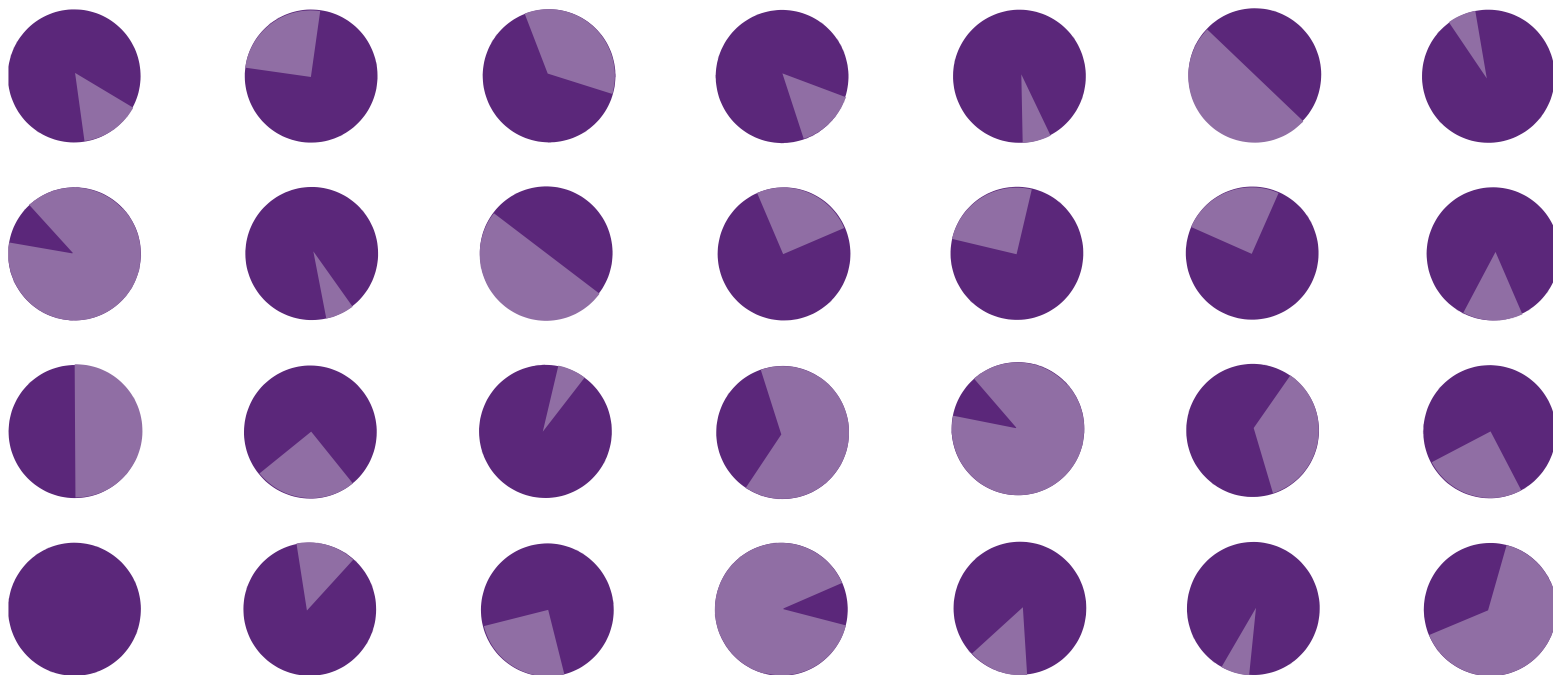


# Personlig Effektivitet®

Personlig Rapport



Respondent navn

11.04.2016

Denne rapport er udleveret af:

effektfuld a/s - FREMDRIFT A/S

Råensvej 1

9000 Aalborg

+45 2068 2061

[www.effektfuld.dk](http://www.effektfuld.dk) - [www.fremdrift.nu](http://www.fremdrift.nu)



Provided by  
DISCOVER A/S  
Tlf. +45 46321240  
<http://www.discover.dk>

WILEY



## Introduktion

### Personlig Effektivitet®

Personlig effektivitet bør være mere personlig end effektiv. Den måde, du arbejder på, skulle gerne være et resultat af et bevidst valg eller fravalg og ikke en "ideal rolle", du har påtaget dig. Personlig effektivitet er en disciplin. Denne Personlig Effektivitet®profil kortlægger din adfærd i dag og hjælper dig med at vælge, hvorledes du vil agere i fremtiden.

#### **Tid er en u håndterlig størrelse.**

Tid er abstrakt og kan i godt selskab flyve af sted. På samme måde er ventetid, den der går langsomst af alle. Nogle mennesker ser ud til at kunne overkomme det mest utrolige, medens andre virker konstant stressede uden rigtig at få noget fra hånden. Alligevel har vi alle kun 24 timer i døgnet. At få et overblik over, hvor tiden dog bliver af, er første skridt til personlig effektivitet.

#### **Bevidst adfærd er nøglen til mere overskud.**

Gode resultater kommer fra gode vaner, dårlige resultater fra dårlige vaner. Det er vigtigt at huske, at vaner er tillært adfærd.

#### **Det første skridt er at ændre din måde at tænke på.**

Henry Ford udtrykte det en gang på denne måde: "Ligegyldigt om du tror du kan, eller tror du ikke kan, så har du ret." Hvad du tror, er utroligt vigtigt. Du handler oftest i overensstemmelse med din tro. Hvis du vil beherske din tid, skal du tro på, at det kan lade sig gøre.

#### **Du skal kende dine vaner, før du kan tage stilling til, hvilke du vil ændre.**

Ved hjælp af profilen vil du få et billede af dine effektivitetsvaner og -adfærd. Således får du mulighed for at vælge, hvor du med fordel kan sætte ind, hvis du ønsker at ændre din adfærd indenfor en specifik kategori.

Forfattere: Dr. Larry Baker and Dr. Merrill Douglass.

# Dit Totale Effektivitets Niveau og din Graf

Personlig Effektivitet®



## Dit Totale Effektivitets Niveau

Total score: 158

Dit Totale Effektivitets Niveau		
Total	Niveau	Betydning for dig
60 - 79	I - Meget lidt effektiv	Du har begrænset forståelse for din personlige effektivitet. Du har mange muligheder for forbedringer.
80-115	II - Lidt effektiv	Du har en vis forståelse for din personlige effektivitet. Valg af metoder og teknikker bør stadig have en høj prioritet.
116-185	III - Middel effektiv	Du har den basale viden og talent for at håndtere din effektivitet. Visse områder kan stadig forbedres.
186-221	IV - Effektiv	Du har stærke forudsætninger og god indsigt i relation til din effektivitet.
222-240	V - Meget effektiv	Du er ualmindelig effektiv. Du er nu parat til at dele din viden og dine erfaringer med andre.

## Din Personlig Effektivitet® Graf

Din Personlig Effektivitet® Graf																
Kategori\ Niveau	I		II			III						IV			V	
Holdninger	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Målsætninger	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Prioritering	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Analyse	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Planlægning	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tidsplanlægning	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Afbrydelser	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Møder	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Informations-håndtering	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Delegering	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Udskydelse	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Gruppeeffektivitet	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20



## Effektivitets Gap Analyse

Personlig Effektivitet®

Effektivitets Gap Analysen på næste side er lavet for at hjælpe dig til hurtigt at beslutte fokus i dine effektivitetsbestræbelser. Den viser hvordan du:

- vurderede din **effektivitet** indenfor hver Effektivitetskategori
- vurderede dens **vigtighed i dit job**

**Effektivitets Gap Analysen viser din relative effektivitet indenfor hvert område, ikke din absolutte effektivitet.** For eksempel har du måske scoret din effektivitet i én kategori til at være 12 (den lavest mulige score er 5 og den højeste 20). Hvis 12 er din laveste score i sammenligning med dine scorer i de andre kategorier, vil den være i "Mindst Effektiv" kolonnen. Hvis 12 på den anden side er din højeste score i sammenligning med de andre kategorier, vil den være i "Mest Effektiv" kolonnen. Som følge heraf er hensigten med dette skema at hjælpe dig til at vælge fokusområder for forbedring af din effektivitet. **Skemaet kan ikke bruges til at sammenligne din effektivitet med andres.**

Nedenfor kan du se hvor i denne rapport, du kan finde information, råd og handlingsplaner indenfor de enkelte kategorier.

