

AIDER

Prioritering og delegering

Harald Støre

Prioritering og delegering

Læringsmål for denne filmen

- Bevisstgjøre ledere på å ta mer kontroll over lederhverdagen
- Løfte betydningen av prioritering
- Gi konkrete verktøy og metoder for mer og bedre prioritering og delegering

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!



Lederens handlingsrom

MEDARBEIDERNES FORVENTNINGER

- å være viktigst
- å bli involvert
- å kunne gjøre egne valg
- å bli tatt hensyn til
- å ha en leder som er konsistent
- å ha en leder som er forutsigbar



VIRKSOMHETENS KRAV

- å være viktigst
- ledere som er handlekraftige
- resultater
- tempo
- ledere som er endringsvillige

Lederen har selv ansvar for å utvikle sitt handlingsrom!
– men mange ledere trenger et større repertoar for å mestre dette

En uke med aktiviteter

- 300 aktiviteter
- 50% reaktiv – 50% proaktiv
- 35% planlagt – 65% uplanlagt
- 500 spørsmål
- 150 avbrytelser

Kilde: Simon Elvnäs

Når lederen «mister effekt»

- Jeg gjør mye, men det gir lite
- Jeg får mer og mer å gjøre, men mindre og mindre blir gjort
- Jeg får ikke tid til å gjøre det jeg skal for alt «det andre» tar min tid
- Jeg blir ofte forstyrret og føler at jeg er begravd i spørsmål
- Jeg trengs til alt og alt «henger på meg»
- Jeg rekker ikke å planlegge fordi jeg har fullt opp med å reparere det som gikk galt



Kilde: Simon Elvnäs

Effektiv eller effektiv

Effektiv – antall aktiviteter delt på tidsenhet

- Jeg har mye å gjøre
- Jeg har lite tid
- Jeg løser saker gjennom å jobbe fort

Effektiv – effekten av den tiden jeg legger ned

- Jeg har mye å gjøre
- Jeg har lite tid
- Jeg bruker den tiden som trengs for å slippe å gjøre det på nytt



Kilde: Simon Elvnäs

Oppgave: Mine arbeidsoppgaver

Hva bruker du arbeidstiden din på i dag?

Skriv ned arbeidsoppgavene dine.



Hva jobber du med og hva bør du **egentlig** jobbe med?

1. Reflekter over hva som avgjør hva som er viktig og mindre viktig for deg i din jobb, med de oppgaver, ansvar, roller og mål du har i jobben din.
2. Gjør en vurdering av hvordan du styrer din egen tid i forhold til å prioritere oppgaver.
3. Skriv inn i modellen slik du prioriterer i dag.

Refleksjonsspørsmål:

- Er det noe jeg må slutte å gjøre?
- Er det noe jeg må gjøre mindre av?
- Er det noe jeg må gjøre mer av?
- Er det noe jeg begynne å gjøre?
- Trenger jeg å avklare noe med min nærmeste leder eller kolleger?



