

Noget om chefers personlige effektivitet

Alle i ledende stillinger har et stort pres på deres kalender – topchefer, funktionschefer og medlemmledere. Dette års essay er blevet til, fordi jeg har observeret, at især mange yngre chefers personlige effektivitet har rum for betydelig forbedring.

Personlig effektivitet har en ganske særlig betydning for folk i ledende stillinger, fordi en leder har stor indflydelse på, hvor effektivt ressourcer, herunder underordnede, kollegers, chefers og samarbejdspartneres tid, disponeres. Chefer med en ringe personlig effektivitet kan være en stor udfordring for deres omgivelser og koste flere penge og mere arbejdsgælde og livskvalitet, end de selv er klar over. Omvendt har jeg også observeret, at topchefer i virksomheder og organisationer, som er succesfulde over tiden, har en meget veludviklet personlig effektivitet.

Hører du selv allerede til gruppen af chefer med en høj personlig effektivitet, foreslår jeg, at du forærer dette essay til en person, som du mener, kan have gavn af det.

Det ville glæde mig, hvis mit skriv kan bidrage til bedre personlig effektivitet, som igen kan bidrage til mere konkurrencedygtige virksomheder og en offentlig sektor, som kan udrette mere med mindre.

Bjarne Nielsen

Som leder er du et eksempel – hvad enten du vil det eller ej

Chefens hovedopgave er at kanalisere organisationens ressourcer derhen, hvor de skaber størst effekt – og derefter at sikre sig, at de bliver brugt rigtigt. Når en chef bruger tid på noget, signaleres, at det er vigtigt, og at det, som der ikke bruges tid på, er mindre vigtigt. Og måden, chefen bruger sin tid på, er lige så vigtig. Begge dele bliver som hovedregel betragtet som vejledende eller legitimerende for tilsvarende indsats eller ikke-indsats. Det gælder i det store og i det små – i det gode og i det dårlige. En chef med dårlig personlig effektivitet skaber ineffektiv opgaveløsning og dårligt arbejdsklima for sig selv og andre.

Symptomer på dårlig personlig effektivitet er f.eks:

- Giver utilstrækkelig instruktion til andre og får derfor utilstrækkelig kvalitet retur
- Kommer for sent til møder, eller glemmer dem
- Følger ikke op på aftaler
- Er dårligt forberedt i interaktion med andre
- Er flaskehals så mange opgaver går i stå, og andre ikke kan komme videre
- Løser de nemme og sjove opgaver først, så de vigtige får for lidt opmærksomhed
- Uklare beslutninger, fordi der ikke er tid til ordentlig underbygning
- Tjekker beskeder under møder, og måske endda tager telefonen (og forlader mødelokalet)
- Løser hasteopgaver, uanset der er vigtigere opgaver som venter
- Læser mails og SMS'er kontinuerligt
- Laver ofte om på aftaler
- Føler sig tit stresset
- (Find selv flere eksempler)

At bruge tiden rigtigt er et meget lavpraktisk og banalt anliggende. Derfor er der mange højt uddannede mennesker, som afviser eller trækker på smilebåndet af de konkrete løsninger, som erfarne mennesker anviser. Det er ærgerligt, for det betyder, at de ikke udnytter deres potentiale til gavn for dem selv og deres organisation. Og det er med personlig effektivitet, som med det meste andet: jo mere man interesserer sig for det og bestræber sig på at lære og bruge det, des bedre bliver man. I boksen er den korte udgave af min opskrift, så klog som jeg er i øjeblikket:

Den korte opskrift på personlig effektivitet

1. Tag styring over din egen tid! Lad dig ikke terrorisere af telefoner, e-mails og angst for ikke at være god nok.
2. Én bold ad gangen! Multitasking er stærkt opreklameret.
3. Hold overblik over dine opgaver og planlæg! Hvis du ikke ved, hvad du har af opgaver, kan du ikke planlægge en effektiv tidsudnyttelse
4. Prioriter opgaverne efter de 4 %! Nogle opgaver er ganske enkelt vigtigere end andre, så lad være med at tage de mindst vigtige først, bare fordi de tilsyneladende haster.
5. Gør opgaverne færdige hvis muligt! Hvis du udskyder dem, skal du bruge tid på at komme ind i opgaven igen senere.
6. Bliv god til at delegere! Du kan mangedoble din kapacitet, hvis du gør det rigtigt.
7. Struktur dit informationsunivers! System og klassifikation gør arkivering og genfindning meget hurtigere.
8. Kommuniker effektivt! Man skal kunne forstå, hvad du mener og ønsker.
9. Lær dig selv at kende og find din egen måde at være personligt effektiv på! Brug den og udvikl den, der sker jo ikke noget, hvis du ikke gør noget.