Kategori	Sidenumre
Holdninger	8-9
Målsætninger	10-11
Prioritering	12-13
Analyse	14-15
Planlægning	16-17
Tidsplanlægning	18-19
Afbrydelser	20-21
Møder	22-23
Informations- håndtering	24-25
Delegering	26-27
Udskydelse	28-29
Gruppeeffektivitet	30-31

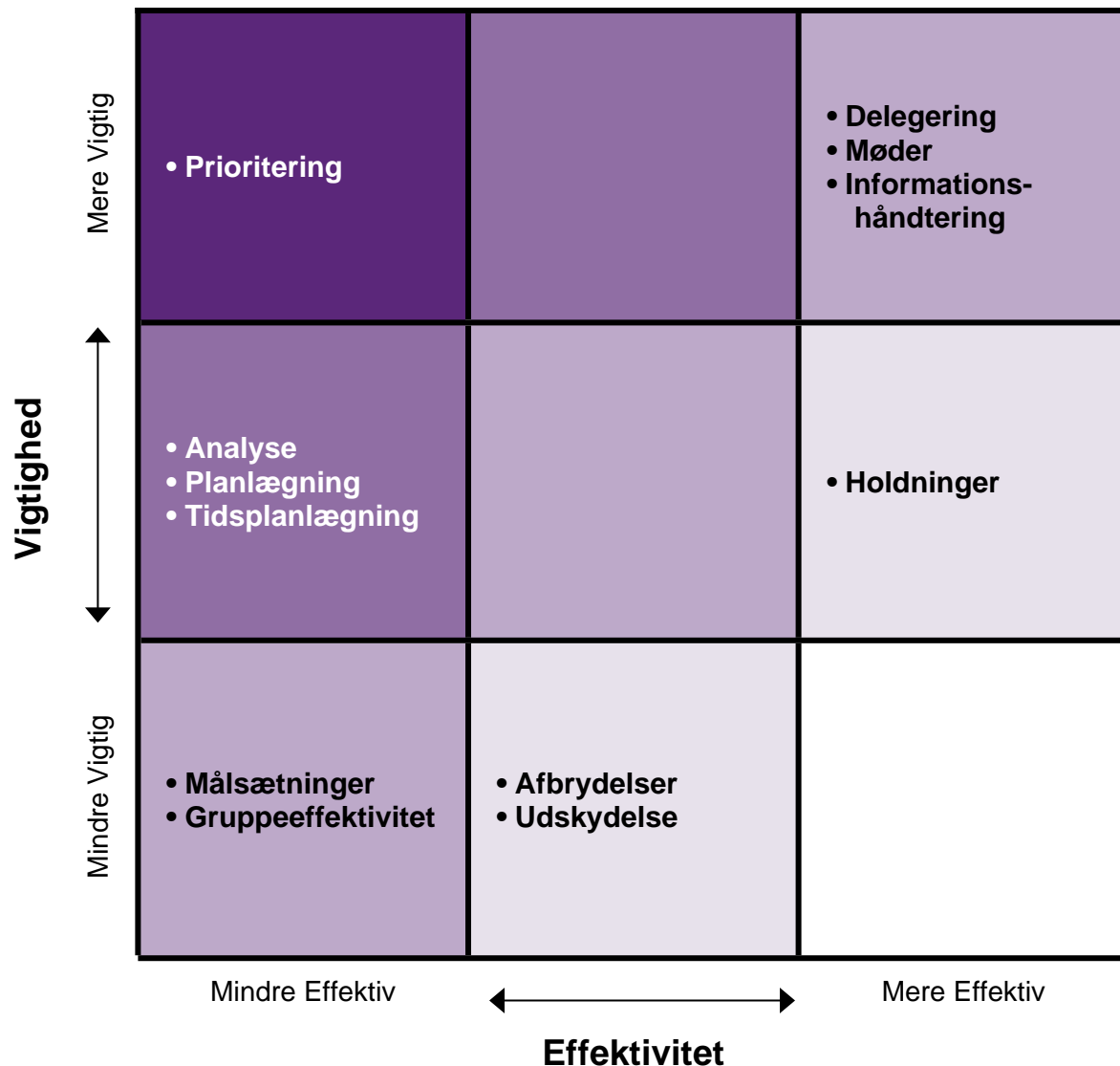


## Effektivitets Gap Analyse

Personlig Effektivitet®

Effektivitets Gap Analysen viser **den relative vurdering af din effektivitet** inden for hver Effektivitets kategori, i forhold til hvordan du vurderede kategoriens **vigtighed i dit job**. Læs videre for at lære mere om, hvordan du bruger denne information til at udarbejde din egen Effektivitets Handlingsplan.

Kategorierne er skyggelagt forskelligt, alt efter hvor de hører til i skemaet. Mørkere skyggelægning betyder, at du vurderede dig selv som mindre effektiv i den pågældende kategori **og** vurderede kategorien som mere vigtig i dit job. Du vil sandsynligvis være mest interesseret i at fokusere på disse kategorier i forbedring af din effektivitet.





## Ændre vaner

Personlig Effektivitet®

Hvor vigtigt er det for dig at få gjort noget ved dine arbejdsvaner? Motivation er nøgleordet her. Med stærk motivation har du en mulighed for at skabe forandringer. For at ændre dine gamle vaner skal du have et dybt ønske om at gøre noget ved det. Ingen kan tvinge dig til at bruge din tid anderledes. Det er vigtigt, at viljen kommer indefra. Nogle vaner er det relativt let at ændre, medens andre kan være utrolig vanskelige. Vaner og adfærd hænger sammen i kæder. Kunsten er at ændre den ting, der kan skabe en positiv dominoeffekt.

Hvor lang tid tager det så at ændre en indgroet dårlig vane? Mange af vores jobrelaterede vaner kan med succes ændres i løbet af 2 dage til 3 uger. Det kan altså lade sig gøre, hvis man konsekvent øver en ny vane i 3 uger. Derefter vil det være den fremherskende adfærd i fremtiden. På den måde har du fået en positiv erfaring, der kan give dig energi til dit fortsatte arbejde. For at fjerne uheldige vaner og erstatte dem med gode selvforstærkende vaner, er følgende 5-punktsplan et godt middel til at bygge en god handlingsplan.

1. Identificér den adfærd du ønsker at forbedre. Brug udsagnene fra de forskellige kategorier til at skrive ned, hvad det er, du vil ændre.
2. Beskriv hvad det er, du vil gøre anderledes for at opnå en forbedring. Vær ærlig overfor dig selv. Indsaml den information, du har brug for og forestil dig, hvordan det vil være, når du har opnået denne forbedring. Lav en realistisk aktivitetsplan og kom i gang.
3. Fortæl alle om den nye vane, du vil udvikle. Lav rutiner, der understøtter det, du vil opnå. Lav huskesedler og sæt lapper op, der husker dig på din nye vane. Skab positiv dominoeffekt og lav evt. om på dine fysiske omgivelser, så du får en "ren tavle" at arbejde med.
4. De fleste mennesker gør det "rigtige" noget af tiden. Nogle mennesker gør det "rigtige" det meste af tiden. Meget få gør det "rigtige" hele tiden. Ændringer, der ikke er vedvarende, skaber ikke nye vaner. Konsekvens og udholdenhed er den eneste vej til nye vaner.

Du vil ofte blive fristet til at gøre tingene på den gamle måde. Lad være med det. Det er let at sige, "denne ene gang gør vel ikke nogen forskel". Sandheden er, at hver eneste undtagelse betyder utrolig meget. Hver gang du laver en undtagelse, må du principielt starte forfra igen. Det bliver sværere og sværere, hver gang du skal starte.

5. Få hjælp fra dine omgivelser. Meget få mennesker kan ændre sig dramatisk uden hjælp fra andre. Overvej nøje, hvem der kan hjælpe dig, og hvordan de kan hjælpe. Hvad vil du bede dem om at gøre? Et stærkt team af hjælpere vil gøre det meget lettere at opnå et nyt sæt vaner.

Husk - fokuser på nogle få nøgleområder først. Brug Effektivitets Gap Analysen på side 5 og spørgsmålene på side 7 til at finde ud af, hvilke områder, du skal begynde med. Når du så har opnået varige ændringer, kan du måske tage et eller to områder mere. Det vigtigste er dog at komme i gang. Udsæt ikke til i morgen...



## Find ud af hvor du begynder

Personlig Effektivitet®

**1. Hvad er dine styrker?** I nogle udsagn fik du sikkert højere score end i andre. Mange koncentrerer sig så meget om deres svage sider, at de glemmer at glæde sig over deres stærke sider. Dine stærke sider, er de kategorier, som du ser i højre kolonne i din Effektivitets Gap Analyse. Gå tilbage til side 5 og markér dine stærkeste sider. Skriv kategorierne her:

**2. Hvor er forbedringsområderne?** Når du ser på de udsagn, du scorede lavt på, skal du se dem som udfordringer. Dine udfordringer er de kategorier, som du ser i venstre kolonne i din Effektivitets Gap Analyse. Skriv kategorierne her:

**3. Hvilke kategorier, mener du, er de mest kritiske i dit job?** Disse finder du i den øverste række i din Effektivitets Gap Analyse. Skriv dem her:

**4. Hvilke af de kategorier, som du har anført ovenfor i spørgsmål 2 og 3, har du selv mest indflydelse på, og hvilke kan du lettest ændre på?**

**5. Handlingsplan.** Du er nu klar til at begynde at arbejde med dig selv og resten af dette værktøj. Husk de 3 t'er. Ting Tager Tid. Det er ikke sandsynligt, at du kan ændre alt på en dag. Fokuser på de kategorier,

- der er vigtige i dit job;
- hvor du er mindre effektiv; og
- som du mener, du har mest indflydelse på eller lettest kan ændre.

Beslut hvilke kategorier, du ønske at forbedre i de næste par uger:

Koncentrer dig om disse kategorier, indtil du er sikker på, at du har opnået forbedringer. Derefter kan du gå videre med en eller to nye kategorier i de følgende uger. Indenfor de enkelte områder er det vigtigt, at du får nedskrevet din handlingsplan. Når den først er på papir, er der større sandsynlighed for, at du får gjort noget ved den.



## Holdninger

Personlig Effektivitet®

Tid er et paradoks. Vi har alle nøjagtig 24 timer i døgnet. Det er, hvordan vi vælger at bruge dem, der er afgørende for vores velbefindende.



### Din grundholdning er vigtig

Menneskers indstilling til at påvirke deres omgivelser varierer meget. I den ene ende af spektret har vi de mennesker, der tror, de kan ændre hele verden. Selv om de ved, at de ikke kan styre alt, har de dog en stærk tro på, at de kan påvirke store dele af deres omgivelser og det, der sker omkring dem.