Å kjenne igjen ledelsessituasjoner

Ledelsessituasjoner

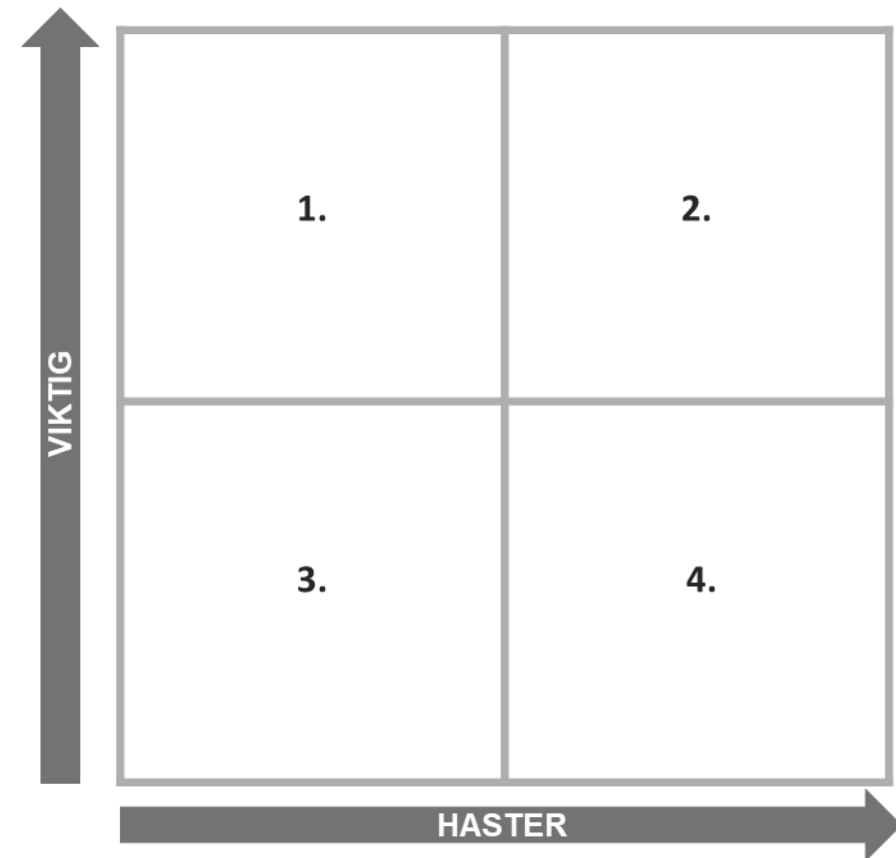
- Ditt problem, mitt problem, vårt problem?
- Er dette en situasjon som krever ledelse?
- Er dette en situasjon hvor jeg kan gjøre en forskjell som leder?
- Er dette en situasjon hvor det forventes noe av meg som leder?

Effekt på resultatet

- Hva slags effekt på resultatet vil min atferd ha?
- Hvilken atferd er den riktige?
- Er det noe bør jeg unngå å gjøre eller avvente?

Reaksjonstid

- Hvor lang tid har jeg til å velge min atferd?
- Hvordan kan jeg forberede meg til denne situasjonen?

