

Effektfull

Effekten av din tid
och dina aktiviteter

© 2019 Simon Elvnäs, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



SIMON ELVNÄS

EFFEKT- FULL

DETALJERADE STUDIER
AV LEDARSKAP – SÅ ÖKAR DU
EFFEKTEN AV DIN TID

VOLANTE

”En kolibri gör 80 vingslag per sekund, en svala gör bara 5,
så vem är bäst på att flyga?

Den som flaxar mest eller den som får ut störst effekt av
varje vingslag?”

Simon Elvnäs

© 2019 Simon Elvnäs, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.





Simon Elvnäs

Industridoktorand
M.Sc. Industriell arbetsvetenskap
B. Sc. Arbetsterapi

Malin Håkansson
Özlem Elvnäs
Sara Wigrell
Elin Ahlin

Forskningssamordnare, doktorand
Forskningsassistent
Forskningsassistent
Forskningsassistent

Handledare
Jörgen Eklund
Ned Carter
Judith Komaki

Prof. Industriell Ergonomi
Doc. Experimentell Psykologi
Prof. Em Ind. Org. Psychology

100 år av effektivitet

Uppdelning skapar problem med mellanrum

© 2019 Simon Euvais, Industriell dokträn, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldiga eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.



Hur effektiva kan vi vara?

© 2019 Simon Euvais, Industriell dokträn, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldiga eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.



CNS

PNS

ANS

Uttänt & Utprovat

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Situationer

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



I möten

Vid skrivbordet

När vi går runt

Forum

Daglig planering

Långsiktig planering

Samordning

Verksamhetsuppföljning

Egen ostörd sammanhängande tid

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH. Material får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Vad vi gör

Begrepp-	rent hemma (förvarsvärde)
Aktivitet-	städa
Beteende-	dammsuga, damma, plocka undan
Underkategori-	i hörnet, under mattan, bakom soffan (instruktionsvärde)

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH. Material får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Vad ledare gör

”Arbetsledande beteenden”

Återkoppla

Följa upp

Prestation/ Gör/ 20%

Instruera

Egen prestation

Arbetsrelaterat prat

Relation/ Är/ 80%

© 2019 Simon Euvais, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldiga eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Leda genom frågor

Öppna frågor

Skapar goda relationer
Låg påverkan på prestation

Skapar goda relationer
Ger värde för prestation

Slutna frågor

Upplevs onödigt
Ointresserad

Forcerad
Intresserad

Generella frågor

Specifika frågor

© 2019 Simon Euvais, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldiga eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Materialet, min data:

- 500+ ledare
- 3000+ videoobservationer av ledare när de leder
- 30 olika verksamheter
- 38 helveckas tidsstudier

© 2019 Simon Ewins, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Mellan 6-14 beteenden per minut

© 2019 Simon Ewins, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Angående mål & tydlighet

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Slutsats:
Ledare gör många aktiviteter med låg effekt/önskad påverkan

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Aktiviteter & Tid

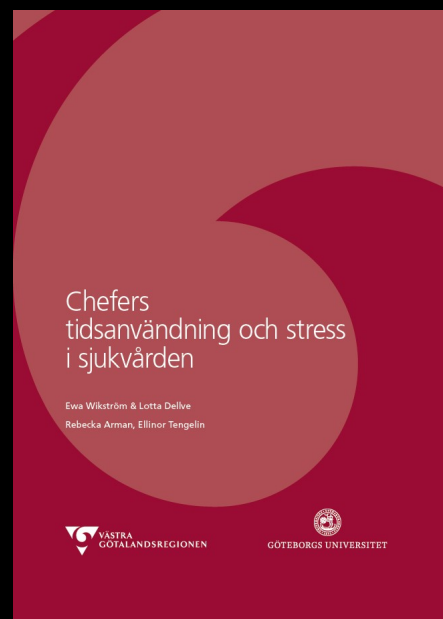
© 2019 Simon Ewins, industridoktorand, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Grunden för nationella riktlinjer

7 individer följs i 4 dagar

© 2019 Simon Ewins, industridoktorand, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Aktiviteter

300 aktiviteter

50% proaktiv- 50% reaktiv

35% planerad- 65% oplanerad

500 frågor

150 störningar och avbrott

© 2019 Simon Ewins, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



& Tid

7 dagar per vecka

24 timmar per dygn

60 minuter per timme

© 2019 Simon Ewins, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Splittring & Fragmentering

© 2019 Simon Ewins, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälsovetenskapliga Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Leadership

Article

Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership

Ingalill Holmberg
Stockholm School of Economics

Mats Tyrstrup
Stockholm School of Economics

Leadership
6(4) 353–372
© The Author(s) 2010
Reprints and permissions:
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1742715010379306
lea.sagepub.com
SAGE

This article won the Sage prize for the best paper at the 8th International Conference on Studying Leadership at Birmingham University, UK in December 2009.