Enhver skal finde sin egen måde at gøre det på – det kan man hente lidt inspiration til i den lange udgave, som følger nu.

1 Tag styring over din egen tid!

Hele grundlaget for en god personlig effektivitet er, at man tager styring af sin egen tid. At man indser og grundlæggende tror på, at det har man lov til. Man må tro på, at det er OK, at man ikke reagerer på alt, hvad der rører sig. Man må grundlæggende sætte sig ud over angsten for at blive kritiseret, fordi man ikke reagerer næsten øjeblikkeligt på henvendelser. Det er meget nemmere at gøre, hvis man har tænkt grundigt over, hvad det er for resultater, man skal levere i sit job, og hvilke aktiviteter, som er vigtigere end andre for at levere dem. For ens tidsforbrug skal jo understøtte, at resultaterne leveres med færrest mulige ressourcer.

Naturligvis må man i en række sammenhænge acceptere, at man er underlagt andres styring, ellers kan verden jo ikke hænge sammen. Det er en delikat balancegang, men de fleste lader sig styre mere end nødvendigt, ja de lader sig nærmest terrorisere af afbrydelser fra personer, telefoner og e-mails. Og af mere eller mindre velbegrundede krav om mødetidspunkter. Ofte kan andres ønsker om tidsfrister eller mødetidspunkter flyttes, hvis man tør bede om det. Bliver man afbrudt personligt, kan man afhængig af problemets kompleksitet og vigtighed aftale en senere tid til behandling, hvis det ikke er belejligt nu. Sæt tid af til konsultationer, som ikke er absolut akutte, og lad dine medarbejdere og kolleger vide, hvornår det er.

Det er sjældent, at det er reelt nødvendigt, at tage telefonen, når den ringer. Der er jo telefonsvarer på! Desuden kan man jo se navnene på mange af dem, som ringer og dermed afgøre, om det er vigtigt, at svigermor får en i tale nu. Man behøver heller ikke at læse mails eller SMS'er kontinuerligt. Lad som default notifikationslyden på computer og telefon være slået fra. Sæt telefonen på lydløs, når du ikke vil forstyrres. Sæt bestemte tider af i løbet af dagen til at læse beskeder og lytte til telefonsvareren; f.eks. morgen, middag og sidst på dagen. Ring ikke tilbage på et ubesvaret opkald, hvis der ikke er lagt en besked – for så er det jo ikke vigtigt.

Har du brug for at søge information på internettet, eller at se, hvad der foregår på Facebook eller LinkedIn eller ... så sæt tid af til det. Gå kun på nettet, hvis det er nødvendigt for at løse den opgave, du har prioriteret og er i gang med – ellers er det jo underholdning.

Utallige forskningsresultater viser, at hver gang man bliver afbrudt, eller lader sig afbryde, i en vigtig opgave, går der et tocifret antal minutter, inden man har genvundet koncentrationen om opgaven. Omvendt, vises det, at de personer, som har mulighed for at koncentrere sig om en opgave uden afbrydelser, løser den hurtigere og bedre end de, som udsættes for afbrydelser.

2 Én bold ad gangen!

Vær til stede i det du gør! Det er meget populært at tale om, at man kan multitasking, Multitasking er blevet sådan et machoord – men det er helt uberettiget. Også her er der talrige forskningsresultater, som fortæller, at man ikke kan være kvalitetsmæssigt til stede i flere ting på en gang. Multitasking ødelægger koncentrationen, stresser dig og dine omgivelser og skaber oftest ringere resultater, end man ønsker og ellers kunne opnå. Det er som at spille tennis med flere bolde med forskellige farver på en gang.

En af verdens gennem tiderne største tennisspillere Bjørn Borg vandt bl.a. på sin koncentrationsevne. Han blev engang spurgt, hvordan han var i stand til at bevare sin koncentration under spillet, uanset hvad der skete. Svaret var ”jeg spiller kun én bold ad gangen”. Han vandt som bekendt syv Wimbledonturneringer, inden han blev overhalet af yngre kræfter.

