Det er her, jeg prioriterer min indsats."

De effektive ledere er ikke i tvivl om, at de bliver målt på de resultater, de leverer, og derfor skal vejen derhen være oplyst af konkrete og ikke mindst realistiske mål. Overvej derfor følgende:

- Er dine og afdelingens mål krystallklare?
- 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?

### Du skal turde sætte spørgsmålstejn ved alt

Hvis målene eller forventningerne undervejs er ikke realistiske, er næste skridt afstemning af forventninger, så forholdet mellem kravene og ressourcerne bliver bragt i balance. Særtrækket *forventningsafstemning* nævnes igen og igen af lederne som et værktøj til at optimere effektiviteten. Lars Ingerslev fra it-virksomheden i CSC kender om nogen til vigtigheden af løbende at afstemme forventninger med sine omgivelser. Som capability resource center manager med nordisk ansvar for ca. 170 medarbejdere udspringer alt, hvad Lars foretager sig af forventningsafstemning. Hver gang han er med til at starte et projekt op og allokere ressourcerne hertil, handler det om at bryde projektet ned i overskuelige faser og få afklaret alle spørgsmål fra starten. Alt hvad der er muligt at afklare fra dag ét, skal afklares, så intet kommer bag på nogen senere hen, og ingen er i tvivl om deadlines, ansvar osv. Derfor består hans forventningsafstemning, uanset om der er tale om projekter eller andre typer af opgaver i øvrigt, altid af et første afklarende møde hvor følgende punkter er på dagsordenen:

- Hvad vil du gerne opnå med det her?
- Hvilken værdi skaber det?
- Hvad er tidsrammen?
- Hvilke og hvor mange ressourcer har du brug for?



- Hvem er interessenter?
- Er det realistisk?
- Hvad er dine forventninger til mig?

Når alle disse spørgsmål er besvaret, fortsætter forventningsafstemningen fra den anden side af bordet, når Lars fortæller, hvad *han* kan og har mulighed for at bidrage med. Han sørger også for allerede på dette tidspunkt at melde klart ud, hvis han ikke kan holde sig inden for tidsrammen. "Kommunikationen skal være klar og tydelig fra starten, og begge parter skal melde ud, hvad de forventer, og hvad de har mulighed for at byde ind med," understreger Lars.

Det lyder utroligt enkelt, når han fortæller, hvordan han gennem forventningsafstemning hele tiden sikrer sig, at der er sammenhæng mellem ressourcerne, i det her tilfælde tiden, og kravene til ham. Men de fleste af os kender til situationer og opgaver, hvor vi bare må klappe hælene sammen og parere ordre: "Selvfølgelig tænker jeg over, hvem jeg taler med, og prioriteringen hænger da udover opgavens vigtighed også sammen med hvor høje herrerne er, men nogle gange oplever jeg også, at ordregiveren ikke har besluttet sig for, hvad vedkommende vil have ud af opgaven. Opgavens værdi skal altså som minimum være på plads, før jeg bruger tid på den. Og så vil jeg også gerne vide, hvorfor jeg er den bedste til opgaven, så vi er sikre på, at rette mand udfører jobbet. Forarbejdet skal gøres ordentligt, ellers spilder vi vores tid. Og det er der ikke tid til! Jeg mener, at du skal turde sætte spørgsmålstegn ved alt," er Lars' klare melding.

Overvej følgende i forhold til din praksis omkring forventningsafstemning:

- Hvad er værdien af de aktiviteter, opgaver og møder du bruger din tid på?
- Hvor god er du til at afstemme forventninger med din chef?
- Kender du altid formålet og målet med de opgaver, du bruger tid på?
- Hvor god er du til at afstemme forventninger med dine medarbejdere?
- Kender dine medarbejdere altid formålet og målet med de opgaver, de bruger tid på?
- Hersker hastekulturen i din organisation eller afdeling?
- I hvilket omfang lader du dig styre af andres hasteopgaver?

### Tidsrealistisk planlægning

Vi kommer ikke uden om *planlægning*, når vi taler om at effektivisere lederens arbejdsdag. Selve måden at planlægge på er da også karakteristisk for adskillige af de medvirkende ledere. Et interessant spørgsmål i den sammenhæng er således: "Hvor realistisk er du egentlig, når du tidsestimer og planlægger dine opgaver og møder?" I bogen skelnes mellem tre måder at forholde sig til tid på, der tager afsæt i De tre tidstyper®: Tidsoptimisten, tidsrealisten og tidspessimisten.