I den anden ende af spektret har vi de mennesker, der tror, at de er ofre for omstændighederne. De føler ikke, at de har nogen form for kontrol over omgivelserne og det, der sker omkring dem. De føler sig skubbet rundt og kan til tider beklage sig over det, der sker med dem.

Jo mere du tror, du kan påvirke, jo mere vil du prøve at få indflydelse på, og jo mere vil du være i stand til at styre. Selvfølgelig er der udefrakommende hændelser, som ingen kan forudse eller påvirke. At lade risikoen for sådanne katastrofer styre vores dagligdag og adfærd, vil være selvbedrag. De fleste af os kan faktisk påvirke væsentligt mere, end vi tror.



### Undgå ærgrelser

Vi har alle ting bag os, vi fortryder. Fejltagelser er en del af livet, og ofte den del vi lærer mest af. Vi fortryder ofte ting, vi har gjort eller ikke gjort, fordi vores værdier ændrer sig i takt med, at vi bliver ældre. Vores situation i dag er et resultat af fortiden, og den kan man som bekendt ikke lave om på.

“De ærgrelser jeg har haft, skal ingen ta´ fra mig!” Hver gang du tager dig selv i at ærgre dig, så gør det til en vane at spørge dig selv, om det virkelig er for sent at gøre noget ved det.

Om det er muligt at ændre sine fejlpositioner eller ej, så bør de dog ikke lægge hindringer i vejen for resten af dit liv. Det er vores fejltagelser, der skaber grunden for rigtige beslutninger i fremtiden.

Du kan påvirke dine fremtidige valg og adfærd. Når du har lært det, vil du få mere tid til dét, du finder væsentligt. Det vil være mere tilfredsstillende, og kvaliteten af det, du gør, vil stige. “Din tid er din”, og hvis du forsøger at få bedre kontrol over dit tidsforbrug, vil du også få bedre styr på det, du mener, er vigtigt for dig i dit liv.



### Selvdisciplin betaler sig

De fleste af os har fundet ud af, at der er stor forskel på at vide, hvad der skal gøres og så få gjort det. Broen mellem disse to meget forskellige tilstande hedder selvdisciplin, og den kan være utrolig svær at komme over. Selvdisciplin er den afgørende forskel mellem dem, der ser ud til at have det let, og dem der må kæmpe hårdere.

Selvdisciplin er nøglen til personlig frihed. Den giver os mulighed for at bryde vanens magt og forfølge selvvalgte mål i livet. I en verden, hvor nogle føler sig i tilfældighedernes magt, kan selvdisciplin være nøglen til den del af verden, vi rent faktisk kan påvirke.

Hvor finder vi så denne gyldne nøgle? Filosofer, poeter, opfindere og gurer har ledt efter den i århundreder. De er alle kommet frem til, at den kun kan findes inden i dig selv, og du er den eneste, der kan finde din nøgle. Vi er selv de eneste, der kan udnytte vores eget potentiale og bruge vores egne ressourcer bedst.

Læs de forskellige udsagn i kolonnen “Inspiration”, når du udarbejder din handlingsplan for at tilpasse eller ændre dine holdninger. Skriv ideer og tanker, der kan hjælpe dig i dit arbejde med nye måder at tænke på.





## Inspiration omkring Holdninger

Personlig Effektivitet®

- Du synes aldrig at have tid nok, selv når du har masser af tid. Problemet er ikke for lidt tid, men hvordan du vælger at bruge den tid.
- Tidsstyring er i virkeligheden selvstyring.
- Kinesisk ordsprog: Ud over den ædle kunst at få ting gjort, findes også den ædle kunst at lade ting ugjorte. Ægte livsvisdom ligger i at kunne skelne det væsentlige fra det uvæsentlige.
- Earl Nightingale: "Vaner er nøglen til succes. Succesfulde mennesker tillægger sig den vane at gøre de ting, som andre ikke bryder sig om at gøre."
- Zig Ziglar: "Når du vælger en vane, vælger du også resultatet af denne vane."
- Det er ikke nok at vide, hvordan ting skal gøres, de skal også udføres.
- De fleste ændrer sig kun, når de er tvunget til det. Tvang kan komme udefra eller indefra.
- Nøglen til viljestyrke er "ville styrke". Hvis du vil noget stærkt nok, finder du ofte disciplinen til at få det gjort.
- Selvdisciplin er simpelthen at gøre det, du ved skal gøres, uanset om du har lyst eller ej.
- Selvdisciplin er nemmere, hvis du holder op med at tænke på det og bare gør det.
- Bliv ved. Intet i verden kan modstå vedholdenhed.
- Henry Ford: "Ligegyldigt om du tror, du kan, eller tror du ikke kan, så har du ret."

Min handlingsplan til

### ændrede Holdninger

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Målsætninger

Personlig Effektivitet®

Det er vigtigt at have en eller anden form for mål. Hvad målene i sig selv er spiller ingen rolle, blot det er dit eget valg og du har formuleret det klart.

Et klart mål er et "SMART"-mål og opfylder følgende kriterier: Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk, Tidsfastsat.



### Mål og aktiviteter

Dine mål skal hænge sammen med dit øvrige liv. Du kan ikke blive astronaut, hvis du samtidig ønsker at tilbringe mere tid med din familie. Formuler dine mål positivt. Undgå ordet "ikke". Det giver mere energi at bevæge sig frem mod noget end væk fra noget. Der er forhåbentlig en relation mellem det, du laver og de mål, du vil nå.

Vi bruger det meste af vores tid til at håndtere opgaver og aktiviteter. Delvis fordi det er det, vi har lært, delvis fordi vi ofte formoder, at det leder et eller andet sted hen. Folk, der fokuserer på klart opsatte mål, har en tendens til at håndtere deres tid bedre og nå mere.



### Mål/-delmål

Mål bør være relaterede til hinanden. Det at nå dagens mål skulle gerne medføre, at der er større sandsynlighed for at nå ugens og månedens mål, o.s.v. At bryde større mål ned i delmål er en kunst, og delmål skal også være SMART mål.

Daglig gøren og laden er oftest styret af rutiner. Disse rutiner er forhåbentlig vores kortsigtede delmål. De fleste af os skriver huskesedler over alt det, vi skal nå de næste par dage eller uger. Det er en udmærket idé, så længe de leder frem mod de langsigtede mål.



### Vær målbevidst

At fokusere på resultater er en nødvendig forudsætning for overhovedet at få styr på sin dagligdag. At sætte mål og arbejde målbevidst frem mod dem bør være en livsstil. Inden du holder et møde eller laver en opringning eller løser en opgave, bør du spørge dig selv: "Hvilket resultat ønsker jeg at opnå?"

Hvis du ikke hele tiden tænker på denne måde, risikerer du meget hurtigt at løse opgaver på en uhensigtsmæssig og tidskrævende måde, der ikke fører dig tættere på målet.



### Tid er liv

At have indflydelse på sit personlige liv betyder, at du er nødt til at spørge dig selv, hvilke mål du har, og hvilket liv du vil leve.

Uklare mål og ufokuseret skiften fra den ene opgave til den anden, kan være nogle af grundene til at have en oplevelse af en stressfyldt hverdag.

De områder, der har størst værdi for os, kan overordnet inddrages i 8: familie, karriere, åndsliv, socialt liv, økonomisk sikkerhed, helbred, personlig udvikling og fritid. Er du tilfreds med den måde, hvorpå du fordeler dine ressourcer på de 8 forskellige områder?

Det at have klare mål kan ikke understreges nok. Klare mål er magtfulde, fordi de bliver selvopfyldende.

Tænk over det, der er skrevet under inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at gøre dine mål klare.



## Inspiration omkring Målsætninger

Personlig Effektivitet®

- Når du sætter langsigtede mål, skal du være helt sikker på, at de er værdifulde for dig.
- Et mål skal være SMART: Specifikt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsfastsat.
- Mål skal ikke være tanker i dit hoved, men nedskrevne og synlige.
- Læs dine langsigtede mål ofte. Det vil virke som en fantastisk si for uvedkommende opgaver og aktiviteter.
- Du har brug for delmål for at kunne overskue mængden af opgaver, der leder frem til målet.
- Overvej alle dine projekter. Leder de frem mod dit mål.
- Sæt deadlines for dine projekter. Vurder, hvor meget tid de tager og beslut, hvornår du vil starte. På den måde undgår du at leve og arbejde i sidste øjeblik.
- Brug eventuelt special software til at organisere og styre detaljer i komplekse projekter.
- Fokuser på dine mål hele tiden. Spørg dig selv: "Vil det, jeg gør nu, føre mig frem til mit mål?" Hvis ikke, så drop det og begynd på noget, der gør.
- Hav mindst et betydningsfuldt mål hver dag. Stop ikke, før du når dine daglige mål. Inden længe vil du udvikle en vane med at sætte mål og nå dem.
- Nedskriv dine langsigtede personlige mål. Forsøg at finde en acceptabel balance mellem alle aspekter i livet.
- Når forudsætningerne ændrer sig, er det nødvendigt at revidere dine mål. Og når du har nået dine mål, så sæt nogle nye.

Min handlingsplan til

### forbedrede Målsætninger

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:

Mine daglige, ugentlige, månedlige og årlige mål inkluderer nu:



## Prioritering

Personlig Effektivitet®

Det er på papiret utroligt enkelt at prioritere. Du beslutter, hvad du vil, og hvilke opgaver og aktiviteter der skal til for at nå målet. Disse opgaver har topprioritet. Alle andre har ikke.