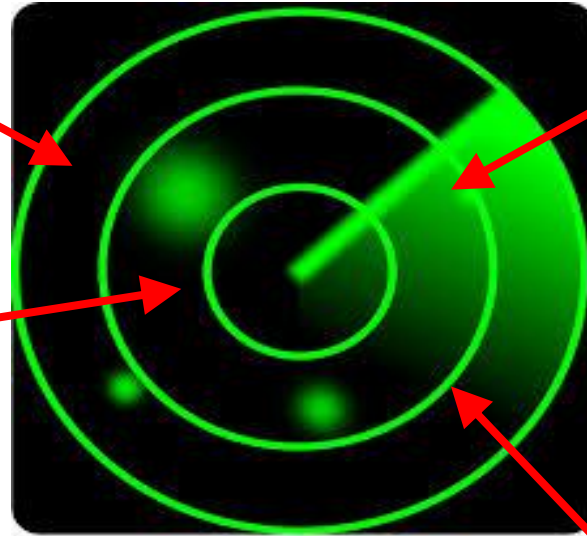


Lederradararen ... fra reaktiv til proaktiv ledelse

En medarbeider
som ikke leverer

Oppgave fra
sentral stab

Avdelingsmøte

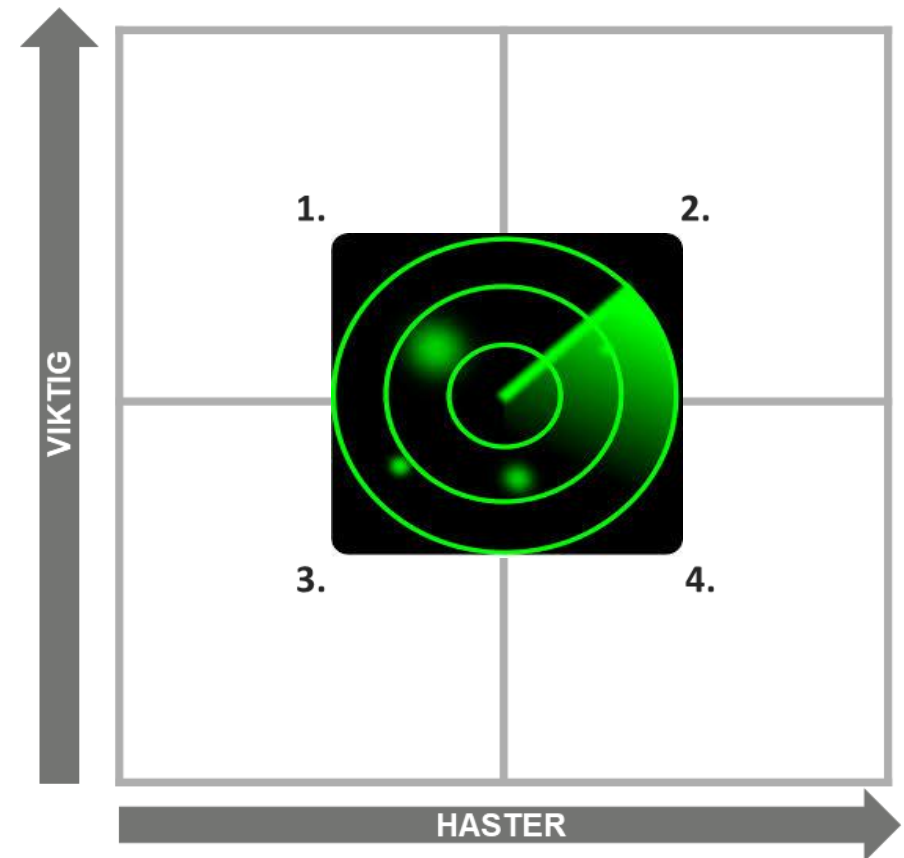


En misfornøyd
kunde

Mine ledelsessituasjoner - refleksjonsoppgave

Refleksjonsoppgave

1. Identifiser ledelsessituasjoner i din hverdag og fyll inn i de mest relevante kvadrantene
2. I hvilken del av kvadranten trenger du å øke din oppmerksomhet og arbeide mer bevisst med å utvikle handlingsrepertoar?
3. Prioritéer de ledelsessituasjonene hvor du bør heve din mestringsgrad
4. Fortelle om dine prioriteringer – og diskuter dem med dine medarbeidere og din nærmeste leder



Tidsplanlegging – råd

- **Ta styringen over din egen kalender**
- Planlegg de **VIKTIGE** oppgavene først
- Tidsbestem aktiviteter – spør NÅR
- Sett av tid før og etter møter
- Korte og effektive møter, be om agenda
- Planlegg din egen tid, kontortid, forberedelser
- Vær realistisk når du planlegger



Begrepet delegering

- Delegering innebærer å gi medarbeideren ansvar for oppnåelse av et bestemt resultat samt den myndighet eller de fullmakter vedkommende trenger for å ivareta dette ansvaret.
- Å gi en medarbeider ansvar betyr ikke at du som leder ikke lenger er ansvarlig for resultatet. Å gi medarbeideren ansvar betyr at vedkommende er ansvarlig overfor deg for å levere det resultatet dere har blitt enige om.
- Du er imidlertid som leder fremdeles ansvarlig overfor din leder for at de arbeidsoppgaver du er pålagt, blir utført tilfredsstillende.
- Delegering av myndighet dreier seg om å sørge for at medarbeideren har de ressurser og den beslutningsmyndighet, fullmakter, makt og frihet som skal til for å utføre oppgaven.
- Å bare delegere ansvar for en arbeidsoppgave uten samtidig å sørge for at medarbeideren har den myndighet som skal til for å utføre oppgaven, er en vanlig feil mange ledere gjør.