*Tidsoptimisten* glemmer ofte, at ting og mennesker tager tid. Der sættes sjældent tid af til at udføre opgaver, til at følge op eller til transporttid, og optimistens mantra er: "Det tager kun fem minutter" og "Jeg arbejder bedst under pres". Sidstnævnte er en ofte medvirkende årsag til, at optimisten løser opgaver i sidste øjeblik.

*Tidsrealisten* ved godt, at ting tager tid, og han forsøger at være realistisk i sin planlægning af opgaverne og husker som regel også at sætte tid af til det uforudsete. Dog kan selv tidsrealistens plan nemt kuldsejle, da uforudsigelighed i dag snarere er grundreglen end reglen på de fleste arbejdspladser. Realisten har naturligt flair for planlægning og struktur og trives bedst med overordnet set at have styr på tiden og opgaverne. *Tidspessimisten* har ikke uden grund svært ved at arbejde sammen med optimisten. Fokus på detailplan, worst case-scenarier og en solid buffer i alle elementer af planlægningen er kodeord for en tidspessimist, der trives bedst med en høj grad af forudsigelighed i hverdagen kombineret med skudsikre planer.

### Mange tidsoptimistiske ledere

Uden at have et egentligt empirisk grundlag har mange års undervisning og coaching af ledere og medarbejdere alligevel vist, at der blandt ledere findes en overvægt af tidsoptimister. Hvilket et stykke af vejen er naturligt, da en leder skal kunne bevare et optimistisk syn på fremtiden og på muligheden for at nå såvel deadlines som budgetmål, selv i pressede situationer. Men for meget tidsoptimisme giver bagslag, når tidsplanen bliver for urealistisk, og deadlines overskrides.

Derfor er det særlig interessant at konstatere, at 17 ud af 20 ledere beskriver dem selv som tidsrealister. Noget tyder altså på, at det kan betale sig at skruer op for tidsrealismen gennem tidsestimering og forventningsafstemning omkring realistiske mål og deadlines samt opgavemængden. Endelig fremhæver flere ledere vigtigheden af at afsætte tid især i den daglige planlægning til det uforudsete. Specielt som leder går en stor del af tiden med at være tilgængelig for medarbejderne og facilitere eller sparre med dem omkring arbejdsopgaver. Tidsoptimister vil

typisk ikke være bevidste om at afsætte nok tid til den rolle. Det er ikke usædvanligt at op imod halvdelen af lederens dagligdag går med ikke-planlagte opgaver, møder, forespørgsler, afbrydelser mm. Tidsrealistisk planlægning er derfor også at kalkulere med det uforudsete.

Overvejelser om din planlægning:

- Hvor stor en andel af din arbejdsdag går med uforudsete opgaver og henvendelser?
- Hvor stor en andel er arbejdsdagen planlægger du?
- Hvor meget buffertid har du brug for dagligt for at kunne imødekomme det uforudsete og samtidig sikre en vis tilgængelighed?
- Hvor meget luft skal kalenderen indeholde på uge- og månedsbasis for, at du kan sikre den nødvendige fleksibilitet?

### Hvad er prisen for en 40 timers arbejdsuge?

Selv om bogens primære mål er at vise, at det er muligt at være leder uden at arbejde mange timer om ugen, kommer vi naturligvis ikke uden om at tale om, hvorvidt der er konsekvenser ved at kombinere en lederstilling med en arbejdstid, der ligger inden for normalområdet. Betaler lederne en pris for det valg, de har truffet, og i givet fald hvilken?

Mere end halvdelen mener, at forudsætningerne for at være en effektiv leder er personbestemte. At det er de personlige egenskaber og kompetencer, der gør det muligt for den enkelte at nå lederjobbet inden for en ramme af 40 timer om ugen. Områdedirektør i Coloplast Agnes Friese anslår, at ca. 80 procent af lederens effektivitet handler om lederens arbejdsform, mens resten afhænger af organisationen og dens evne til at udstikke rammer og mål. "Rammerne er afgjort en del af vejen, men selv om rammerne er dårlige, kan du stadig være en god og effektiv leder. Det er først og fremmest måden, jeg arbejder og prioriterer på, der er afgørende," siger hun.