Når man sætter sig ned og tænker over det, er det i virkeligheden ikke særlig svært at finde ud af, hvad man skal bruge sin tid til. Du ved, at du burde bruge din tid til de vigtigste opgaver: dem der bringer dig nærmere målet. Det er alligevel ikke altid, du gør det. Ofte arbejder du med opgaver, du synes er sjove eller interessante. Det gør du, selv om du ved, at der er mere komplekse eller ubehagelige opgaver, der vil bringe dig hurtigere til målet. Ved nærmere granskning vil du sikkert finde en del tid, du bruger ineffektivt.



### Vigtigt eller Haster?

En prioritet er et udtryk for, hvor vigtig en opgave er. Ikke hvor meget den haster. Desværre har de fleste af os en tendens til at reagere på de ting, der haster, uden at tænke på hvor vigtige de er.

Vigtige ting er dem, der leder os frem mod målet. Jo større indflydelse de har på vores mål, jo højere prioritet. Vigtige opgaver har en tendens til at have langsigtet virkning. Hastende ting har en tendens til at have kortsigtet virkning.

Problemet er blandt andet, at vigtige ting ikke altid skal laves i dag eller denne uge. Ting, der haster derimod, skal oftest gøres nu. Hvis hele dagen bliver fyldt med ting, der haster, bliver de vigtige ting i sidste ende også hastende.

Husk, at selv om meget synes vigtigt, er det ikke alt, der er lige vigtigt. Alle opgaver, du udfører, har en grad af at være vigtige og haster. A-opgaver er meget vigtige og haster. B-opgaver er meget vigtige, men haster ikke. C-opgaver er ikke vigtige, men haster meget.

Hvis en opgave ikke haster og ikke er vigtig, bør man ikke spilde tid på den i en travl hverdag. Det er ved at planlægge og arbejde med B-opgaver, du opnår de bedste resultater. B-opgaver er jo i virkeligheden A-opgaver, der bliver håndteret i tide.

Et af nøgleprincipperne i personlig effektivitet er at forstå, at der altid er tid til det vigtige... men ikke hvis du fylder din dag med uvæsentlige ting. Udfordringen er at beslutte, hvad der er de mest vigtige ting.



### Paretos Princip

Når du skal til at gøre tingene anderledes end du plejer, kan det være nyttigt at tænke på Paretos princip. Vilfredo Pareto var en økonom fra det nittende århundrede, der udviklede den teoretiske sammenhæng, der kaldes 80:20 reglen: 20% af dine sko går du med 80% af tiden. 20% af dine kunder udgør 80% af din omsætning.

20% af din indsats skaber 80% af dine resultater. Det, der er interessant i denne sammenhæng, er hvilke 20%.

Tænk over det, der er skrevet på den næste side under inspiration. Skriv hvad du bør gøre for at prioritere bedre.



## Inspiration omkring Prioritering

Personlig Effektivitet®

- Tænk grundigt over hvad prioritet betyder for dig, og hvordan du vil beslutte, hvad der er vigtigt. Husk, du kan ikke nå alt, men du har altid tid til det vigtige.
- 80:20 reglen. Hvornår og hvordan bruger du din tid, når du med kun 20% skaber 80% af dine resultater.
- De fleste starter med det sjove, lette, hurtige og nemme. Begynd i stedet med det vigtige.
- Bare fordi noget haster, betyder det ikke, at det er vigtigt. Vigtige opgaver er dem, der leder frem mod dine mål.
- Spørg dig selv og andre om det er vigtigt, ikke om det haster.
- Pas på ikke at lade uvæsentlige og hastende opgaver tage din energi inden du når til de vigtige opgaver.
- Sig nej på en pæn måde. Andres hastende opgaver og manglende planlægning skal ikke være afgørende for din prioritering.
- Hvis du er nødt til at omprioritere hele tiden, tyder det på, at du ikke har klare mål og ikke har prioriteret efter vigtighed, men efter hvor meget det haster.
- Husk at B-opgaver er dem, der er vigtige, men som ikke haster endnu. Hvis du får fat i dem, inden de haster, bliver resultatet bedre, og det frigør energi til bedre prioritering.

Min handlingsplan til forbedret Prioritering
Gamle vaner jeg ønsker at ændre:
Nye vaner jeg ønsker at udvikle:
Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":
Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:
Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:
Mine prioriteringer i denne uge, denne måned og dette år inkluderer:



## Analyse

### Personlig Effektivitet®

Der er et gammelt ordsprog, der siger: Hvis du gør, som du plejer at gøre, sker der i bedste tilfælde det, som plejer at ske.

Hvis du vil have, at der skal ske noget andet, end det der plejer at ske, må du gøre tingene anderledes. Hvis du vil have bedre tid til det, du synes er væsentligt, må du begynde at gøre noget, du ikke plejer at gøre. Problemet er, at de fleste af os ikke rigtig ved, hvad vi bruger vores tid på. Hvis du er som de fleste, så tror du, at du har et rimeligt overblik over, hvor tiden blev af. Du stoler på din hukommelse og kan godt beskrive, hvad der er sket. Men når du skal fortælle, hvad du lavede i sidste måned, så kan det være svært at forklare, hvor 22 arbejdsdage eller en weekend blev af.



#### Adfærdseftersyn

Det er vores vaner, der bestemmer det meste af, hvad vi foretager os.

Vaner kan enten arbejde imod eller med os. Det afhænger af vanen.

Vi gør mange ting, uden vi i virkeligheden ved hvorfor. Der er ingen rationel forklaring på, hvorfor vi gør de ting, vi gør. "Sådan har vi altid gjort her i firmaet eller i vores familie." Utallige studier bekræfter, at selv om vi synes, vi ved hvor vores tid blev af, så er det svært at dokumentere. Det er derfor de fleste synes, at det er tiden, der styrer dem frem for dem, der styrer tiden.

Før vi kan få en fornemmelse af, hvor tiden bliver af, må vi skabe et billede af, hvad vi rent faktisk går og bruger tiden til. Det er fristende at påstå, at andre misbruger vores tid. Det er nødvendigt at erkende, at vi har væsentlig lettere ved at ændre på os selv end at ændre på andre. Løsningen kommer altså indefra. Pointen er, at alt hvad du bruger din tid på, vil enten bringe dig tættere til dine mål eller forhindre fremdrift. I værste fald bringe dig længere væk fra målet.



#### Før log over din tid

Dagligt at føre log over aktiviteter og deres tidsforbrug er en rigtig god måde at få belyst, hvor din tid rent faktisk bliver af. Lav et tidsstudie på dig selv: 8:30 hilse på xx, 8:39 starte PC-en, 8:52 telefonsamtale med yy o.s.v. Jo mere detaljeret, jo bedre. Det vil ikke tage mere end et par dage at finde ud af, hvor en stor del af din tid bliver af. At forstå, hvor din tid rent faktisk bliver af, er grundlaget for at forbedre din effektivitet.

Du vil også hurtigt finde ud af, hvem der rent faktisk styrer din tid. Tænk nøje her. Ofte har man fornemmelsen af, at det er nemmere at beskyldte andre for at have stjålet ens tid. Det kan faktisk være sådan, at andre bestemmer resultatet af dit arbejde, men ikke hvornår og hvordan du skal gøre det.



#### Forrentning af tid

Det japanske ord "kaizen" dækker hele meningen bag det at analysere sit tidsforbrug. Du fik ikke dine tidsvaner på en nat. Det er heller ikke muligt at få nye øjeblikkeligt. Ved hele tiden at have et godt billede af hvor tiden bliver af, skaber du også et grundlag for forbedring.

Teknologi giver yderligere mulighed for hjælp til at forbedre tidsstyring og effektivitet.

I din analyse kan du også se efter ting eller opgaver, du var nødt til at tage fat i igen, selv om du troede, de var afsluttede. Det giver dig et bedre grundlag for i fremtiden at lave realistiske planer. Det er noget, du må arbejde med. Den bedste måde at forbedre dine tidsvaner på, er at have et godt grundlag at bedømme din nuværende situation på.

Tænk over det, der er skrevet på denne side, og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at lave en god analyse af tid.



## Inspiration omkring Analyse af tid

Personlig Effektivitet®

- Du kan kun bruge din tid én gang. Groft sagt er det i orden at ødsle sine penge væk, man kan jo altid tjene nogle nye. Hvis man spiller sin tid, er den væk for altid.
- Pointen er at sikre, at dine aktiviteter er i overensstemmelse med dine mål.
- Analysér mindst en gang om året en typisk uge ved hjælp af en detaljeret tidslog. Find ud af, hvad du gør, hvornår du gør det og hvorfor.
- Spørg andre, hvordan du anvender din tid, eller hvordan du kunne bruge den bedre. De ser det mere klart end dig selv.
- Praktiser kaizen. Stræb efter stadig forbedring.
- Udforsk muligheder for brug af ny teknologi.
- En tidslog eller en analyse af dit tidsforbrug kan måske også hjælpe dig til at indse, at du måske bruger væsentlig mindre tid på de ubehagelige opgaver, end du troede.
- Spørg din chef, dine kolleger eller medarbejdere om nye ideer, der kan frigøre din og andres tid til noget bedre.
- Lad være med at overreagere på noget, der i virkeligheden ikke er en krise. Lad være med at investere mere tid i en situation end den er værd.
- Før journal over dine kriser. Analyser dem og se efter mønstre. Er de gentagne eller unikke? Er der nogen af dine kriser, der kan forudsiges?
- Hvis du oplever, at du må slukke de samme ildebrande igen og igen, så find ud af årsagen og gør noget ved den. Mange gentagne kriser er forårsaget af uklare mål, dårlig planlægning, dårlig kommunikation eller dårlig opfølgning.