Abstract

This article examines leadership in practice through an investigation of how 62 managers (including project leaders), competing in a cutting-edge environment, perceive and describe the characteristics of everyday leadership. Based on the common notion of fragmentation in managerial work, as well as the unfortunate lack of understanding of how managerial work relates to the overall work processes of the organization, the article addresses the integrated job of managing (e.g., see Barley and Kunda, 1992; Hales, 1986, 1999; Mintzberg, 1994). In this study, everyday leadership is uncovered as a sense-making process consisting of three sets of activities – interpretations, constant adjustments and formulations of temporary solutions. Another striking feature of everyday leadership is that, to a considerable extent, it is event-driven. We therefore suggest that everyday leadership, as an event-driven activity rather than an intention-driven activity.

Splittring & Fragmentering

© 2019 Simon Ewins, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälsovetenskapliga Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Antal aktiviteter

Antal frågor

Antal störningar och avbrott

Ställtiden däremellan

Slutsats:

När vi har låg effekt i det vi gör, får vi mer att göra

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Aktiviteter tar tid

Fler aktiviteter = mer tid

För många aktiviteter = ingen tid kvar

En dåligt fungerande medvetenhet tror att ”tiden är problemet”

© 2019 Simon Ewins, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.





”Jag har kunnat jobba bort 15 timmar oplanerat ledarskap per vecka med 2 timmar proaktivt och strukturerat ledarskap.

Jag ersatte 37,5% arbetstid med 5% struktur.”



”Jag höll 15 minuters morgonmöte dagligen och lade 21 timmar per vecka på att svara på följdfrågor i telefon. När innehållet i mitt morgonmöte blev baserat på medarbetarnas behov istället för mitt eget minskade telefontiden till under 30 minuter per dag.

Jag fick tillgång till 46% av min arbetstid genom att bli medveten om innehållet i mitt morgonmöte på 3% av arbetstiden.”



”På fem månader har jag byggt bort 330 frågor per vecka från mina medarbetare. Jag gör 100 aktiviteter färre per vecka och blir störd 40 gånger färre när jag sitter med mina egna arbetsuppgifter”

3 timmar proaktivt arbete per vecka har frigjort en heldag för eget arbete .”



”Avsatt tid 2 timmar per vecka för våra arbetsledare har frigjort 16-20 timmar per vecka för oss som produktionschefer.

Vi har ersatt 40-50% arbetstid med 5% proaktiv struktur.”

” Jag var inte så tydlig som jag trodde när jag såg mig på film, det här gav jättemycket reflektioner på varför jag inte får resultat i verksamheten. Våra möten var ju tidigare mest samtalstid som rann iväg, nu får vi det gjort som ska bli gjort. Det känns så självklart nu att mitt uppdrag är att få pedagogerna att gå till handling. Flera har sagt att jag är bättre på att lyssna nu, att de känner sig mer involverade och engagerade, fått större ansvar, fått ta större utrymme och känner högre motivation.

Vi har tränat på ett möte vid tre tillfällen, Det har skett så otroligt mycket på så otroligt lite tid.”

© 2019 Simon Ewins, industridoktorand, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Slutsats:

När ledare får veta vad de gör vill de ändra på mycket

När de får återkoppling på sina försök går förändringen fort

Enormt positiva resultat när en ledare börjar leda

© 2019 Simon Ewins, industridoktorand, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Studier på motivation

- Det tar tid att ifrågasätta och ändra sina uppfattningar.
- Vi motiveras mycket mer av skäl som vi har funnit själva än vad andra har hittat på.
- När andra säger till oss hur vi ska tänka eller göra känner vi oftast motstånd.
- Varje hot vi känner mot vår frihet att bestämma över oss själva utlöser en känsla av att vilja återupprätta vår självständighet.
- Vi påverkas mera av det vi hör oss själva säga och av de argument vi själva utvecklar, än av det andra säger till oss.

