

Chef.Pocket

En guide från tidningen Chef



FÅ MER GJORT!

Så blir du effektiv steg för steg:

- ✓ Jobba smartare – inte mer
- ✓ Ta kontroll över din tid
- ✓ Bli ett mötesproffs
- ✓ Älska dina surdegar
- ✓ Planera, organisera, prioritera, delegera

➔ Test: Lurar du (också) dig själv?



Denna pocketguide distribueras som bilaga i tidningen Chef nr 10/11 samt som särtryck. Copyright © Chef 2011.

ANSVARIG UTGIVARE:
Cissi Elwin Frenkel,
publisher

REDAKTÖR:
Kim Wadström

LAYOUT:
Sofia Berry

ILLUSTRATIONER:
Kajsa Eldsten

ANNONSSÄLJARE:
Charlotte Lind
PA Gerdin

Tack till den expertgrupp som varit rådgivande vid framställningen av denna guide:



Petra Brask,
effektivitets-
konsult
sedan 15 år.
Har utbildat
chefer och

medarbetare i allt från FN till Coca-Cola.



Anett Bohman,
personal- och
beteende-
vetare. Arbetar
sedan 20 år
med föreläs-
ningar, kurser, coaching,
effektivitet och stresshan-
tering.



Susan Maushart,
amerikansk
författare och
forskare som
studerat hur vi

människor förändras av den nya tekniken. Slängde ut all teknik i ett halvår och skrev boken *Nedkopplad*.

För mig var ordet effektiv länge detsamma som strukturfascist. Nu ska jag säga en jobbig sanning: Vi ljugar för oss själva. Det är de som har tomma skrivbord och koll på sin kalender som når sina mål, skriver **Kim Wadström**.

»SÅ BLIR DU MER EFFEKTIV«. Brr, jag har svårt att tänka mig en mer avskräckande rubrik på en artikel.

För mig var ordet effektiv länge detsamma som strukturfascist. Det vet man ju hur sådana är och inte är det ord som kreativ och lustfylld inspiratör jag tänker på. Men om vi säger så här i stället: Som chef har jag ofta arbetat kvällar och helger. Skulle jag verkligen tacka nej till att hinna med mitt arbete och samtidigt få mer tid över till familjen?

Skulle du inte vilja ha tid att träna och umgås med dina vänner? Eller slippa känna dig otillräcklig och hyperstressad?

Vi är många som säger att ett rörigt skrivbord tyder på ett rörligt intellekt och att de med att göra-listor bara administrerar sig själva. Nu ska jag säga en jobbig sanning: Vi ljugar för oss själva. Det är de som har tomma skrivbord och koll på sin kalender som når sina mål och får de roligaste jobben.

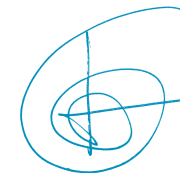
Det är de som går hem till familjen som aldrig i livet behöver åka till akuten med skenande hjärta. Kulmage har de inte heller.

Livet är inte rättvist. Men du kan jämna ut oddsen genom att göra det mer effektivt.

Själva har jag, under tiden som jag har skrivit den här guiden, skaffat ett fungerande system för min kalender, betat av ett par surdegar, rensat e-posten och börjat löpträna. Om två år vill jag springa New York Marathon med mina barn.

Vad vill du ha mer tid att göra?

KIM WADSTRÖM,
REDAKTÖR





Få mer gjort!

KAPITEL 1:

En helt vanlig ineffektiv dag 6

Effektivitet är att med minsta möjliga ansträngning få mesta möjliga resultat.

KAPITEL 2:

Vågar du säga nej? 10

Att prioritera är att välja bort. Det kräver struktur och förmåga att delegera – men också mod.

KAPITEL 3:

Därför blir du avbruten 14

När du »multitaskar« tränar du upp din hjärna i att splittras och att tappa fokus. Du känner dig effektiv, men är i själva verket bara intensiv.

KAPITEL 4:

Vem tusan bokat alla möten? 21

Det är inte andras fel att du sitter i för många ineffektiva möten. Bara du kan få stopp på mötesvansinne, efterslänrare och struntpratare.

KAPITEL 5:

Från tidsoptimist till tidssmart 25

Du ska inte jobba mer, hårdare eller snabbare – utan smartare. För att kunna göra det måste du bli chef över din tid.

KAPITEL 6:

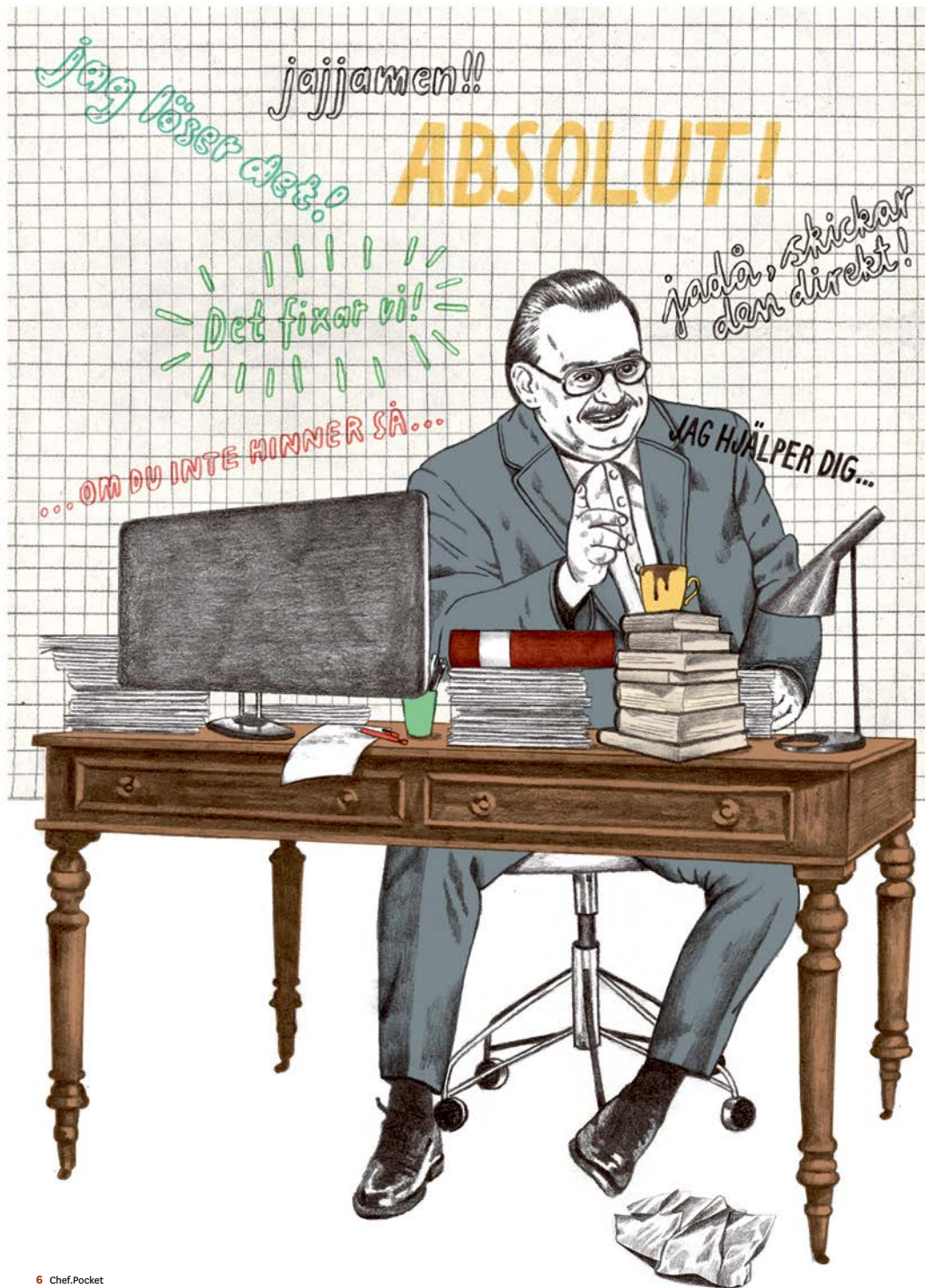
Älska dina surdegar – nu direkt 29

Vad har du skjutit upp i dag, vilka surdegar har du förträngt? Här är strategin som förvandlar fula paddor till vackra prinsar.

Beställ tidigare pocketguider:



www.chef.se/pocket



En helt vanlig ineffektiv dag

Effektivitet är att med minsta möjliga ansträngning få mesta möjliga resultat. Låter enkelt och lockande, javisst. Men varför spårar det ur redan på måndag morgon?

En helt vanlig arbetsdag har du goda intentioner, men så blir det så här:

Det är måndag morgon, du slår på datorn, öppnar e-posten och tar dig genom inkorgen för att se vilka mejl som behöver åtgärdas.

Klockan tio har du ännu inte hunnit igenom allt, men börjar känna dig stressad av rapporten till ledningsgruppens möte som måste

vara klar i morgon. Men först måste du läsa dina medarbetares rapporter. Du börjar läsa, men tankarna virvlar iväg. Nej, det är nog bäst att börja skriva din egen rapport ändå.

Sagt och gjort. Du börjar, men redan efter några minuter kommer en av dina medarbetare förbi för att fråga om du har hunnit läsa hans rapport. Din telefon ringer, men du låter svararen gå igång. När din medarbetare är klar, lyssnar du av ditt meddelande. Du konstaterar att det var en chefskollega som skickat ett brådskande mejl med en fråga inför ledningsgruppen i morgon.

Du säger att du ska svara direkt, skrollar genom e-posten för att hitta mejlet och passar på att kasta några nya oviktiga mejl. Då ringer din mobil-

»Koreanen har lika svårt för att säga nej som en konflikträd svensk.«

» telefon. Du ser att det är en kund och svarar. När samtalet är klart, tar du upp din rapport igen.

Efter en stund ringer din chefskollega som undrar varför hon inte har fått svar. Du får leta en stund innan du hittar mejlet. När du svarat tar du åter upp din rapport. Men nu är klockan elva, dags för möte.

DU TÄNKER ATT DU får skriva klart rapporten i eftermiddag. Med andan i halsen hastar du in i mötesrummet. Mötet blir lite ostrukturerat och drar ut på tiden. »Förbaskade Peter som aldrig kan hålla sig till saken«, tänker du.

Du blir försenad även till ditt lunchmöte, men den du ska träffa är också sen och ni sms:ar fram och tillbaka för att meddela varandra när ni kan vara på plats.

När du sitter vid skrivbordet igen efter lunchen väntar dina medarbetare på att du ska avgöra flera frågor, vilket du tar itu med innan det är dags för budgetmöte klockan tre. Det här var bästa stunden på dagen tycker du, och är nöjd med att ha löst så många frågor. Nu känner du dig effektiv.

Efter mötet tar du upp din rapport igen och hinner skriva i en halvtimme. Men nu är klockan 16.45 och eftersom det är din tur att hämta på dagis måste du rusa iväg. Du tänker att du får skriva klart hemma.

När barnen har lagt sig tar du fram din dator, men inser att du är för trött för att skriva klart. Det får bli en tidig morgon i stället.

Så här ser dagen ut för många av oss. Vår tid går upp i rök för att vi:

- ➔ är fegisar som har svårt att säga nej (prioriterar inte)
- ➔ ofta blir avbrutna (saknar struktur)
- ➔ sitter i för många möten (ifrågasätter inte)
- ➔ är tidsoptimister (planerar inte)
- ➔ skjuter upp det viktiga och gör det lätta först (saknar mål)

»Vi människor styrs till 80 procent av konsekvenser, av piska och morötter.«

Tidstjuvarna är universella. När effektivitetskonsulterna frågar världen runt får de samma svar: Koreanen har lika svårt för att säga nej som en konflikträdd svensk.

Att vara effektiv är inte detsamma som att ha militärisk ordning på mappar och skrivbord, vilket vi ofta tror. Det är att göra sig själv medveten om hur ostrukturerat vi arbetar utan en plan och ett mål för varje enskild arbetsdag, vecka och månad.

För att bli effektiva måste vi också genomskåda en av mänsklighetens svagare sidor; minsta motståndets lag. Om det finns en kortsiktig genväg jämfört med en långsiktig klokare lösning, kommer vi nästan alltid att ta den kortsiktiga genvägen.