3 Hold overblik over dine opgaver og planlæg!

Man har en høj personlig effektivitet, når man kan udvirke gode resultater på grundlag af løsning af alle nødvendige opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Det er derfor svært at være personlig effektiv, hvis man ikke for det første stedse holder sig klart, hvilke resultater, man har ansvaret for, og hvilke resultatpåvirkende opgaver, det indebærer.

Så det er helt nødvendigt at have et ajourført overblik over opgaverne. Du kan ikke forlade dig på at have opgaverne i kalenderen – der skal de naturligvis også være, men det giver intet overblik. Man må have et supplerende system, som skaber overblikket, og i øvrigt dele det med sin sekretær eller assistent. Selv har jeg min opgaveoversigt på en applikation, som kører både på min telefon og mine computere. For hver opgave er der en tidsfrist, og forskellige klassifikationssymboler, for bl.a. opgavetype, vigtighed og status. Den indeholder også vigtige private opgaver, så jeg har et samlet overblik over mine forpligtelser – man bliver ikke nødvendigvis meget effektiv ved at have en skarp opdeling mellem arbejdstid og fritid. Nogle gange har jeg en papirkopi og oversigten i jakkelommen, fordi det kan være mere bekvemt i visse situationer.

Opgaveoversigten skal ajourføres løbende og revideres grundigere f.eks. en gang om ugen. Sæt så en bestemt tid af til revisionen, hvor opgaverne (om)prioriteres, og der sættes tid af til dem i kalenderen, som revideres samtidig. Undgå så vidt muligt at fylde hver dag helt ud – det er godt med lidt luft til det uforudsete. Ja, det tager lidt tid at skabe og vedligeholde overblik og kalender, men den kommer rigeligt igen.

4 Prioriter opgaverne efter de 4 %!

I enhver sammenhæng hvor det handler om at skabe ønskede resultater, afhænger resultatet af en række forudgående aktiviteter - tusindvis når vi taler virksomhedsdrift. Alle disse aktiviteter skal udføres, men ikke alle aktiviteterne resultater er kritiske for et tilfredsstillende samlet resultat. Vi har en forkærlighed for at prioritere opgaver, som haster, eller som vi synes er behagelige. Den tendens må undertrykkes med en iskold prioritering og derefter en disciplineret overholdelse af prioriteringen.

Der er mange metoder til prioritering. Én er følgende, hvor der er anvendt Paretos lov om at 20 % af aktiviteterne står for 80 % af resultaterne og omvendt: Alle opgaver, som ligger i de 4 % kræver chefens absolutte opmærksomhed og deltagelse. De 64 % og 2 x 16 % kan i større eller mindre omfang delegeres eller evt. udskydes.

Haster	Ikke	Meget	
	80	20	
Påvirkn. af slutresultat			
Lille	80	64	16
Stor	20	16	4

Prioritering indebærer også at tage stilling til kvaliteten i opgaveløsningen. Her kan modellen bruges igen. De 4 % skal formentlig have høj løsningskvalitet, medens der til de øvrige højst sandsynligt kan stilles mindre strenge krav. Der er også en lidt mere avanceret udgave af prioriteringsmodellen, hvor man tager de 4 % videre til mere nuanceret behandling som grundlag for en mere skarp prioritering:

Haster		Ikke	Meget
		80	20
Påvirkn. af slutresultat			
Lille	80	64	16
Stor	20	16	4



Mulighed for at omgøre		Stor	Lille
		80	20
Kompleksitet/ Usikkerhed			
Lille	80	64	16
Stor	20	16	4

5 Gør opgaverne færdige hvis muligt!

Jo færre opgaver, man har liggende, des nemmere er det at få overblik og des mindre stresset bliver man. Efter at have påbegyndt en opgave eller en beslutningsproces sætter man den ofte på hold til senere uden, at der er en reel grund til det. Gør den i stedet færdig, hvis der er tid, og det kan gøres til den fornødne kvalitet. Det gælder også e-mails og telefoner.

