

Erhvervskvinden Wenche Strømsnes havde fuld gang i karrieren som direktør for Center for Ledelse (Aarhus og København), indtil hun i 2015 blev diagnosticeret med sklerose, og livet slog en kalbøtte. Foto: Kim Hougaard

KLUMME

Ledelse er ikke så svært. Men det er pokkers svært at få tid til

Forstyrrelser er der nok af i en travl hverdag. Derfor er det en væsentlig ledelsesopgave at arbejde med alles holdning til tid, så alle bruger timerne bedst muligt, og ingen spilder sin egen eller andres tid.

LEDELSE

Wenche Strømsnes
Bettermeetings

Ærligt – hvor meget af din egen arbejdsdag går med at arbejde, og hvor meget går med at håndtere forstyrrelser? De fleste bliver ikke glade, når de når frem til svaret. Mange steder er vi blevet så vant til forstyrrelser, at vi forveksler dem med rigtigt arbejde. Mails, facebook-opdateringer, tweets, opdatering på intranettet, telefonopkald, ad hoc-møder. Pludselig er vores dagsplan en helt anden, end den vi gik i gang med.

Nogle mennesker nyder det. De trives med mange bolde i luften og har en følelse af tilfredshed, når dagen er vel overstået, og nogle af de mange bolde er landet. Men hvis man spørger sig selv, hvor meget forretningen blev bragt fremad af dagens handlinger, er det ofte minimalt. "Jeg læste materialet i flyet, kastede mig ind i mødet, bidrog med et par skarpe betragtninger og tog tilfreds videre. Fra møde til møde gør jeg en forskel for de mennesker, jeg møder." Sikke en skøn illusion.

Andre mennesker slides af de mange afbrydelser, og vi ser det i en sådan grad, at der næppe findes mennesker i dag, der ikke har stress tæt ind på livet, enten personligt eller i deres nærmeste omgivelser. Det er et problem for ledere! Det er et problem for alle på en arbejdsplads! Det kan kun løses gennem (selv-)ledelse. Når ledere går på kurser for at lære at blive bedre ledere eller bestiller analyser og rådgivning til at pege det næste skridt ud, er det efterhånden sjældent, der kommer de helt store AHA-oplevelser ud af det, for inderst inde ved de godt selv, hvad der er det egentlige problem – tiden. Problemet er ikke i så høj grad, hvordan de skal agere i bestemte situationer, men mere at få skaffet sig tid, luft og klarhed til faktisk at gøre det. Tid er den helt knappe faktor i enhver leders og medarbejders hverdag. Tid er det eneste, man ikke kan købe sig mere af.

I en digitaliseret hverdag er der meget hjælp at hente, når det kommer til at optimere sin tid. Alligevel er den eneste holdbare løsning at arbejde med holdningen til tid gennem ledelse og selvledelse. Selvfølgelig kan og skal man i en organisation indføre fælles systemer til at styre processer og

FAKTA OM SKRIBENTEN

- **Høj Wenche Strømsnes** er uddannet cand.merc.aud. fra handelshøjskolen i Aarhus.
- **Gennem sin karriere** har hun arbejdet som økonom i Realkredit Danmark, været ansat som management-konsulent i et større konsulentfirma, undervist ved handelshøjskolen i Aarhus og i en lang årrække var hun direktør i CFL (Center for Ledelse).
- **I dag driver hun hjemmesiden** Bettermeetings.dk, hvorfra hun udbyder digitale kursusprogrammer til landets virksomheder.

sagsgange. Det er helt basalt og knusende nødvendigt. Men alt for rigide rammer skaber en dårlig arbejds-atmosfære, hvor folk nok gør, som de skal, men ikke har hjertet med. Alt for rigide systemer fjerner omtanken og arbejder på den måde imod en god holdning til tid.

Ledere skal derfor arbejde med, hvordan den enkelte forvalter sit arbejdsrum, sådan at mest mulig tid bruges på kerneopgaven. Her er nogle helt konkrete dagligdags handlinger, som vil skabe en god holdning til tid hos alle på arbejdspladsen:

- **Langtidsplanlægning så tidligt som muligt** Jo bedre tid man er i, jo mindre tidskrævende er opgaven, og jo flere muligheder vil der være. Føls, kan man, når man modtager indkaldelse til et møde, med det samme reservere tid i sin kalender til forberedelse og opfølgning. På et mere overordnet plan bør man som leder tage stilling til de tilbagevendende opgaver i sit team og etablere et årshjul, så alle ved, hvornår hvad sker. Et årshjul kan føls, være en oversigt over, hvornår større udviklingsorienterede tiltag kommer på teamets dagsorden. Bestyrelser har et årshjul, topledelsers, salgsteams, afdelinger og projektteams. Det giver en stor arbejdsro, at hele gruppen ved, hvornår hvad bliver taget op.

- **Detailhåndtering så sent som muligt** At arbejde detaljeret med sager i meget god tid er ofte mere tidskrævende. Hvis man føls, læser en indstilling eller mail, når man modtager den, frem for at vente til det tidspunkt, hvor der skal tages stilling, risikerer man at skulle genlæse materialet og dermed sætte sig ind i sagen mere end én gang. Her er det meget bedre, at man langtidsplanlægger, hvornår man vil detailhåndtere. Der er ganske mange arbejdsvaner, som bliver lettere, hvis man har styr på sin langtidsplanlægning og sin detailhåndtering. Vaner som
 - **At afslutte ting** Det er en god vane at vente med at løse en opgave, til man ved, at man har tilstrækkeligt tid til at gøre den færdig. Helt færdig. Det er enormt tidskrævende at gå til og fra sager. Jo bedre man er til langtidsplanlægning og detailhåndtering, jo lettere er det at få afsluttet tingene.
 - **At sige nej** Det bør være normen, at man siger nej til møder, der ikke har en dagsorden, og hvor man ikke kan se sin rolle. Ligesom det er OK at sige nej til opgaver, der ikke er inden for rammen af kerneopgaven. Det kræver bare, at man er i god tid, så man ikke svigter mødeindkaldere eller opgavestillere, men derimod gør det muligt for ham at finde en bedre løsning.
 - **At tænke på sin modtager** Omtanke, med hvem man indkalder til møder, eller hvem man forstyrrer med kopi på mail, bliver der bedre overskud til, hvis man er på forkant med sine opgaver og sin kalender.
 - **At stille op i respekt for andres tid** Bør man altid deltage i de møder, man har sagt ja til. Det er dårlig stil at melde afbud. I stedet kan man bidrage på skrift, hvis man helt uopsætteligt er blevet forhindret.
 - **At folusere** De mange forstyrrelser, der frister os i hverdagen, primært fra medier, skal tøjles. Det er en personlig sag og skal løses ved at sætte forstyrrelserne i system, føls, ved at til- og fravælge alerts.
- At bruge sin og andres tid fornuftigt er et spørgsmål om personlig dømmekraft, men at skabe en effektiv kultur på hele arbejdspladsen kræver, at lederen går forrest. Det er en væsentlig ledelsesopgave at arbejde med alles holdning til tid. Hvordan anvendes den, hvordan styres den, og hvordan skaber man mest mulig værdi for kunderne med den tid, man har.