VI MÄNNISKOR STYRS till 80 procent av konsekvenser, av piska och morötter. Alla vet att man inte ska köra fortare än 70 på en 70-väg, ändå väljer många att köra för fort eftersom de tror att de kommer snabbare fram. Men om vi visste att vi skulle få böter eller orsaka en olycka, skulle vi köra laglydigt. Konsekvens. Bom.

Liksom vi vet att vi ska stänga av e-postens pling, men aldrig gör det för tank om vi då skulle missa mejlet där vd talar om att alla som svarar direkt får extra bonus.

Vi gör en massa fel prioriteringar

för att de ger en kortsiktig belöning. Dessutom belönas ofta kortsiktigt beteende, som att arbeta övertid. Många företagsledningar säger i sina policydokument att de ska arbeta långsiktigt, men belönar ändå kortsiktighet genom hur de utformar lönesystem, bonusar och andra belöningar.

FÖR DIG PERSONLIGEN handlar effektivitet inte om att jobba hårdare eller snabbare, utan om att jobba smartare så att du slipper känna att

du alltid ligger steget efter, och i stället får ha kul på jobbet. Att med minsta möjliga ansträngning nå mesta möjliga resultat. Där finns din långsiktiga belöning.

Genom att ta kontrollen blir du chef – även över din tid. 🎯

➔ Testa dig: Lurar du också dig själv?

1. Ineffektivt beteende: Du fixar och bockar av alla roliga, lätta, snabba uppgifter på din att göra-lista.

Belöning: Du lyckas ducka för surdegarna i dag också och har lurat dig själv att tro att du fått mycket gjort.

Effekt: Surdegarna blir ännu surare.

Effektivt beteende: Du prioriterar de viktiga frågor som får dig att nå dina mål.

2. Ineffektivt beteende: Du »multitaskar« och håller flera bollar i luften samtidigt.

Belöning: Dagen går fort och det känns som om du får mycket gjort.

Effekt: Du är fullt upptagen med att jonglera bollar och får ingen av dem i mål.

Nästa dag jonglerar du med samma bollar. Din hjärna får också med tiden svårt att koncentrera sig på en sak i taget.

Effektivt beteende: Du sparar tid och hjärnenergi genom att fokusera och göra klart en arbetsuppgift i taget.

3. Ineffektivt beteende: Du är spindeln i nätet, har öppen dörr och låter dig gärna

störas av medarbetare som vill ha din hjälp.

Belöning: Du känner dig bekräftad, viktig och oumbärlig.

Effekt: Din tid äts upp av saker du inte ska syssla med och av ställtiden mellan dem.

Effektivt beteende: Du delegerar och prioriterar dina chefsuppgifter först.

4. Ineffektivt beteende: Du tar på dig att göra eller gör om medarbetarnas uppgifter.

Belöning: På kort sikt går det snabbare och blir bättre.

Effekt: Du torpederar medarbetarnas initiativförmåga och vilja att ta ansvar samtidigt som du förlorar kontrollen över din tid. Det leder till att hela din avdelning till slut underpresterar.

Effektivt beteende: Att delegera är detsamma som att investera mer av din tid och kraft i början för att få mer tid över senare.

Vågar du säga nej?

Den största tidstjuven av alla finns inom dig själv så länge du inte vågar säga nej. Att prioritera är att välja bort. Det kräver struktur och förmåga att delegera – men också mod.

De flesta av oss tror att prioritera betyder att välja vad vi tycker är viktigt. Och det är sant. Men att prioritera innebär framför allt att vi måste välja bort, att helt enkelt säga nej.

Det är lättare sagt än gjort. Den moderna människan har dessutom fått svårare att välja eftersom det finns allt mer att välja mellan. Tempot har ökat, projekten, arbetsredskapen och distraktionerna har blivit fler.

MINNS DU SCENEN ur förra kapitlet med chefen vars dag havererar? Varför gör den det?

Chefens viktigaste uppgift den dagen är att skriva rapporten, men han är stressad och har inte gett den

någon dignitet och prioritet framför andra uppgifter. Därför får han svårt att säga nej till allt och alla som avbryter, vilket gör honom ännu mer stressad.

Och visst är det obehagligt att säga nej. Du öppnar dig för kritik och ifrågasättande från andra. Kanske blir de rent av provocerade, avundsjuka. Vad har *du* för argu-

»Grunden till ett problem med att prioritera är att du saknar ett mål med varje enskild arbetsdag.«

ment för att säga nej – egentligen. Ett nej låter också så negativt.

Därför är det inte konstigt att vi gör vad som helst för att slippa säga nej. Det är universellt mänskligt att vilja vara andra till lags. Vi vill så gärna ingå i en grupp, ett sammanhang, och är rädda för att bli utstötta ur vår flock. Utan den dör vi. Bokstavligen.

Men tillbaka till den typiska havererade chefsdagen. Om du avbryter ditt arbete för att ägna dig åt andras frågor, prioriterar du dem framför

→ Gyllene regler för effektivitet:
Organisera – Planera – Prioritera

dina egna viktigaste uppgifter. När du låter en kollegas fråga gå före säger du indirekt att kollegans jobb är viktigare än ditt.

För chefen i exemplet blev resultatet att han inte hann skriva rapporten och kom för sent till sitt möte, vilket kanske var ännu värre. För när han med andan i halsen rusade in till mötet skickade han en stor, fet signal till sin omvärld: »Här kommer chefen som inte har koll.«

Översatt betyder det: »Det är fritt fram att köra över mig.«

Det är värre konsekvenser än att tvingas stå upp för sitt nej.

Säga nej-skolan

NÄR DIN EGEN chef ringer och ber dig skriva en rapport till nästa måndag kan du säga ett brutalt nej och inte sova gott om natten. Du kan också säga ja, men hata dig själv för att du inte vågade säga ifrån, jobba över varje kväll, få utbrott hemma, och vara irriterad på jobbet.

Du kanske blir klar, men till vilket pris?

För att slippa sådana situationer kan du lära dig hur du säger ett smart nej.

Svara inte direkt. Skaffa dig betänketid genom att be att få återkomma.