© 2019 Simon Evans, Industriell doktorsgrad, Skolan för Teknik & Hälsovetenskapliga Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.

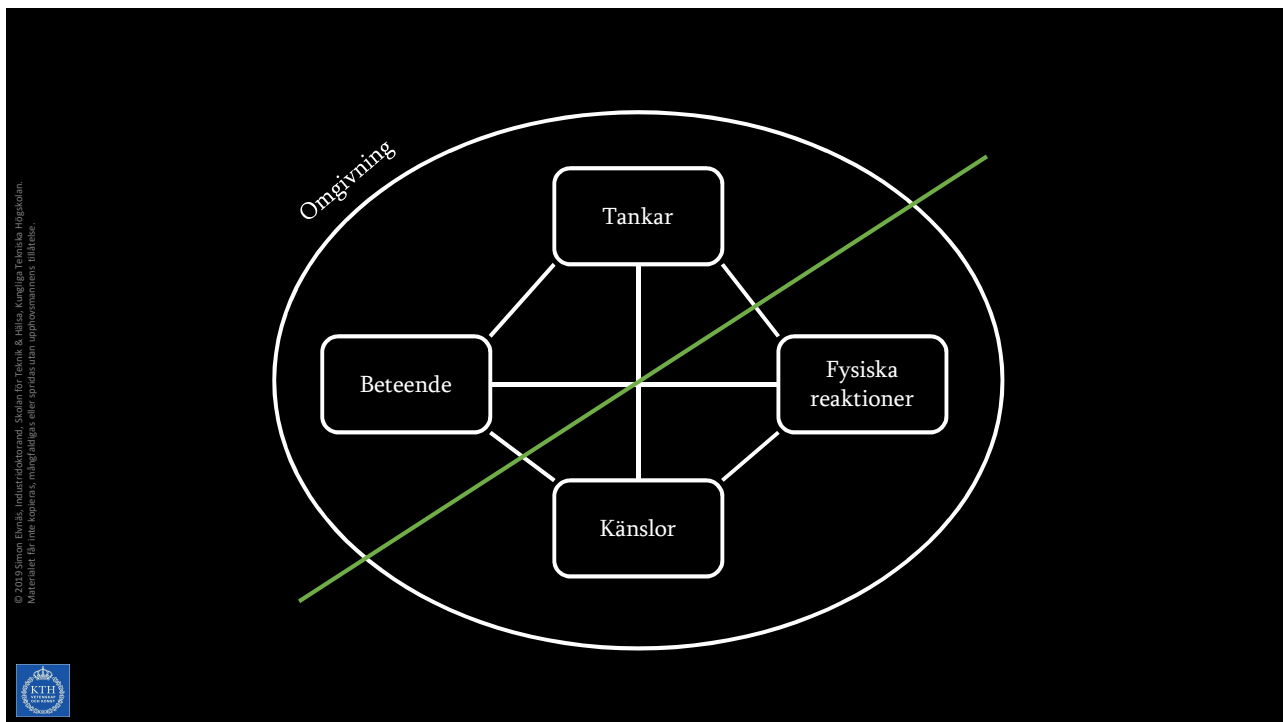


Människans psykologiska system

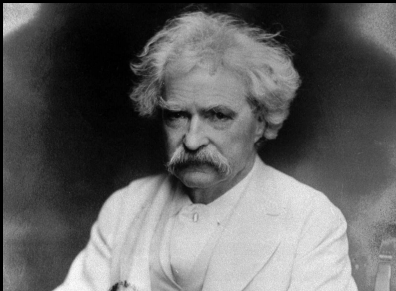
- NAT- negativa automatiska tankar
- Nio grundkänslor varav 6 stycken för försvar och skydd
- Omvärld av Jante
- Samhällstro på hot och straff

© 2019 Simon Evans, Industriell doktorsgrad, Skolan för Teknik & Hälsovetenskapliga Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.





© 2019 Simon Ewins, Industridoktorand, Skolan för Teknik & Hälsovetenskapliga Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.