Opøv en god e-maildisciplin. Sæt tid af til gennemgang af indbakken. Svar med det samme, enten fuldstændigt eller, hvis det kan berolige afsenderen, en kvittering med besked om, hvornår du vil svare. Flyt resten til relevante foldere. Alle trivielle nyhedsmails o.l. kan på forhånd, via regler, dirigeres direkte til særlige foldere, som du ser i en gang om ugen. Det, der ligger i din indbakke, er det, som du skal behandle i dag! Enten ved at færdigbehandle det, eller at flytte det andre steder hen til senere løsning. Husk at opgaveoversigten skal suppleres løbende.

6 Bliv god til at delegere!

Mange chefer bliver flaskehalse, fordi de vil gøre for meget selv. Det skaber dårlig opgaveløsning og frustrerede medarbejdere og kolleger. Omvendt er god delegering den bedste vej til medarbejderes kompetenceudvikling, man kan få – og den er gratis! Hovedreglen bør være, at alle de opgaver, som andre kan løse tilfredsstillende, delegeres mere eller mindre. Til de mere personlige opgaver kan en personlig assistent være guld værd. Gennem god delegering får chefen bedre tid til de mere vanskelige opgaver, og til at være leder og holde overblikket. Men husk, at man aldrig kan delegere ansvaret for resultaterne – det ligger altid på chefens bord.

Der er permanent delegering og ad hoc delegering. Effektiv delegering kræver:

1. At man har kvalificerede folk at delegere til. Vær her opmærksom på, at chefer har de medarbejdere, de fortjener.
2. At man ikke delegerer mere end den pågældende kan klare. Og her skal man være opmærksom på at alle lærer og udvikler deres kompetencer, hvis de har en chef, som er god til at delegere.

Effektiv ad hoc delegering kræver tillige:

3. At man giver sig tid til at briefe den pågældende tilstrækkeligt
4. At man delegerer i bidder så tilpas store, at de kan overkommes.
5. At man ved store bidder følger op løbende, så en fejlagtig løsningsproces ikke kommer for langt ud, og bliver svær at korrigere til tiden.
6. At man lægger tid ind til korrektioner
7. At man erkender, at man i de fleste tilfælde ikke får det, som man selv ville have gjort det. Se tilbage på de 4 + 16 + 16 + 64 % som beskrevet i afsnit 4 – hvad er vigtigt?

Som appendiks i dette hæfte findes en delegeringstest og et procesdiagram for delegering. Når du har foretaget testen og sammentalt din pointsum, kan du i boksen på sidste side se en forklaring på, hvad din score betyder.

7 Struktur dit informationsunivers!

Strukturer al den generelle information du har brug for i dit arbejdsliv, og gerne også dit privatliv, ligesom bøgerne på biblioteket er inddelt i det såkaldte decimalklassifikationssystem. Lav dit eget klassifikationssystem og brug det samme system i dit e-mailprogram, i skyen, på din hard-disk, dine internetfavoritter etc. Gør plads til alle løbende sager, alle medlemskaber af netværk, foreninger mmm. På den måde har du navngivne "kasser" til al information, så det bliver rutine at placere alle mails, dokumenter mm, et bestemt sted, hvor det også er nemt at genfinde. Har du også et fysisk arkiv, skal du bruge den samme navngivning.

Derudover er det en rigtig god ide, at navngiv alle elektroniske filer på en måde, som gør dem let genfindelige for dig selv. Det er ikke nødvendigvis det navn de har, når du får dem. Er det nødvendigt at bibeholde det oprindelige navn, kan du supplere med dit eget. Der bruges rigtig meget tid på at genfinde dokumenter, man ikke kan huske hvor ligger, og der laves rigtig meget dårligt arbejde, fordi man opgiver at finde relevant information i opgaveløsningen.

8 Kommuniker tydeligt!

Hvis du ikke formulerer dig klart og sikrer dig, at du er blevet forstået, både mundtligt og skriftligt, har du kun dig selv at takke for, at du ikke får det, du ønsker. Gør det til en vane, at vigtige ting kommer på tryk, så alle involverede kan dele den samme information og evt. komme med præcise kommentarer. Tale forsvinder med det samme, og folk hører forskelligt.

Men tænk dig om før du sender e-mails – der er alt for meget forurening, som påvirker alles effektivitet negativt. For mange e-mails, som ikke er nødvendige, og for mange cc'er som ikke er relevante. Er du i tvivl, så lad gerne e-mails ligge i kladdefolderen til næste dag, så ser man ofte anderledes på, hvad der er nødvendigt, og man bliver ofte mere rund i sin formulering.