Beräkna hur lång tid det kommer att ta att utföra arbetsuppgiften. Titta sedan vad annat du har att göra under veckan. Ring din chef och säg:

»Jag kan skriva rapporten,

men det kommer att ta tre dagar och då hinner jag inte göra klar budgeten som också ska vara klar på måndag. Jag kan be Kalle skriva rapporten, men han är inne i slutfasen av Viktiga Projektet som då inte kan gå i mål enligt tidsplanen. Eller så kan jag ta in en extra resurs. Jag har inga pengar i budgeten, men är det så viktigt förstår jag att du har medel avsatta.«

Med stor sannolikhet svarar chefen då; »Nej, så viktigt är den inte, den kan vänta tills du är klar med budgeten.«

En sista åtgärd, när du inte får dina uppgifter att gå ihop med din tid, är att be din chef att hjälpa dig prioritera vad du ska lägga krut på och vad du kan välja bort.

EN EFFEKTIV CHEF

som har befälet, ger ett säkert intryck. En sådan person får respekt. Det är dit du vill sträva, eller hur?

Orsaken till att du får svårt att prioritera är att du saknar ett mål med varje enskild arbetsdag. Det är som om fotbollsspelare skulle irra runt planen och skjuta långskott på målfå utan att ens vara i närheten av bollen eller målet.

Eller som organisations-konsulten **Petra Brask** säger: »Det finns företagsledning som saknar mål för vad de vill åstadkomma.« Hon brukar säga till ledningsgrupper

Kapitel 2:

» att de beter sig som en flock zebror som bara springer så snabbt som möjligt, och »om ni bara springer utan att tänka på vart ni ska, föreställ er då hur det ser ut bakom er«.

Tom DeMarco, en av USA:s mest kända organisationskonsulter, med kunder som Apple och Hewlett Packard, menar att lugna chefer som ger intrycket av att inte ha något att göra är de som verkligen får något gjort. Han blir *inte* imponerad av dem som stressar genom sina dagar, och säger:

»Jag har en grundregel som visat sig hålla i alla företag jag har besökt: Överanstängda chefer gör saker som de inte borde göra.«

JU MER STRESSAD en chef är, desto mindre ägnar sig han eller hon åt ledarskap och planering. Desto mer tid åt att bli hantlangare till sina medarbetare, menar DeMarco.

Stressade chefer blir lätt »jag-gör-det-själv-

chefer«, en fälla som det är särskilt lätt att falla i när verksamheten skurit ned på personal.

Andra gillar inte att delegera för att det känns »taskigt« att skicka över uppgifter på någon annan. Andra har aldrig fått lära sig att delegera eller tror att medarbetarna inte klarar av att arbeta självständigt utan behöver ständig styrning. Ironiskt nog behöver de styrning just därför att de aldrig får chansen att arbeta självständigt. Moment 22.

Chefer som säger att »det blir inte gjort om jag inte gör det själv« säger egentligen »mina medarbetare har tappat sugen eftersom jag inte kan delegera och prioritera«. Hör du dig själv säga det, är det en varning att ta på allvar. ●

VIKTIGT men inte bråttom	VIKTIGT och BRÅTTOM
BRÅTTOM men inte viktigt	Varken bråttom eller viktigt

➔ Så lär du dig prioritera

1. Skriv en noggrann och detaljerad att göra-lista.
2. Välj ut de tre viktigaste uppgifterna. De ska helst vara viktiga, men inte bråttom. Det är dessa uppgifter du ska prioritera (när du har klarat av de som både är viktiga och bråttom förstås).
3. Dela sedan upp övriga arbetsuppgifter i olika kortare listor utifrån om de är:
 - bråttom och viktiga.
 - bråttom, men inte särskilt viktiga.
 - varken viktiga eller bråttom.Idealet är att du ägnar huvuddelen av din tid åt saker som är viktiga, men inte bråttom. Delegera så mycket du kan av allt annat.
4. Skriv sedan dessutom en lista på vad du absolut inte ska ägna din tid åt.

Chef:
enkät

»Jag är en lycklig planeringsfascist«

Jimmy Haaranen, 38 år, regionchef för Tools Momentum i Gävle.



Jimmy Haaranen kallar sig för planeringsfascist, men så hinner denne karismatiske ledare också mer än de flesta.

»Jag har ett krävande arbete som regionchef med många underställda distriktschefer, samtidigt

är jag ledare, tränare och föreläsare inom fotbollen och har två aktiva barn. Om jag inte ständigt strävade efter högre verkningsgrad och förfinade mina arbetsmetoder, skulle jag aldrig hinna.

DE VIKTIGASTE uppgifterna för en ledare är att sortera, prioritera och sätta tydliga mål.

Jag arbetar personligen mycket med att delegera. Det finns inte plats för prestige, vissa av mina medarbetare är bättre än jag på vissa

saker och då måste jag delegera till dem.

Vissa skulle nog tycka att jag är en planeringsfascist, jag är jättenoga med att planera när jag ska göra vad. Jag har en dags-, vecko-, månads- och årsplanering.

Det blir alltid knas och kaos om du är stressad. Om du har en noggrann planering och disciplin försvinner stressen och du blir extremt mycket mer effektiv. När jag vet vad jag ska göra, kan hjärnan också släppa det, det hänger inte över mig jämt.« ●

Snabbskola för delegering

Hitta en förebild. Vilken chef hos ditt företag har självständiga medarbetare? Ta rygga på den och ta reda på hur han eller hon bär sig åt.

Det vanligaste skälet till att vi inte delegerar är att vi är så stressade att vi blivit hantlangare åt medarbetare eller att vi är osäkra kontrollfreaks som aldrig blir nöjda med någon eller något.

Skilj på arbetsfördelning och delegering. Delegering betyder att du flyttar över befogenheter, inte bara utförandet av en uppgift.

Delegera allt du inte är så bra på, som tar för mycket tid från viktigare uppgifter och det du gör av gammal vana.

Delegera inte det som kräver just din kompetens, som du tycker är roligt eller som är skälet till att du har jobbet.

Ge ramar och var tydlig med vad som ska utföras, hur lång tid det får ta, vad det får kosta och vilka befogenheter medarbetaren har. Gärna skriftligen.