Min handlingsplan til

### forbedret Analyse af tid

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:





## Planlægning

Personlig Effektivitet®

Alle kan blive enige om, at planlægning er vigtig. Det er de færreste, der rent faktisk bruger den tid, de skulle. Mange påstår, at de ikke har tid til at planlægge. Planlægning er også en vane og kan blive en rutine på lige fod med andre opgaver.

Mange af os undlader at planlægge, fordi vi er handlingsorienterede. Som et resultat af det, reagerer vi på det, der sker omkring os. Planlægning er nødvendig for at begynde at handle.



### Planlæg dit arbejde og din tid

Nøglen til succesfuld planlægning er at planlægge både dit arbejde og din tid. Stil dig selv følgende spørgsmål:

1. Resultater - Hvad er mine mål; hvad vil jeg gerne opnå?
2. Aktiviteter - Hvad skal jeg gøre for at nå disse mål?
3. Prioritering- Hvad er vigtigst?
4. Tidsforbrug - Hvor lang tid tager de enkelte aktiviteter?
5. Tidsplanlægning - Hvornår skal jeg udføre de enkelte aktiviteter?
6. Buffer - Hvor meget buffer skal jeg lægge ind til uforudsete ting?

De første 3 spørgsmål er grundlaget for en arbejdsplan. De 3 næste er grundlaget for en tidsplan. Du har brug for begge.



### Du styrer

Planlægning er et forsøg på at få så meget kontrol over din tid som muligt. Husk, du kan ikke kontrollere alt. Mange ting er simpelthen uden for din kontrol.

På den anden side, hvis du ikke tager fat om de ting, du rent faktisk kan kontrollere, vil det gå kraftigt ud over din effektivitet. Så er det lige meget, om du selv kan bestemme over 8 timer eller 1 time om dagen.



### Dags- og ugeplaner

En daglig huskeseddel er det mest udbredte planlægningssystem.

Der findes mange forskellige kalendere og systemer, både på papir og til pc. En dagsplan er udmærket, men en uge- eller månedsplan er også nødvendig. Det giver et mere langsigtet perspektiv og større fleksibilitet, når der skal findes tid til de vigtige opgaver. En gylden regel: Planlæg altid næste tidsperiode i slutningen af den indeværende. Planlæg dagen i morgen i dag. Planlæg næste uge på fredag, o.s.v.

Mange mener, at tiden brugt på planlægning ikke står mål med udbyttet. Det er ikke rigtigt. En dags- eller ugeplan skal ikke kun indeholde dine møder, men der skal også være afsat tid til at løse alle dine andre opgaver. Du kan se dem som vigtige møder med dig selv. På den måde får du fat i dine B-prioriteter (læs evt. afsnittet Prioritering), inden de bliver til A-prioriteter. Spørg hvad andre gør, hvis du er i tvivl om hvilket planlægningssystem, der passer dig bedst.

Tænk over det, der er skrevet på denne side og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at forbedre din planlægning.





## Inspiration omkring Planlægning

Personlig Effektivitet®

- For at forbedre din planlægning kan du stille disse 6 spørgsmål:

1. Hvad er mine mål?
2. Hvad skal gøres for at nå disse mål?
3. Hvad er vigtigst?
4. Hvor lang tid tager de enkelte aktiviteter?
5. Hvornår skal det gøres?
6. Hvor meget buffer skal jeg lægge ind?

- Flexibilitet er nøglen til god planlægning. Læg buffertid ind til uforudsete hændelser, afbrydelser, problemer og kriser.

- Vær klar til at revidere din plan, når det uforudsete sker. En gennemtænkt revurdering er bedre end bare at reagere.

- Lav en uge- eller månedsplan. Den skal ikke kun afspejle dine møder, men også summen af de opgaver du vil løse i perioden.

- Lav en daglig huskeseddel og tænk over ABC-modellen, når du beslutter, hvad du skal gøre først. Husk du kan løbe tør for tid, sjældent for opgaver.

- Sørg for at dine deadlines og dit forventede tidsforbrug er realistiske.

- Prøv at kontrollere dine uplanlagte handlingsimpulser.

- Gør klar til en flyvende start hver morgen. Læg dagens vigtigste opgave/ting frem på dit skrivebord dagen i forvejen. Den vil minde dig om den plan og prioritering, du allerede har lagt.

Min handlingsplan til

### forbedret Planlægning

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Tidsplanlægning

Personlig Effektivitet®

Mange bruger ordet planlægning og tidsplanlægning om samme aktivitet, men det er i virkeligheden 2 forskellige aktiviteter. Planlægning er at beslutte, hvad der skal gøres. Tidsplanlægning er at bestemme, hvornår det skal gøres.

Mange siger, at tidsplanlægning ikke er muligt. Det bliver alligevel ikke, som man har bestemt. Man kan ikke forudse, hvad der sker på en bestemt dag. Sandheden er, at mindst halvdelen af det, du tidsplanlægger, højst sandsynligt vil blive gjort som besluttet. Jo mere du arbejder på det, jo bedre vil du blive til det. Tidsplanlægning er som alt andet noget, man bliver bedre til, når man øver sig.

Tidsplanlægning er hemmeligheden bag det at få ting til at ske. Planlægning er hensigten, tidsplanlægning er mere som en beslutning. Ting, der er tidsfastsat, har en tendens til at blive udført.



### Vedligehold dine buffere

Den største fejl folk begår i forbindelse med tidsplanlægning er, at de planlægger hvert eneste minut. Det er utrolig få, der kan disponere over al deres tid. Der er alt for mange ting, du ikke har kontrol over. Du skal vænne dig til at lægge tid ind til det uforudsete, når du lægger dine tidsplaner. Alle ved, at de dagligt bliver udsat for utallige forstyrrelser, men meget få tager hensyn til det i deres kalender. Gylden regel: Tidsplanlæg aldrig mere end max. 60% af din tid. Reserver mindst 20% af din tid til afbrydelser og andre 20% til uforudsete ting.



### Afsæt tid til dig selv

Hvis du arbejder på kontor, kan en række afbrydelser hakke din tid op i små uproduktive enheder. Et konstant start-stop mønster vil forlænge den tid, det tager at løse opgaven. Derfor oplever mange, at de får en hel dags arbejde fra hånden mellem kl. 5 og kl. 6.

Hvis du tidsplanlægger "stilletid" eller "møde med dig selv" vil du opdage, at du kan få lavet en hel dags arbejde i arbejdstiden i stedet for om aftenen. Du kan måske finde et ledigt mødelokale, hvor du kan tage en B-opgave med. På den måde får du også fjernet dine egne impulsafbrydelser. 1 times "stilletid" eller "møde med dig selv" modsvarer ofte 3 timers normalt arbejde.



### Flyvende start

Alle ved, at det er en god ide at komme i gang med det samme, men det er meget få, der er gode til det. En god produktiv start vil være benzinen til en god produktiv dag. En dårlig eller sen start vil forfølge dig resten af dagen, hvor du skal forsøge at indhente det tabte.

En flyvende start har mange fordele. Hvis du starter tidligere om morgenen, vil du opleve den samme effektivitet som om aftenen, når alle er gået. Planlæg hellere en tidlig morgen end en sen aften.

Er man først oppe i omdrejninger, er man sværere at stoppe og forstyrre. På den måde sætter du tid i banken til dit bufferlager.

Nøglen bag tidsplanlægning er at tro på, at der er tid og sted for alt. Tidsplanlægning tillader dig at bestemme, hvornår det er passende at bruge tid på de forskellige opgaver.

Tidsplanlægning tillader dig at gennemføre dine opgaver planlagt i stedet for tilfældigt. Det vil give dig mulighed for at få mere gjort på kortere tid og derved skabe mere tid til dig selv, og det du gerne vil bruge den til.

Tænk over det, der er skrevet på denne side og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at forbedre din tidsplanlægning.



## Inspiration omkring Tidsplanlægning

Personlig Effektivitet®

- Der sker ikke noget i dit liv, før du har skabt tid til, at det kan ske. Det betyder tidsplanlægning. Kom flyvende fra start med den opgave, du lagde frem i går.
- Tidsplanlægning er dagens vigtigste opgave. Det betyder i al sin enkelthed at beslutte, hvornår ting skal gøres. Ting, der er tidsfaste, har større sandsynlighed for at blive gennemført, end ting der ikke er.
- Du skal ikke være bange for at reservere store blokke af tid til dine vigtige opgaver. Indlæg "møder" med dig selv, så du er sikker på ikke at blive forstyrret.
- Tidsplanlæg dagen i morgen i dag, næste uge på fredag, o.s.v..
- Lav en liste over små opgaver, som kun kræver få minutter. Når du i løbet af dagen har små tidslommer, kan du udnytte dem til at udføre en af de små opgaver.
- Afsæt faste tidspunkter til ensartede og tilbagevendende opgaver og lav dem på en gang.
- Vær sikker på at du har afsat tid nok til hver opgave. De fleste har en tendens til at overvurdere deres egen effektivitet.
- Skab selv påtvungne deadlines og forsøg at overholde dem.
- Tidsplanlæg regelmæssige samtaler med de vigtigste mennesker omkring dig.
- Det sparer tid og mindsker afbrydelser, når man ved, hvornår man skal ses næste gang.
- Find ud af hvornår på dagen du skaber dine bedste resultater og forsøg i fremtiden at lægge de vigtigste opgaver i dette tidsrum.
- Afsæt nok tid til at gøre det rigtigt første gang. Mange oplever, at der sjældent er tid nok til at gøre det ordentligt, men der altid er tid til at rette fejlene.