Ringer du til en, som ikke tager telefonen, så indtal en udførlig besked i stedet for bare at bede den pågældende om at ringe tilbage. Og bed om en tilsvarende udførlig besked, hvis du selv ikke tager telefonen, når der ringes tilbage. Sådan kan mange sager løses, uden at man taler sammen real time. Det er i øvrigt utroligt, hvad man kan nå af telefonsamtaler i bilen. Derfor er det dumt at spare og ikke investere i en stabil og velfungerende håndfri mobiltelefonløsning. Vær i det hele taget opmærksom på, hvilke, især elektroniske, hjælpemidler, der kan gøre dig mere effektiv – og betal hvad det koster.

9 Kend dig selv og lev punkt 1 - 8!

At forstå, hvad der skal til for at opnå en høj personlig effektivitet, er ikke svært. Det svære er at gøre det. At udvikle og indarbejde gode værktøjer og vaner, som passer til én selv, og holde sig til dem. Og hele tiden udvikle dem, efterhånden, som man bliver klogere. Det er kun et spørgsmål om personlig disciplin – der er ingen intellektuelle udfordringer eller hokus pokus her. Og der er masser af bøger og netsteder, hvor du kan hente inspiration, find dem, læs dem og lav eller forbedr dit eget system.

Score på delegeringstest i appendiks

Pointsum 90-100: Du er ret god til at delegere. Se hvor du har scoret lavest, måske kan du blive endnu bedre!

Pointsum 60-89: Noget gør du godt, men der er områder, hvor du bør blive bedre. Er der et mønster, eller er det forskelligt områder du scorer lavt på? Vælg hvor og hvordan, du vil sætte ind. **Pointsum mindre end 60:** Du og dine medarbejdere kan opnå meget bedre resultater, hvis du bliver bedre til at delegere. Analyser din score grundigt og læg en plan for forbedring.

*“These are my principles.
If you don't like them I have others!”
(Groucho Marx)*

Bjarne Nielsen
Strategi- og ledelsesrådgiver
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst
www.nielsencompany.dk
Tel: 40 90 46 24; e-mail: bjarne@nielsencompany.dk

Appendiks: Test dine delegeringsevner

(Sæt ring om dit ærlige svar, tæl points og se svar i essayhæftet)

Når jeg delegerer ...		Altid	Oftest	Af og til	Aldrig
1	definerer jeg opgaven omhyggeligt	4	3	2	1
2	tænker jeg nøje over hvem, der er den rette at delegere til	4	3	2	1
3	sikrer jeg mig, at den pågældende har den nødvendige kompetence	4	3	2	1
4	gør jeg det klart, at vi begge skal lære	4	3	2	1
5	ser jeg det som en udviklingsmulighed for den pågældende	4	3	2	1
6	giver jeg en tydelig briefing indeholdende rationale, mål og timing	4	3	2	1
7	inkluderer jeg den pågældendes tanker og ideer	4	3	2	1
8	delegerer jeg hele opgaven	4	3	2	1
9	allokerer jeg de nødvendige ressourcer	4	3	2	1
10	giver jeg tilstrækkelig tid til at løse opgaven	4	3	2	1
11	giver jeg den nødvendige autoritet til at løse opgaven	4	3	2	1
12	meddeler jeg ansvar for at træffe de nødvendige beslutninger for at løse opgaven	4	3	2	1
13	beholder jeg selv det overordnede ansvar for det endelige resultat af opgaveløsningen	4	3	2	1
14	informerer jeg alle involverede	4	3	2	1
15	gør jeg prioriteringer klart	4	3	2	1
16	blander jeg mig ikke, når det kører	4	3	2	1
17	stoler jeg på den pågældende	4	3	2	1
18	sætter jeg mål og justerer dem om nødvendigt	4	3	2	1
19	måler og registrerer jeg fremdrift	4	3	2	1
20	etablerer jeg formel og uformel rapportering	4	3	2	1
21	tænker jeg korrigerende handlinger sammen med den pågældende, hvis det ikke går som ønsket	4	3	2	1
22	giver jeg råd uden at bestemme	4	3	2	1
23	coacher jeg i stedet for at irettesætte	4	3	2	1
24	bakker jeg den pågældende 100 % op	4	3	2	1
25	Giver jeg den pågældende æren for opgaveløsningen	4	3	2	1

Appendiks: Effektiv delegering