Lär dig tygla ditt kontrollbehov. Kräv inte ständigt att bli uppdaterad.

Låt medarbetaren själv komma på lösningar genom att du ställer frågor, inte ger svar. Annars tappar medarbetaren sugen.

Behöver medarbetaren ständigt fråga om råd är det inte medarbetaren det är fel på. Då har du bara delegerat uppgiften, inte de befogenheter som måste följa med.

Kom ihåg: att delegera är som att investera – du kan inte räkna in vinsten direkt. Ge inte upp om det blir lite struligt i början. Med tiden får du självgående medarbetare, vilket frigör tid för dig.

Därför blir du avbruten

När du »multitaskar« tränar du upp din hjärna i att splittras och att tappa fokus. Du känner dig effektiv, men är i själva verket bara intensiv. För att komma i mål kan du inte hela tiden bli avbruten – eller låta dig själv distraheras.

Telefonen ringer, medarbetare knackar på, samtal i korridoren och mejlen plingar. Var tredje minut. Så ofta blir du distraherad, har en amerikansk forskargrupp mätt ute på företag.

Och varje gång tar det mellan 30 sekunder och tre minuter att få tillbaka koncentrationen.

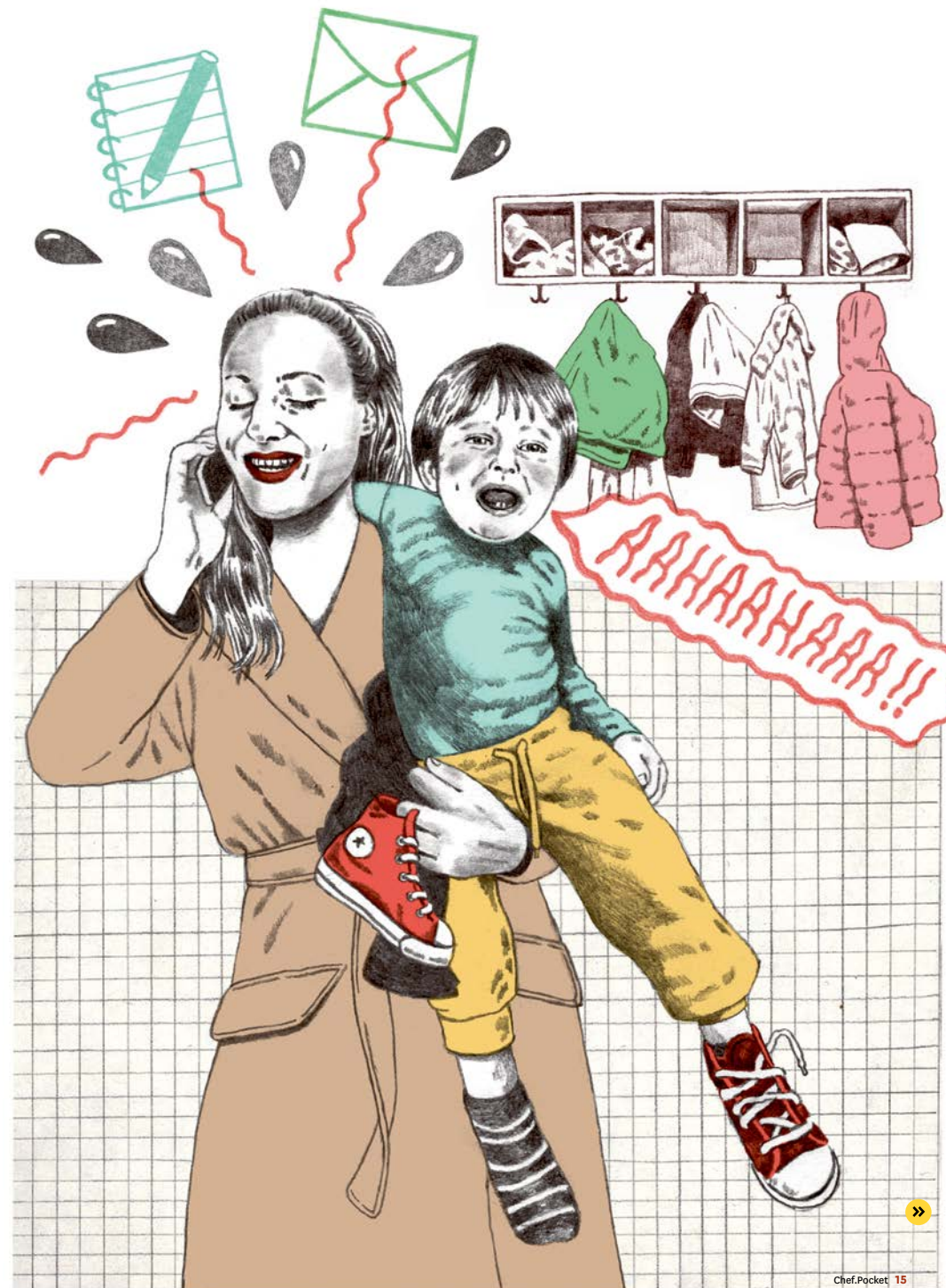
Vilken tidstjuv! Det är lätt att räkna ut att upp till hälften av din tid går åt till att försöka komma ihåg vad du arbetade med innan du blev avbruten.

Många chefer tror att en god chef är en tillgänglig chef och att ständiga avbrott är priset de får betala. Men att vi blir störda är inget som bara

händer. Det är något vi bygger in i strukturen och själva kan påverka.

Låt oss återvända till chefen som ständigt blev avbruten när han skulle skriva sin rapport. Chansen att den skulle bli skriven under de förutsättningar som den stackars stressade chefen gav sig själv var lika med noll.

»Multitasking gör oss intensiva och ruschiga, men inte effektiva.«



Kapitel 3:

» **BEHÖVER DU TÄNKA** hela tankar måste du unna dig själv ostörd arbetstid. Och då behöver du:

1. sitta på en ostörd plats.
2. ha obruten tid inplanerad i din kalender.
3. avskärma dig från telefoner och mejl.

HUR GÖR DU DET? Har du eget rum: Stäng dörren. Meddela att det är fritt fram när den är öppen, men inte när den är stängd. Nej, medarbetarna kommer inte att tycka att du är en dryg jäkel, de tycker att det är skönt att veta att du är tillgänglig på riktigt när dörren är öppen.