Min handlingsplan til

### forbedret Tidsplanlægning

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Afbrydelser

Personlig Effektivitet®

Det er vigtigt at indse, at afbrydelser er en uundgåelig del af alles hverdag. Der er dog en del praktiske ting man kan gøre for at mindske dem. Vi bruger mellem 30 og 45 sekunder til at opnå total koncentration om en opgave. Jo flere gange vi bliver afbrudt, jo sværere er det at genoptage koncentrationen.

Når man arbejder med mennesker, må man forvente, at nogle af deres handlinger er uforudsigelige. Ideen er dybest set at acceptere det, der er uden for kontrol og kontrollere det, der er kontrollerbart.

Nøglen er at give tilstrækkelig plads i din tidsplanlægning til begivenheder, der er uventede og uden for kontrol. Hvis du ikke tillader tilstrækkelig fleksibilitet i din planlægning, vil afbrydelserne komme alligevel og dit frustrationsniveau vil stige.



### Analysér dine afbrydelser

Den enkleste måde at reducere afbrydelser på er at skabe en oversigt over, hvad og hvem der rent faktisk afbryder dig. Skriv ned hvem eller hvad der afbryder dig, hvor længe og hvorfor. Prøv at se om der er et mønster eller måske en 80:20 sammenhæng. Du kan ikke løse et problem, før du ved, hvad det er. Selv om du ikke kan gøre noget ved det, er det stadig væsentligt bedre at vide, hvad der afbryder dig end blot frustration.

Mange afbrydelser kommer rent faktisk inde fra dig selv. Hvis du pludselig kommer i tanke om noget, du skulle gøre, så skriv det ned og gør det bagefter. Hvis du ikke var kommet i tanke om det, ville det jo alligevel ikke være blevet gjort nu.



### Bundt tingene

Nogle afbrydelser er vigtige, medens de fleste ikke haster. Det er oftest rutineopgaver eller information, man lige så godt kunne have fået på et andet tidspunkt. Bed andre om at samle afbrydelser om rutineopgaver, så de afbryder færre gange.

Hvis du ved, at du skal se en person senere på dagen, kan du selv samle dine afbrydelser sammen.

Planlæg regelmæssige møder med nøglepersoner. Du kan opfordre folk til i højere grad at aftale møder i stedet for at satse på spontane falde-indenfor besøg.



### Telefoner og mails

Telefoner og mails er vigtige, det ved alle. Undersøgelser har vist, at mange mails og opkald ikke handler om arbejde. Sig du er optaget, det vil meget hurtigt bringe samtalen til sagens kerne eller bed om at få lov til at ringe tilbage. Afsæt et fast tidspunkt til at afvikle et antal mails og samtaler.



### Hygge

Vi har alle brug for at tale med hinanden og slappe af. Kommunikation og samvær er en organisations smøreolie. Det skal der ikke herske tvivl om. Det er graden, man skal være opmærksom på. Man kan godt skære lidt ned på hyggen uden at være asocial.



### Kvaliteten af afbrydelser

Det er med afbrydelser, som det er med opgaver. De kan inddeles i A-, B- og C- afbrydelser. Det er C- afbrydelserne, du skal tage fat i først. Prøv i en periode at vurdere kvaliteten i de afbrydelser, du bliver udsat for, gør evt. dine omgivelser opmærksom på de afbrydelser, du synes er vigtige. Det kan skabe grundlag for en positiv dialog omkring afbrydelser. Pas på, du ikke forveksler opgaver med afbrydelser. En del af mange menneskers job er faktisk at blive "afbrudt", at være tilgængelig. Det, der er interessant, er, om du har mulighed for selv at bestemme hvornår.

Tænk over det, der er skrevet på denne side, og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at reducere dine afbrydelser.



## Inspiration omkring Afbrydelser

Personlig Effektivitet®

- Afbrydelser er en del af dit job. Afbrydelser er lettere at håndtere, hvis du har en positiv holdning overfor dem.
- Lav en liste over alle dine afbrydelser. Find ud af, hvem og hvad det er, der afbryder dig. Hvor lang tid det tager, og hvad det drejer sig om. Se efter et mønster.
- Lav plads til afbrydelser, når du planlægger din tid.
- Hvis du kan gøre afbrydelserne kortere, har du allerede vundet det halve slag.
- Overvej alternativer. Email eller fax i stedet for en telefonsamtale.
- Bundt tingene sammen, og få et antal "afbrydelser" fra hånden ad gangen.
- Rejs dig op, hvis nogen kommer ind på dit kontor. Det er lettere at gøre afbrydelsen kort, hvis du står op. Det samme gælder telefonsamtaler.
- Sæt dit skrivebord, så du sidder med ansigtet væk fra gangen.
- Få overstået hyggesnakken så hurtigt som muligt og kom til sagen.
- Planlæg egen tid, når du ikke ønsker at blive afbrudt.
- I kontorlandskaber bør telefoner skrues så meget ned som muligt for at forhindre støjforurening.
- Hygge er som hovedpinepiller, lidt hjælper meget, men for meget kan være dødeligt.
- Sørg for at komme hurtigt i gang igen efter en afbrydelse. Den skal ikke bruges som undskyldning for at gå i gang med noget andet.

Min handlingsplan til

### kontrol af Afbrydelser

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Møder

Personlig Effektivitet®

Mange mennesker klager over, at møder er meget store tidsrøvere. De klager ikke over effektive møder, dem nyder de. Det er kun de uproduktive møder, der generer dem.

Følgende skilt hang på væggen i et firma:  
"Intelligens er ingen erstatning for information.  
Entusiasme er ingen erstatning for kundskab.  
Villighed er ingen erstatning for erfaring."

En dag havde nogen tilføjet en ny linie:  
"Og møder er ingen erstatning for fremskridt."

Her er nogle af de oftest forekommende årsager til, at møder anses for spild af tid:  
Intet klart formål

- Intet klart mål
- De forkerte mennesker er til stede
- Ingen agenda/dagsorden
- Mødedeltagerne er uforberedte
- Agendaen bliver ikke fulgt
- For mange mennesker tilstede
- Starter ikke til tiden
- Sluttes ikke til tiden
- Ingen resultater eller beslutninger
- Dårlig opfølgning



### Hvem er ansvarlig?

Hvis et møde er spild af tid, er alle deltagere ansvarlige. Mødeledelsen gør ikke sit job godt nok. Det gør mødedeltagerne heller ikke. Det kræver effektiv adfærd fra alle tilstedeværende at skabe et godt møde. Mødelederen bærer dog den største del af ansvaret.

Forskellige mennesker reagerer forskelligt på at have ansvaret for et møde. Nogle ser det som en mulighed for at dominere andre. Andre bliver fanget af det sociale samvær, uden at skabe fremskridt. Andre bruger møder til at tage en pause.

Hovedparten ønsker dog at udrette noget nyttigt, men ved ikke altid, hvordan de skal gøre det. Det er ironisk, at selv om alle ved, at møder er nødvendige i en organisation, så er det utrolig få eller slet ingen ressourcer, der er afsat til at lære folk at holde gode møder.



### Fordel for alle

Af alle de store tidsrøvere er møder nok den letteste at gøre noget ved. Det kræver vilje og en smule øvelse. Hvis I har et ugentligt møde, der plejer at tage en time, så prøv at starte mødet en halv time inden arbejdstids ophør næste gang. Hvis det stadig tager en time, er det nok et rimeligt tidsforbrug.

Benyt dig af de elektroniske muligheder for adgang til kollegaers kalendre, indkaldelser til møder, påmindelser, mødeaflysninger etc.

Tænk over det, der er skrevet på denne side og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at forbedre jeres møder.



## Inspiration omkring Møder

Personlig Effektivitet®

- Kommunikér det specifikke formål med netop dette møde. Vær sikker på, at mødet er nødvendigt.
- Overvej alternativer til møder. Envejskommunikation kræver ikke altid et møde.
- Benyt elektroniske muligheder til at strømline processen.
- Hvis du holder et møde, så lav en agenda og hold dig til den.
- Invitér kun de mennesker, der er nødvendige at have med. Gør det klart for alle, hvad de kan bidrage med.
- Opstil et mål for hvert punkt på dagsordenen.
- Sæt tidsforbrug på for hvert enkelt punkt. Sørg for, at de vigtigste punkter får mest tid.
- Forbered dig til mødet.
- Begynd til tiden, hold tidsplanen og slut mødet til tiden.
- Tillad mennesker at komme og gå alt efter om deres tilstedeværelse er nødvendig.
- Hold dig til emnet. Undgå distraktion.
- Hold små møder. Man opnår ikke dobbelt så meget ved at være dobbelt så mange mennesker. Tværtimod.
- Prøv at holde et møde hvor alle står op. Det bliver væsentlig kortere, end det plejer.
- Afslut altid mødet med en opsummering af uddelt ansvar og beslutninger.
- Lav altid en opfølgingsplan. Notér hvem der skal gøre hvad til hvornår.

### Min handlingsplan til forbedrede Møder

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:





## Informationshåndtering

Personlig Effektivitet®

Vi anvender ca. 30% af vores arbejdstid på at søge og strukturere information. Selv om email og netværk har overtaget en del af den traditionelle papirstrøm, er informationshåndteringen snarere steget end faldet.

Informationsflowet er livsnerven i enhver organisation. Men informationsflowet vokser med en sådan hastighed, at det skaber overkommunikation. I dag samles dyngerne ikke bare på skrivebordet, men også i mail- og filsystemerne.



### Dyngernes lov

Papir, elektroniske dokumenter og mails tager den plads, der er til rådighed. Men dynger på skrivebordet og hundredvis af mails i indbakken skaber ikke overblik. Det forvirrer, øger stressen, blokerer energi og skaber dårlige vaner.