Selv om de fleste er enige om, at effektiviteten først og fremmest er båret af den enkelte person, peger flere af lederne dog også på organisationen og virksomhedskulturen som faktorer, der spiller ind på mulighederne for at skabe en tidsmæssig ramme på 40 timer for lederjobbet. Nogle siger direkte, at de ikke tror, det vil kunne lade sig gøre alle steder.

### 75 procent oplever ikke negative konsekvenser

Lidt overraskende svarer hele 15 ud af de 20 ledere, at en gennemsnitlig arbejdsuge på 40 timer ikke har haft negative konsekvenser for deres karriere. De, der mærker konsekvenser, oplever det primært i forhold til, at de avancerer langsommere, end hvis de havde investeret flere arbejdstimer: "Jeg føler selv, at min karriere er gået lidt langsommere," siger juridisk chef i Saxo Bank Anette Schmidt Hansen. "Jeg kunne sikkert godt have haft en toplederstilling allerede i 30'erne, men der bliver ikke lagt mærke til én på samme måde, når man ikke sidder og arbejder til langt ud på aftenen. Jeg har dog aldrig oplevet negative konsekvenser af min arbejdstid. Jeg har altid fået bonus og lønforhøjelse uopfordret på grund af mine resultater. Selv om jeg ikke sidder her langt over 40 timer om ugen, får min arbejdsgiver jo stadig de resultater, de skal have. Men jeg tror, at hastigheden, hvormed karrieren udvikler sig, bliver påvirket

af arbejdstiden. Og jeg fortryder ikke noget, jeg er godt tilfreds med at være der, hvor jeg er, og med at arbejde på den måde, jeg gør," siger hun.

Rolf Dalsgaard Johansen fra Vejle Kommune fortæller ærligt, at hans karriere ikke kører med samme omdrejningstal, som han kunne ønske det: "Det er ambitiøst at vælge at arbejde 40 timer, og det har nogle omkostninger:

- Jeg sætter min karriere ned i gear.
- Jeg må acceptere, at jeg i nogle situationer ikke er så dygtig, som jeg kunne være, for jeg kan simpelthen ikke investere nok tid i de forskellige opgaver og møder, når alle vil have en del af min tid.
- Jeg savner fordybelse og er hele tiden nødt til at prioritere hårdt, så tiden ikke bare går til drift.

Konsekvenserne hænger til en vis grad sammen med den organisationskultur, lederen arbejder i. Jo mere organisationen vægter og måler på timeantal, jo sværere vil det være for lederen at skrue ned for arbejdstimerne. Dog tyder interviewene på, at et målrettet resultatfokus kan kompensere en del herfor. En vigtig overvejelse for den enkelte leder må derfor være: Hvilke konsekvenser vejer tungest? Faktum er, at der er konsekvenser både ved at vælge lange arbejdsdage og ved at vælge at skrue kraftigt op for effektiviteten for at kunne reducere arbejdstiden.

### Skrue op for effektiviteten

Uanset om du ønsker en arbejdsuge på 40 timer, færre eller flere timer, så er der masser af inspiration at hente blandt de 20 ledere. Du gør med stor sandsynlighed allerede en række af de ting, interviewpersonerne fremhæver. Måske skal du blot skrue lidt op og tilsvarende ned på en række områder? Ved at følge mønsteret for de effektive ledere kan du systematisk arbejde med at målrette din arbejdsindsats og holde et højt effektivitetsniveau.

Er du blevet inspireret til at skrue endnu mere op for din effektivitet, skal du måske gøre lige som Henrik Rosendahl, administrerende direktør for Rosendahl Design Group, der efter en krævende periode med stresssymptomer startede med at give sig selv en budgetmæssig ramme:

"Jeg har altid været optaget af produktivetsfremmende tiltag – hvordan man kan bruge så lidt tid som muligt på en opgave. Jeg startede med at give mig selv en ramme på otte timer om dagen at arbejde inden for. Hvis du kun har knappe ressourcer, bruger du dem automatisk anderledes. Når du kombinerer tanken om de knappe ressourcer i form af en tidsmæssig ramme med den produktivetsfremmende tankegang, har du et rigtig godt udgangspunkt for at være en effektiv leder."

Spørgsmålet er: Hvor meget tid vil du bevillige dig selv?

Læs mere om de effektive ledere: "Den effektive leder – succes med en 40 timers arbejdsuge", Gyldendal Business 2011