Även chefen i det öppna landskapet kan få arbetsro. Du är inte kedjefånge vid ditt skrivbord, eller hur? Du kan sätta dig i ett tyst rum, på café på stan om du behöver liv och rörelse men ändå vill vara i fred, eller till och med regelbundet planera in en eller en halv dag när du sitter hemma och jobbar.

För som de säger i reklamen: »Because you're worth it!«

En annan störningsfaktor som vi precis börjat få upp ögonen för är den nya tekniken.

Så får din hjärna arbeta ostört

- ➔ Sätt dig i ett ostört rum om du kan, gå undan eller jobba hemma.
- ➔ Placera skrivbordet så att du inte störs av personer som går förbi.
- ➔ Stäng av alla kommunikationsverktyg.
- ➔ Gör tidsblock av dina uppgifter och skifta mellan rutinjobb, tankearbete och möten på ett strukturerat sätt under dagen, i stället för att hoppa hit och dit.
- ➔ Ha på hörlurar för tystnad, med fågelkvitter eller lugn musik.
- ➔ Gör en sak i taget, få bollar i mål.

KÄLLA: »ADD IN THE WORKPLACE« AV KATHLEEN NADEAU.

»Hälften av din arbetstid går åt till att försöka komma ihåg vad du arbetade med när du blev avbruten.«

Den amerikanske författaren **Nicholas Carr** skrev för några år sedan en uppmärksammat artikel med rubriken »Is Google making us stupid«. Där förklarade han att nätet gör honom förvirrad, distraherad och oförmögen att koncentrera sig längre stunder på längre texter.

»De senaste åren har jag haft en obehaglig känsla av att någon, eller något, har mixtrat med min hjärna: ritat om nervcellernas banor och programmerat om mitt minne.«

Nicholas Carr satte fingret på något som många haft på känn – och som forskarna nu har bevis för.

Torkel Klingberg, professor i neurologi vid Karolinska Institutet, berättar i sin bok *Den översvämmade hjärnan* att vår 50 000 år gamla cromagnon-hjärna visserligen går att utveckla och träna; vi är nästan 20 procent smartare i dag än våra jämnåriga var för 60 år sedan. Orsaken till detta kan vara att underhållningsindustrin och den nya tekniken har gjort världen mer komplex för våra hjärnor att arbeta. Men en sak är densamma, våra arbetsminnen kan fortfarande bara hantera en begränsad mängd information samtidigt. Närmare bestämt ungefär sju saker.

Alla störningar som vi utsätts för, ofta samtidigt – öppna landskap, plingande, ringande, många

fönster öppna på datorn, e-posten och chatten, röran på skrivbordet och så vidare – tar stora delar av vårt arbetsminne i anspråk. Det blir inget över förståelse av information och problemlösning.

ETT FORSKARTEAM VID University of Michigan lät försökspersoner läsa en längre text i webbfönster med klickbara länkar. När forskarna testade framgick det att ju fler klickbara länkar texten omgavs av, desto mindre förstod försökspersonerna av texten. Deras arbetsminnen var

alldeles för upptagna av att fundera på om länkarna var viktiga eller inte.

Vill du testa hur snabbt ditt eget arbetsminne börjar gå på tomgång – försök att läsa tidningen samtidigt som du pratar med dina barn. Det går, men det är då du svarar »Mmm« när barnen frågar om de kan få stanna uppe sent.

Att hålla många bollar i luften samtidigt, att »multitaska«, har blivit en allt mer populär arbetsmetod för att hantera dagens höga tempo. Vi känner oss supereffektiva av att fånga och jonglera med många bollar samtidigt. Det är berusande eftersom dagen går fort samtidigt som vi går hem med känslan av att verkligen ha utträttat något.

Chef:
enkät

»Jag gör mer på kortare tid«

Carl Hjertberg, 42 år, vd för Looström & Gelin Konstruktionsbyrå i Stockholm.



Carl Hjertberg arbetade ofta kvällar och helger förut. Sedan han tog grepp om sin tid jobbar han mindre – men har mer koll.

»Sedan jag började arbeta mer strukturerat

får jag mycket mer gjort på kortare tid. Jag har skickat hela företaget på kurs, inklusive styrelseordföranden.

DEN STORA skillnaden är att jag arbetar metodiskt med ett systemtänk för hur jag planerar och kommunicerar. Jag planerar och förbereder mig långt i förväg, ser till att stänga så många frågor som möjligt i stället för att ha dem öppna, jag prioriterar och gör det viktigaste först.

Det här systematiska sättet att arbeta har gjort min vardag mycket enklare. Det ger också mer glädje och engagemang. Den som inte har ett system tappar snabbt greppet.

Är du strukturerad blir du inte heller stressad av att det sker oförutsedda saker, tvärtom kan det oförutsedda till och med bli en möjlighet i stället för ett problem. Du blir också bättre på att utvärdera det oförutsedda om du är strukturerad i stället för stressad.«

» Du har säkert redan gissat det; nej det har vi inte. Det är farten och fläkten, och de många uppkastade men inte fångade bollarna som lurar oss. Multitasking gör oss intensiva och ruschiga, men inte effektiva. När vi är i ett intensivt tillstånd blir vi lätt splittrade, har sämre reflektionsförmåga och tenderar att börja detaljstyra i stället för att se helheten. Dessutom – multitasking får skrämmande nog delar av vår hjärna att skrupna.

EN FORSKARGRUPP VID Stanford University jämförde en grupp som fick multitaska med en annan som gjorde en sak i taget. Multitaskarna var betydligt mer lättstörda än de som var vana vid att koncentrera sig på en sak i taget.

Det beror på att våra hjärnor inte är statiska. De delar som du använder växer sig större, medan de du inte använder skrupnar. Det innebär att ju mer du »multitaskar«, desto mer splittrad kommer du att bli.

Till slut kan du inte läsa en längre text, tänka hela tankar eller arbeta med en sak i taget. Din hjärna blir tränad i att bearbeta snabb information, men tappar lika snabbt bort den.

I den vetenskapliga artikeln »Overloaded circuits – why smart people underperform« myntar psykiatrikern **Edward Hallowell** begreppet Attention Deficit Trait.