”Jag har levt ett fruktansvärt liv
varav större delen aldrig
inträffade”

Mark Twain

KTH



”Människor tenderar att fortsätta göra något som inte fungerar och till och med gör mer av det. Flertalet uppmärksammade tillfällen har dokumenterats och fascinerat undersökts utifrån det irrationella faktum att personer fortsätter med något även trots att det är uppenbart fel. Djupare analyser av skeendet visar att dessa personer inte själva förstår varför det inte fungerar som de tänkt sig och att deras enda förnuftsmässiga väg är att göra mer av den strategi de valt eftersom de vet att det är rätt.”

Effektiv eller Effektfull?

Effektiv

- Jag har mycket att göra
- Jag har ont om tid
- Löser saker genom att jobba fort

Effektfull

- Jag har mycket att göra
- Jag har ont om tid
- Läger den tid som behövs för att inte behöva lägga ner tid igen



När ledare tappar effekt

- Jag gör så mycket men det ger så lite
- Jag får allt mer att göra och allt mindre blir gjort
- Jag har inte tid att göra det jag ska för allt det andra tar all min tid
- Jag är begraven i frågor
- Jag blir ofta störd
- Jag behövs i allt
- Allt ligger på mig
- Jag hinner inte planera och reflektera- jag har fullt upp med att reda ut allt som redan skett och inte blev bra
- Vi hinner bara göra, vi hinner inte göra det bra

© 2019 Simon Euvais, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Omvänt ledarskap

© 2019 Simon Euvais, Industriell doktord, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.



Vi är bättre och sämre

- Vi är bättre på att boka möten, sämre på att genomföra dem
- Vi är bättre på att bestämma, sämre på att implementera
- Vi är bättre på att ställa krav, sämre på att stödja
- Vi är bättre på att prata, sämre på att förstå
- Vi är bättre på att informera och instruera, sämre på att ge uppmärksamhet och bekräftelse
- Vi är bättre på att göra själva, sämre på att lära andra
- Vi är bättre på att vara effektiva, sämre på att vara **effektfulla**

© 2019 Simon Ewins, Indutridoktorand, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillåtelse.



Effektfullt

- Ökat engagemang, delaktighet och intresse för yrkesgruppsträffarna
- Ökad egenansvar i yrkesgrupperna
- Ökad nöjdhet bland personalen
- Mycket mer tid i verksamheten
- Reaktivt arbete har minskat med 7 tim per vecka
- Betydligt sänkt stressnivå
- Ökat mått av kontroll
- Ökat proaktivt arbete med 3 tim
- Färre frågor under dagen, 521 frågor är nu 192st
- Mindre störd under eget arbete, 83 ggr är nu 45 ggr
- Splittring och fragmentering har minskat, var i snitt 5.07 per aktivitet och är nu 9.40
- Händelsestyrd 54% av tiden är nu istället 22%
- Antal aktiviteter 394 är nu 294

© 2019 Simon Ewins, Indutridoktorand, Skolan för Teknik & Hälso, Kungliga Tekniska Högskolan.
Materialet får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillåtelse.



Så hur många ledare måste vi anställa
om vi inte får ut effekten av de vi har?

© 2019 Simon Elvnäs, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH. Material får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.