På mange arbejdspladser finder man stakke med blade og artikler, der skal læses eller gøres noget ved en gang. Det samme gælder stakke, der skal arkiveres eller "dyngerne" i PC-en, som ikke er ligeså synlige. Rod forvirrer. Det fremmer også dårlige arbejdsvaner.



### Ved lejlighed

Selv om vi ofte beklager os over alle papirerne eller alle de mails, gør vi sjældent noget ved det.

Mængderne af information kan anvendes til virkelighedsflugt. De kan også bruges som symbol på magt. Det er trygt at have al denne information omkring os. Uden den ville vi føle os nøgne. Vi retfærdiggør vores tilstedeværelse gennem den mængde af information, vi kan få skubbet videre.

Undersøgelser har vist, at det er mindre end 5 % af arkiveret materiale, der bliver brugt igen. Elektroniske dokumenter og papir er essensen af vores arbejde. Det papirløse kontor kommer aldrig. Informationshåndtering er så stor en del af vores hverdag, at vi betragter det som en selvfølgelig del.



### Vaner og rutiner

Information er nødvendig for at få ting til at ske. Kunsten er at finde den rette balance. Information er et middel til at nå målet, sjældent målet i sig selv.

Som så meget andet er informationshåndtering en vane. Vi er sikkert ikke klar over, hvor meget vi rent faktisk har fat i pr. dag, og hvor meget vi pådutter andre. På samme måde som vi har udviklet en tiltro til informationen, kan vi udvikle det modsatte.

Vi kan lære at sortere det uvæsentlige fra det væsentlige og koncentrere os om det, der fører os frem mod vores mål.

Tænk over det, der er beskrevet på denne side og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at gøre dine informationshåndteringsrutiner mere effektive.





## Inspiration omkring Informationshåndtering

Personlig Effektivitet®

- Der er kun 4 ting, du kan gøre ved den information, du får: Smide den ud, delegere den, gøre noget ved den nu eller arkivere den.
- Analysér dit informationsflow for at se, om der er noget, der kan fjernes, modificeres, gøres kortere, kombineres eller forbedres på en eller anden måde.
- Del al indkommende information op i fire kategorier: Gøre, læse, gemme/arkivere, smide ud. Del Gøre op i: Små korte arbejdsopgaver, store lange arbejdsopgaver, overvåge.
- Udarbejd kriterier for hvad du vil gemme og hvad du vil smide ud.
- For at holde orden på dit skrivebord skal du hver gang, du har et stykke papir i hånden, spørge dig selv, om du virkelig har brug for det? Hvis ikke, så smid det ud med det samme. Skal du gøre noget ved det og det tager kort tid, så gør det NU! Ellers læg det direkte på plads, hvor det hører hjemme.
- Del gemme/arkivere op i eget og fælles.
- Gem så meget som muligt i fælles systemer/arkiver for at lette tilgængeligheden for andre.
- Det samme gælder naturligvis også for elektroniske dokumenter og mails. Tænk i et parallelt system.
- Gem en original på en fælles plads og giv adgang til alle, der kan have brug for det.
- Brug diktafon, mail, voicemail etc. til at hjælpe med at forøge hastigheden på dine rutiner i forbindelse med kommunikation.
- Planlæg regelmæssigt tid til at læse. Vær selektiv i hvad, du vælger at læse.
- Lær at læse hurtigere og mere effektivt.
- Ryd op i dine arkiver og smid ud mindst én gang om året.

Min handlingsplan til

### forbedret Informationshåndtering

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Delegering

Personlig Effektivitet®

Delegeringens kunst har ændret sig væsentligt gennem tiden. Historisk set var delegering en vertikal proces. Oppe fra og ned gennem hierarkiets forskellige lag. Delegering fulgte den formelle organisation og har dybe rødder i militæret.

I dag, med større ansvar, fladere organisationer og mere selvbestemmelse, er horisontal delegering blevet lige så vigtigt. Horisontal delegering betyder, at vi skal delegere til kolleger eller til andre, vi ikke har formel magt over. Vi skal altså bede andre om at gøre noget.

Den gammeldags opfattelse, at formel magt gav dig ret til at diktere, hvad andre skulle gøre, og at de af den årsag rent faktisk gjorde det, er stadig udbredt. Det er muligt, at folk udfører arbejdet på grund af frygt, men det betyder ikke nødvendigvis, at de gør det godt.



### Accept af autoritet

Der er en anden måde at betragte autoritet på, som kan være nyttig. Forestil dig, at du aldrig kan få mere magt over en person, end denne er villig til at give dig. Din autoritet eller magt afhænger altså af, hvad en anden person vil acceptere. Det betyder, at den eneste forudsætning for at kunne delegere er, at den person, som du ønsker at delegere til, accepterer dit ønske.



### Prioritering og delegering

Delegering hænger tæt sammen med prioritering. Er det optimalt, at jeg gør dette nu, eller er jeg den rette person til at udføre opgaven? Delegering betyder at dele ansvar og bemyndigelse med andre og holde dem ansvarlige for resultaterne.

Ansvar refererer til opgaven - de tilsigtede resultater. Det inkluderer også forpligtelsen til at udføre de aktiviteter, der er nødvendige for at opnå de tilsigtede resultater.

Bemyndigelse refererer til retten til at handle og træffe beslutninger. Succesfuld delegering kræver lige dele bemyndigelse og ansvar.



### Effektiv delegering

Delegering er ikke at diktere andre, hvad de skal gøre, men i bedste fald en fælles beslutning om hvem der er den rette person til at udføre opgaven.

A-opgaver **kan ikke** delegeres. Da de både er meget vigtige for dig i dit job og haster meget, er det typisk de opgaver, der udtrykker essensen af dit job og bør udføres af dig. B-opgaver **kan** delegeres. Ofte delopgaver eller -projekter, der tilsammen over tid vil udgøre en A-opgave og derfor kan udføres af andre eller i samarbejde med andre. C-opgaver **bør** delegeres. Da de ikke er vigtige for dig i dit job, bør du om muligt få andre til at udføre dem.

Tænk over det der er skrevet på denne side og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at gøre din delegering mere effektiv.

### Trin til Effektiv Delegering

1. Overvej og planlæg først
2. Klarlæg ansvaret og de tilsigtede resultater
3. Udvælg den rigtige person
4. Beslut bemyndigelsesniveau
5. Beslut styring og opfølgning
6. Skab motiverende betingelser
7. Hold dem ansvarlige



## Inspiration omkring Delegering

Personlig Effektivitet®

- Grader af bemyndigelse
  1. Skaf fakta; jeg bestemmer
  2. Foreslå alternativer; jeg bestemmer
  3. Foreslå en løsning; jeg bestemmer
  4. Beslut selv; vent på min godkendelse
  5. Beslut selv og udfør, med mindre jeg siger nej
  6. Udfør og rapportér resultater
  7. Udfør, men rapportér kun, hvis der er problemer
  8. Udfør, ingen rapportering er nødvendig
- Vær opmærksom på at delegere tilstrækkelig bemyndigelse til at sætte personen i stand til at nå de tilsigtede resultater.
- Beslut hvor meget indflydelse du vil have på løsningen og resultatet, inden du delegerer.
- Tænk på modtagerens personlighed og tilpas din delegering situationsbestemt.
- Undgå indblanding, tilsidesættelse eller at omstøde andres beslutninger, når opgaven er delegeret.
- Deleger retten til at tage fejl. Det er fejltagelserne, vi lærer af.
- Udskriv de relevante detaljer om delegeringen og giv den anden en kopi.
- Opfølgning betyder ikke, at man ånder folk i nakken. Lad personen udføre opgaven, men check ved kritiske delmål hen ad vejen.
- Tillad ikke delegering opad. Spørg efter løsninger, ikke problemer. Hjælp andre med at lære at tage gode beslutninger.
- Kræv resultater, men ikke perfektion. Der er ofte mange måder at nå et bestemt resultat på. Lad være med at insistere på at din måde er den rigtigste. Lær at leve med og sætte pris på forskelligheder.

Min handlingsplan til

### forbedret Delegering

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Udskydelse

Personlig Effektivitet®

Udskydelse plager os alle. Flere planer er gået i stå, flere drømme er løbet ud i sandet, og mere tid er blevet spildt på grund af sendrægtighed og udskydelse end nogen anden enkelt faktor. For mange mennesker bliver udskydelse en dårlig vane, der kan bremse deres personlige og faglige udvikling.



### Udskydelser forhindrer fremdrift

Hvordan? Fremdrift kommer, hvis man koncentrerer sig om de virkelige vigtige ting. De ting, der er nødvendige for at nå målene. Udskydelse af de kritiske handlinger forekommer oftest. Det er sjældent det uvæsentlige, vi udskyder. Det ville være godt, hvis vi kunne lære at bytte rundt, således at det var de væsentlige ting, vi fik gjort, og de uvæsentlige vi udsatte.



### Hvad skaber udskydelse?

Udskydelse rammer alle mennesker. Vi lider alle under det på et eller andet tidspunkt. Udskydelse er, når vi nusser med små opgaver i stedet for at tage fat i de store vigtige. Når vi rydder op på vores skrivebord i stedet for at foretage den ubehagelige telefonsamtale. Når vi ser en TV-udsendelse i stedet for at jogge, som vi havde lovet os selv. Når du ringer til dine uproblematisk småkunder i stedet for at forberede et salgsmøde med en mulig vanskelig stor kunde. Når du undviger en person, fordi du har dårlige nyheder til ham. Når du bliver væk fra kontoret, for at undgå at give en medarbejder en reprimande. Når du altid har "vigtigere ting" at tage dig til end at lege hule med dine børn... eller hvad der nu kan være kilden til din dårlige samvittighed. Det er symptomerne på udskydelse, smøl eller nøl.