Det är ingen slump att begreppet är snarlikt Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder, ADHD, vilket är en diagnos som innebär att man har svårt att koncentrera sig, är lätt distraherad, har svårt att organisera sig och ofta glömmet.

» Godis för trötta hjärnor

- ✓ Läsa böcker.
- ✓ Göra klart en sak i taget.
- ✓ Tystnad.
- ✓ Naturen.
- ✓ Träning.
- ✓ Sömn och vila.
- ✓ Musik.

Så översvämmade blir våra hjärnor av den digitala informationsfloden.

Vad händer i framtiden när ingen kan koncentrera sig längre än en minut här och där?

DET FINNS ALLTSÅ goda skäl att lära sig kontrollera googlandet och pushmejlerna och bli chef över den.

Hur våra digitala arbetsredskap kan kapa våra arbetsdagar blir tydligt om vi tittar närmare på hur vi använder e-posten. Det har **Olle Bälter** vid KTH studerat och doktorerat på.

Städskola

1. En vanlig »sortering« brukar gå till så att vi sorterar en hög papper i mindre högar utifrån ett i stunden påhittat system. »Vad duktig jag har varit, titta vad fint det blev«. Men har du åtgärdat något? Nej, du har bara sorterat din hög i nya högar.
2. Var stenhård mot samlaren i dig, släng allt som är »bra att ha«.
3. När du röjer ska du i stället fixa genast (allt som går snabbt), slänga (det mesta) eller spara (lite). Det tar längre tid, men i gengäld har du betat av uppgifter som inte längre tynger sinne och minne.

Han konstaterar att de flesta är e-postens fånge. Olle Bälters tidsstudier visar att vi lägger i snitt åtta timmar per person och vecka på onödig e-post. Du och alla andra på din arbetsplats ägnar 20 procent av er arbetstid åt att hantera information som ni aldrig borde ha fått. Hur många heltidstjänster är det på din avdelning?

Mejlfloden lockar också till förrädiskt ineffektiva system. Det finns de som tror sig vara effektiva, men som lider av mappsjuka och försöker administrera 30 mappar. »Hade jag markerat det som oläst eller flyttade jag det till mappen 'Göra senare' eller 'Viktigt' eller ... «

Andra sparar allt i inboxen och skrollar upp och ned medan de letar efter det där viktiga mejlet de skulle ta itu med, om de bara kunde hitta det ...

Chef:
enkät

»Jag delegerar mycket«

Ingrid Hegg, 49 år, marknadsdirektör Forma Magazines i Stockholm.



Ingrid Hegg tar sig tid att skriva skriftliga delegeringar till sina medarbetare. Det har hon igen tusenfalt senare.

»När jag skilde mig började jag titta på hur jag kunde arbeta mer effektivt för att spara energi. Det har jag sedan förfinat i tio år. Om man inte strukturerar sig i en tidningsmiljö blir man stressad och inte så

bra på att sortera och prioritera.

Att bli effektiv handlar inte bara om att ha ordning, utan om att sortera, planera, prioritera, välja bort och delegera. Jag lägger mycket tid på det, men det får ta tid, för det betyder att jag får mer gjort och bollarna i mål.

EN AV DE saker jag prioriterar är att vara tydlig. Jag skickar ut agendor i god tid innan möten så att andra hinner förbereda sig och skriver ner vad jag har för förväntningar på mina medarbetare. Då slipper de gissa och kanske göra fel, vilket även gör dem mer effektiva. Det be-

tyder också att jag kan delegera mer.

Jag har tidigare inte suttit i så många möten, det är fler på mitt nya jobb. Därför pratade jag med min chef om att jag får svårt att hinna med mitt arbete. Hon lyssnade faktiskt, så mängden har minskat.

ATT BLOCKA TID för eftertanke är en utmaning för mig. Ofta kompromissar jag bort den tiden för att jag vill vara reko mot andra. En annan utmaning är att jag ställer överkrav på mig själv, vilket leder till att uppgifter kan bli onödigt stora och svåra att sätta igång med. Överkrav är ineffektivt.«

» Men även den gamla hederliga röran på våra skrivbord är en allvarlig störande faktor. Ju mer lätt distraherad du är, desto större blir problemet. Du kanske tror att du inte längre ser dina högar. Men din hjärna registrerar precis alltihop när du försöker koncentrera dig. Blicken fastnar på ett papper, och du tänker »just det, det där skulle jag göra också«, och så har du avbrutit det du höll på med igen.

Just de som allra mest skulle behöva ett rent skrivbord, är också de som har svårt att planera och hålla ordning. Det blir alltså en ond cirkel. Många av oss är rädda för att bli trista torrisar om vi strukturerar oss. Men om vi vill boosta vår kreativitet borde vi ha det snyggt, städlat och sorterat omkring oss. För sannolikheten för att något ska strula är större om du har det rörigt. 🗨

➔ Så får du en ren inkorg

För över all gammal e-post i en mapp som du kallar »Arkiv«. Den är sökbar.

Ordna ett mappsysteem för ny e-post. Max 10–15 mappar. Sortera undan så att du bara har olästa mejl i inkorgen.

Ge mapparna tydliga och enkla namn, som era kunders företagsnamn, »Biljetter«, »Fakturor« och »CC-mail« (som du kan läsa i sjok när du får tid).

Så snart du läser din e-post fattar du beslut. En bra metod är FIKA-metoden. Den går ut på att du bara håller i ett papper eller klickar upp ett mejl en enda gång och antingen Fixar, Kastar eller Arkiverar direkt. Tar det längre tid att åtgärda en fråga för du över den till din att göra-lista och bestämmer när det ska vara klart.