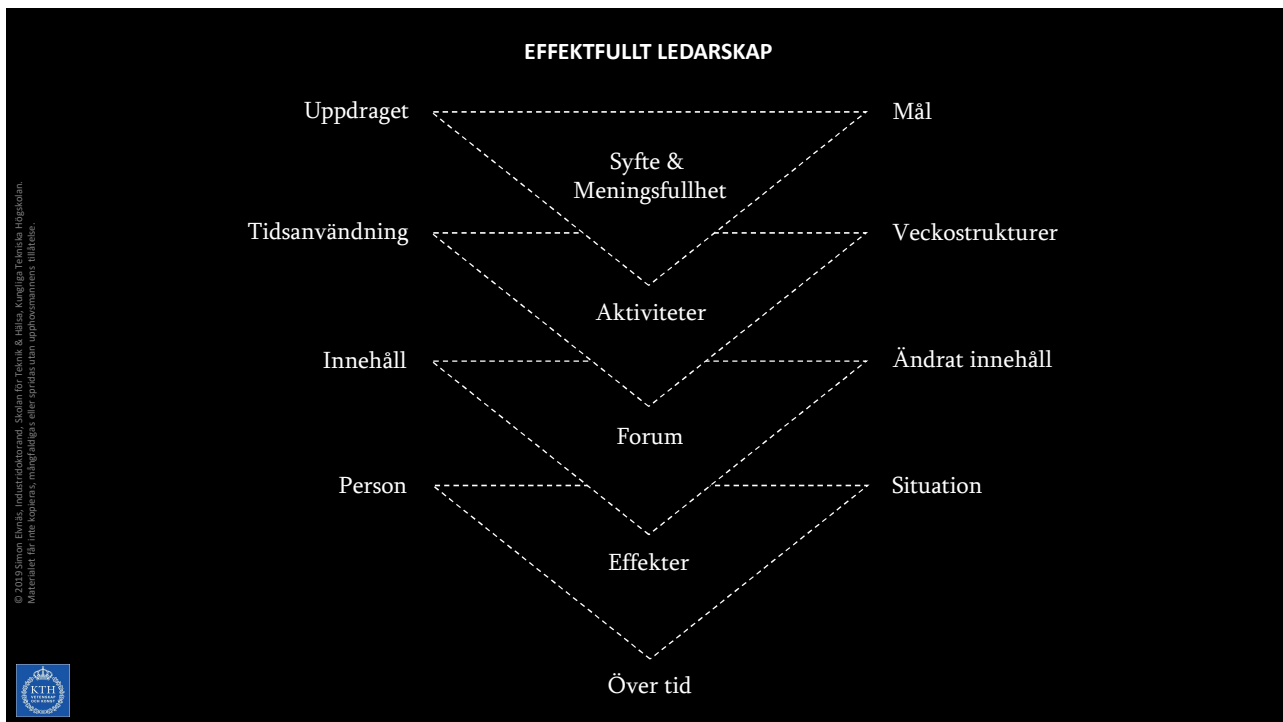


”En kolibri gör 80 vingslag per sekund, en svala gör bara 5,
så vem är bäst på att flyga?
Den som flaxar mest eller den som får ut störst effekt av
varje vingslag?”

Simon Elvnäs

© 2019 Simon Elvnäs, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH. Material får inte kopieras, mångfaldigas eller spridas utan upphovsmannens tillstånd.





Simon Elvnäs

Industriadoktorand
M.Sc. Industriell arbetsvetenskap
B. Sc. Arbetsterapi

Malin Håkansson
Özlem Elvnäs
Sara Wigrell
Elin Ahlin

Forskningssamordnare, doktorand
Forskningsassistent
Forskningsassistent
Forskningsassistent

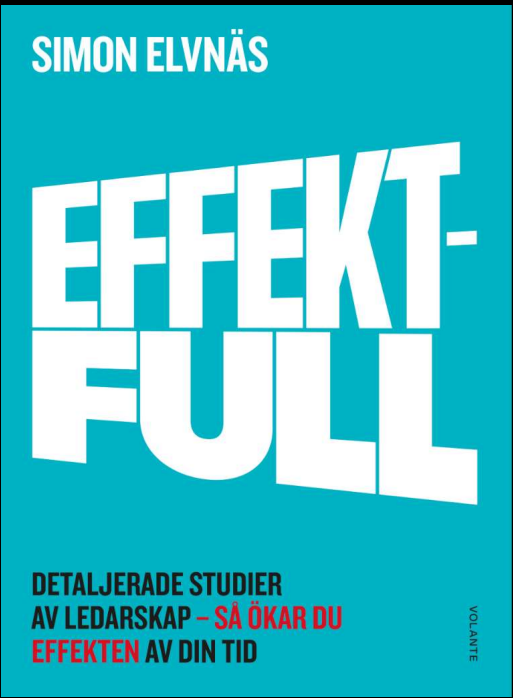
Handledare
Jörgen Eklund
Ned Carter
Judith Komaki

Prof. Industriell Ergonomi
Doc. Experimentell Psykologi
Prof. Em Ind. Org. Psychology

© 2019 Simon Elvnäs, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH. Material får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.

Effektfull

Effekten av din tid
och dina aktiviteter



SIMON ELVNÄS

EFFEKT-FULL

DETALJERADE STUDIER
AV LEDARSKAP - SÅ ÖKAR DU
EFFEKTEN AV DIN TID

VOLANTE



© 2019 Simon Elvnäs, Industriell Design, Skolan för Teknik & Hälsovetenskap, KTH. Material får inte kopieras, mångfaldas eller spridas utan upphovsmännens tillstånd.

elvnas@kth.se