Problemstillinger med delegering

- Hvor store ansvarsområder kan man delegere?
- Hvor stor frihet skal medarbeidere ha i utførelsen?
- Hva kan medarbeidere foreta seg uten å «sjekke ut» og forankre hos nærmeste leder?
- Hvor ofte og på hvilken måte skal man rapportere på underveis?

3-trinnsmodellen INA: Delegeringsnivåer

Delegering betyr å overføre myndighet, ansvar eller oppgaver til noen andre.

1	I ngen beslutningsmyndighet - bare ansvar for å gjennomføre en eller flere oppgaver (leder <u>spør om innspill</u> fra sine medarbeidere <u>før</u> en avgjørelse tas)
2	N oe beslutningsmyndighet - avgjørelser tas i <u>dialog</u> mellom leder og medarbeider
3	A ll beslutningsmyndighet - leder definerer bare <u>mål og innspill</u> i prosessen («Ende til ende ansvar»)

- Hva kan ikke delegeres bort?
- Hva kan delegeres?
- Hva **hindrer** deg i å delegere?

AIDER

Praktiske verktøy

Del 1. Personlig idedugnad. Skriv ned «alle» dine oppgaver og aktiviteter du bruker tid på i dag.

Oppgaver	Tidsbruk i tid eller %

Oppgaver	Tidsbruk i tid eller %

Del 2. Gruppering av oppgaver og aktiviteter.

Forsøk å gruppere dine oppgaver og aktiviteter i dine noen hovedoppgaver eller aktiviteter.

Gruppering av oppgaver og aktiviteter.	Tidsbruk i tid eller %

Del 3. Plassering av oppgaver og aktiviteter.

Forsøk å plassere dine oppgaver og aktiviteter i matrisen og reflekter over de fem spørsmålene nederst.

1. Reflekter over hva som avgjør hva som er viktig og mindre viktig for deg i din jobb, med de oppgaver, ansvar, roller og mål du har i jobben din.
2. Gjør en vurdering av hvordan du styrer din egen tid i forhold til å prioritere oppgaver.
3. Skriv inn i modellen slik du prioriterer i dag.

Refleksjonsspørsmål:

- Er det noe jeg må slutte å gjøre?
- Er det noe jeg må gjøre mindre av?
- Er det noe jeg må gjøre mer av?
- Er det noe jeg begynne å gjøre?
- Trenger jeg å avklare noe med min nærmeste leder eller kolleger?



Del 4. Handlingsplan for prioritering.

Hvilke områder skal prioriteres?	Hva ønsker jeg å oppnå?	Hva skal jeg gjøre, når skal jeg gjøre det? Hva må jeg endre på for å få det til (mer av noe, mindre av noe slutte med eller begynne med)?	Hvordan og når skal jeg følge opp? Eventuell belønning?
1.			
2.			
3.			
4.			

Handlingsplan for personlig effektivitet

Hvilke områder for personlig effektivitet vil jeg prioritere?	Hva er mitt mål, hva ønsker jeg å oppnå?	Hvordan bruke mine styrker ?	Mine svake sider og utviklingsområder - håndtering og utvikling av disse?	Hva skal jeg gjør, når skal jeg gjøre det? Hva må jeg endre på for å få det til (mer av noe, mindre av noe slutte med eller begynne med)?
1.				
2.				
3.				
4.				

Handlingsplan for delegering

Hvilke oppgaver kan delegeres og til hvem?	Hva ønsker jeg å oppnå?	Hva skal jeg gjøre, når skal jeg gjøre det? Hva må jeg endre på for å få det til (mer av noe, mindre av noe slutte med eller begynne med)?	Hvordan og når skal jeg følge opp?
1.			
2.			
3.			
4.			

Prioritering og delegering

Læringsmål for denne filmen

- Bevisstgjøre ledere på å ta mer kontroll over lederhverdagen
- Løfte betydningen av prioritering
- Gi konkrete verktøy og metoder for mer og bedre prioritering og delegering

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!