De 3 primære årsager til, at vi har en tendens til udskydelse:

- ting er ubehagelige
- ting er vanskelige
- ting involverer upopulære beslutninger

At få gjort netop disse 3 ting er faktisk det, der bidrager mest til at nå dine mål.

Når der er noget, vi ikke ønsker at gøre, finder vi på noget andet i stedet. Vi prøver på at have travlt for at dæmpe vores dårlige samvittighed.

Har du bemærket, at selv om du udskyder en opgave, så forsvinder den aldrig? Tværtimod bliver det ofte værre. Jo længere du har udskudt en ting, jo mere småirriteret vil du være, når du går i gang.

Ingen af os undgår vores kvoter af ubehagelige eller svære opgaver. De forsvinder ikke bare, fordi vi ignorerer dem. Ofte kan en ubehagelig opgave vokse til noget endnu mere ubehageligt, alene fordi den ikke blev håndteret i tide.



### Præventive handlinger

At ændre din "i morgen"-lyst til en "gør-det-nu"-vane kræver positiv handling.

Det mest nyttige, du kan gøre ved problemet, er at anerkende det. Så længe du forsøger at undskylde det eller forklare det, er du ikke i stand til at gøre noget ved det.

Tænk over det, der er skrevet på denne side og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at komme smøl til livs.



## Inspiration omkring Udskydelse

Personlig Effektivitet®

- Når du udskyder og smøler, er det bedste, du kan gøre at erkende det. Bortforklaringer forhindrer dig i at gøre noget ved det.
- Analysér årsagen til dit smøl. Det er oftest ubehagelige, svære eller overvældende opgaver.
- Lav det vanskeligste først.
- Lav ubehagelige opgaver i små bidder med korte pauser. Indbyg belønning ved vejs ende.
- Delegér opgaven til én, som måske vil synes om at udføre den. Vi har ofte forskellige opfattelser af hvilke opgaver, der er sjove.
- Bryd store komplekse opgaver ned i håndterlige størrelser.
- Find en lille opgave, der kan være en god start til at komme videre.
- Pep dig selv op. Udsæt ikke på grund af selvmedlidenhed.
- Nogle risici er uundgåelige. Lad være med at søge perfektion, "fremragende" er ofte godt nok.
- Vent ikke til du kommer i den rigtige stemning. Thomas Edison sagde: "Kreativitet er 99% transpiration og 1% inspiration".
- Der er kun 2 regler for at få noget udrettet: 1. Kom i gang. 2. Bliv ved.
- Lav selv påtvungne deadlines. Fortæl andre hvornår du er færdig. Risikoen for at tabe ansigt er en kraftig motivation.
- Beløn dig selv når du har afsluttet en ubehagelig opgave.
- Ja, du kan. Gør det nu.

Min handlingsplan til

### at overvinde Udskydelse

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:



## Gruppeeffektivitet

Personlig Effektivitet®

Det er altid nyttigt at spørge sig selv: "Hvad er det bedste, jeg kan bruge min tid, energi og ressourcer til"? Et endnu bedre spørgsmål er "Hvad er det bedste, vi kan bruge vores tid, energi og ressourcer til"? Ingen arbejder i et vakuum. Ingen udretter store ting alene. Arbejdsglæde skabes af grupper af mennesker, der arbejder frem mod et fælles mål.

Det er altså ikke kun dine vaner omkring personlig effektivitet, der er vigtige. Gruppens effektivitet er måske endnu vigtigere. Sammen udretter vi mere end summen af de enkelte indsatsler.

Holdadfærd i relation til tid er en helt ny disciplin indenfor organisationseffektivitet. Det betyder, at en organisations fremdrift er mere afhængig af gruppens adfærd end af de enkeltes. Det kræver, at vi lærer at tænke på vores holdninger, målsætninger, tidsplanlægning, mødeadfærd etc., set, ikke kun med vores egne øjne, men også med gruppens. Det betyder ikke, at individet er uvæsentligt, men blot at det skal ses i et andet og større perspektiv.



### Støttegrupper

Organisationer og afdelinger, der oftest skaber gode resultater, forsøger hele tiden at udvikle stærke støttegrupper med andre afdelinger, der er velfungerende. Samarbejdspartnere er meget værdifulde.

Når du har arbejdet med at forbedre din egen adfærd, vil du hurtigt opdage, at der er mange lejligheder, hvor du kan diskutere og forbedre gruppens adfærd. Gør det naturligt og uden at bebrejde andre.

Ligegyldigt hvor hårdt vi prøver og selv med de bedste intentioner, vil vi altid spille andres tid og skabe problemer for dem. Det er uundgåeligt. En velfungerende gruppe behøver ikke at have fælles delmål. Med et fælles overordnet mål vil dine omgivelser være mere tilbøjelige til at hjælpe dig med at forfølge dine delmål og omvendt.



### Tænk på andre

En forudsætning for at forbedre gruppens adfærd er, at man ærligt ønsker at hjælpe andre og dermed gruppen (og sig selv). Meget lidt er vundet, hvis det kun er ét led i kæden, der er effektivt. Du kan ikke hensigtsmæssigt løse dine problemer på bekostning af andre. I bedste fald vil du få et midlertidigt forspring med kritiske eftervirkninger.

Der er helt sikkert ting, du kan gøre bedre eller hurtigere end andre i gruppen. Ligesom der er ting, du ikke er god til, som tager lang tid. Det er for øvrigt ofte dem, du skubber foran dig. Prøv om du kan finde en person med komplementære talenter og byt opgaver. På den måde har både du og gruppen vundet energi.



### Fælles indflydelse

Håndtering af ressourcer er ikke et individuelt problem. Det har i høj grad fælles interesse. Vi er alle en del af problemet og derfor også en del af løsningen. Afsæt tid til positivt at påvirke andre. Husk, at opgaver, du prioriterer lavt, kan være væsentlige for, at andre kan komme videre.

Tænk over det, der er skrevet på denne side, og læs udsagnene til inspiration på næste side. Skriv hvad du bør gøre for at forbedre dit holdspil.



## Inspiration omkring Gruppetteffektivitet

### Personlig Effektivitet®

- Du kan ikke gøre alt lige godt. Du er nødt til at samarbejde med andre, der har andre talenter end dig.
- Vent ikke på at andre skal tage det første skridt. Gå ud fra at de venter på dig. Så hvis der skal ske noget, er det op til dig.
- Vær selv et godt eksempel på personlig effektivitet.
- Vis andre, at du respekterer dem. Find måder, hvor du kan spare dem for besvær eller tid.
- Spørg andre, hvordan du spilder deres tid og lav om på det.
- Send mails til de, der har brug for dem.
- Plej samarbejdsrelationer. Tal med andre. Grin med andre. Del deres bekymringer.
- Sørg for at udvikle "til-tiden-vaner". Hold hvad du lover.
- Diskuter mål, prioriteter og planer med dine chefer, kolleger, medarbejdere og andre i gruppen. Gør det ofte, så alle stadig har et fælles mål.
- Spørg altid om du forstyrrer, når du kontakter andre. Så ved du, om det skal være den korte eller lange version.
- Tag dig tid, når du skal give instruktioner. Det tager væsentlig længere tid at rette fejlen bagefter.
- Tag dig tid til at lytte.
- Start tidligt. Spørg efter ting i god tid. Giv andre en chance for at planlægge deres tid.

Min handlingsplan til

#### forbedret Gruppetteffektivitet

Gamle vaner jeg ønsker at ændre:

Nye vaner jeg ønsker at udvikle:

Kom godt fra start: Ting jeg vil gøre, så "bordet fanger":

Konsekvens og vedholdenhed er de 2 eneste måder at udvikle nye vaner på. For at undgå "at falde i" vil jeg:

Hvem vil jeg bede om hjælp og hvordan:





## Konklusion

Personlig Effektivitet®



Ligegyldigt hvilken score du fik i de forskellige kategorier, har du ved blot at udfylde denne profil, startet en proces, der vil ændre dit syn på dig selv og din adfærd.

Mange af de ting, vi gør i hverdagen, gør vi uden rigtig at vide, hvorfor vi gør det netop på denne måde.

1. Forhåbentlig har du med dit arbejde fundet nye måder til at gøre ting på. Ligeledes har du sikkert fået bekræftet, at meget af det du gør, er det rigtige for dig.
2. Den måde du arbejder på, skulle gerne være et resultat af et bevidst valg eller fravalg og ikke en idealrolle, du har påtaget dig.
3. Du kan ikke gøre vold på dig selv, blot fordi du synes, "man bør" gøre ting på en bestemt måde.
4. Hvis du vil ændre på indgroet adfærd, skal du have en kraftig motivation. Mål eller fremtidige attraktive tilstande er en af de stærkeste drivkræfter til at ændre ved tingenes tilstand.
5. Personlig udvikling er forhåbentlig en endeløs proces. Den delmængde, der hedder personlig effektivitet, er det også.

Du har med dette værktøj fået konkrete anvisninger på, hvorledes du kan komme videre i den retning, du ønsker.



Du har set på 12 måder, hvorpå du kan opnå mere. Hvor på listen vil du starte?

- Udvikle min "Jeg Kan" holdning
- Fastsætte klare mål
- Prioritere for at komme videre
- Analysere mit tidsforbrug
- Beherske effektivitetsplanlægning
- Bruge tidsplanlægning
- Styre afbrydelser og forstyrrelser
- Forbedre mødeeffektivitet
- Håndtere information
- Finde flere strategier til delegering
- Overvinde udskydelse
- Udvikle tidsstyring i forbindelse med gruppeaktiviteter