➔ Tips för snabbare fokus

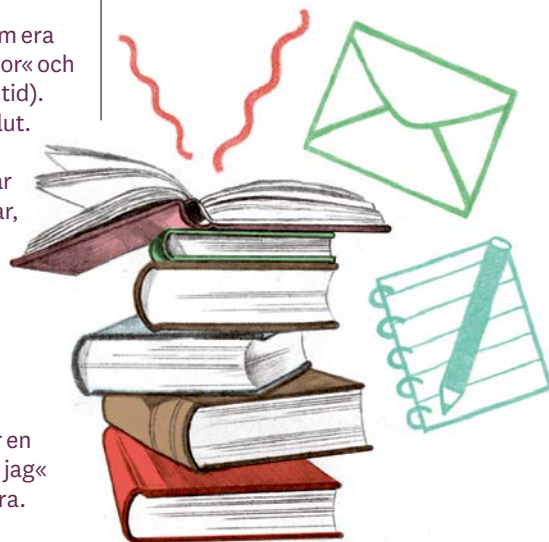
Om du tvingas avbryta mitt i en uppgift, gör en markering eller sätt en post-it med »här var jag« och en notering om vad det var du skulle göra.

➔ Det här tränar ditt arbetsminne

- ✓ Spela ett instrument.
- ✓ Dansa.
- ✓ Spela schack.

Allt ovanstående måste göras flera gånger i veckan för att få effekt.

KÄLLA: DEN AMERIKANSKA FORSKNINGSSUDIEN
»THE EINSTEIN AGING STUDY«.



Vem tusan bokar alla möten?

Det är inte andras fel att du sitter i för många ineffektiva möten. Bara du kan få stopp på mötesvansinne, eftersläntrare och struntpratare.

Organisationskonsulten **Tom DeMarco** kritiserade vid ett tillfälle chefen för ett av USA:s största företag, för deras enorma mängd övertid. »Vad skulle ni göra om det var förbjudet med övertid och ni ändå måste hålla alla era tidsplaner?«
»Då måste vi verkligen göra något åt alla dessa sammanträden« svarade chefen.

Möten, sammanträden och konferenser är ett gissel. Det finns inget som chefer – och medarbetare – avskyr så mycket som orden »vi måste ha ett möte«.

Ändå är det ingen som säger stopp. Få tycks känna ansvar för möteskulturen, eller ska vi säga mötesvansinnet. Det är »någon annan« som ska göra något åt det. Men om till och med vi chefer känner så, vem ska då ta kontrollen?

HUR MYCKET AV din arbetstid upptas av möten? En tredjedel? Hälften? Ännu mer? Här finns eoner av tid att spara för dig som vill jobba tidseffektivt utifrån devisen »tid är pengar«. För i slutänden hindrar mötena oss från att arbeta med uppgifter som faktiskt genererar pengar.

! Ett 1,5 timmar långt möte med tio deltagare kostar cirka 7 000 kronor. Eller en halvtidstjänst om ni har mötet varje vecka.

Kapitel 4:

» Naturligtvis finns det möten som är nödvändiga. Genom att rensa i mötesdjungeln får du också mer energi över till de möten som verkligen är viktiga och kanske även ork att göra dessa mer effektiva.

Tänk på möten som om de vore flyg i business class, något man bara gör när man verkligen, verkligen måste. Med andra ord, börja behandla din mötestid som den dyrbara resurs den är.

Först och främst behöver vi förståelse varför vi sitter i möten; Det svenska konsensustänket kräver möten. Det är en god sak eftersom konsensus hindrar oss att fatta de allra mest våghalsiga och riskabla besluten.

Men när det går för långt får vi en politisk möteskultur. Vi sitter i möte för att skydda våra egna ryggar, bevaka våra intressen, göra oss

synliga. Det är då möten börjar kosta pengar.

MÅNGA MÖTEN HÅLLS dessutom av ren slentrian, utan att ifrågasättas. En organisation hade exempelvis varje vecka ett samverkansmöte mellan sina fem avdelningar. Sammanlagt deltog ett 30-tal personer. Avdelning för avdelning, person för person, rapporterade vad de hade gjort under veckan som gått. Alla sa ungefär samma saker. Mötena varade i tre timmar.

Först när organisationen hyrde in en effektivitetskonsult fick de syn på det vansinniga i att så många människor satt sig igenom så långa möten där inget beslutades. Det räckte

alldeles utmärkt med att en person från varje avdelning deltog. Raskt hade man frigjort 300 arbetstimmar i månaden, det vill säga två heltidstjänster.

Även de mest nödvändiga möten mår ofta bra av att styras upp.

Alla har vi väl varit med om att mötet skulle börja kl. 13.00, men först 13.10 har alla dykt upp. Efter som det inte finns någon agenda hoppar deltagarna planlöst mellan olika punkter vilket får hälften av deltagarna att mejla och pilla på sina mobiler och den andra hälften att frustrerat titta på klockan. Särskilt när långgrandige Kalle tar luft och aldrig vill sluta ...

När mötet är slut vet ingen vad som egentligen beslutats. Förde någon till äventyrs anteckningar kommer protokollet ut till deltagarna för sent, vilket resulterar i att man får rekapitulera allt på nästa möte. Om nu någon kommer ihåg. Det är inte heller någon som följer upp vad man bestämde mellan mötena, så samma olösta frågor finns kvar nästa gång också.

Inte underligt att vi hatar möten.

Men vem ska då styra upp dem? Tomten? Vd? Eller kanske du och jag och alla andra? Om du föregår med gott exempel genom att förbereda de möten du leder, skicka ut en agenda i god tid, börja i tid, tala om att du förväntar dig att andra kommer i tid, leda samtalet – vad händer då?

Pröva redan i morgon och se. ●



➔ Döda onödiga möten

Behandla möten som en dyrbar resurs. Räkna ut vad varje möte kostar.

Hitta alternativ. Kan ni mötas virtuellt, tala på telefon?

Förlägg inte möten när ni vet att många deltagare är upptagna av viktigare saker eller har deadlines.

Ifrågasätt. Måste just du vara med? Kan du låta någon annan gå i ditt ställe eller räcker det med att du inleder eller avslutar? Detsamma gäller övriga. Ingen ska delta för säkerhets skull.

➔ Mötet med dig själv viktigast

Viktigast av alla möten, det enda du inte får ställa in, är planeringsmötet med dig själv varje vecka.

Avsätt tid varje fredag eftermiddag för att samla ihop lösa trådar. Det är den tiden som är bäst för att uppdatera din att göra-lista, göra en prioriteringsordning och lista några få viktiga saker som du ska klara av under nästa vecka.



Bli ett mötesproffs

1. Kalla inte till mötet via gruppmejl utan via er gemensamma kalender.
2. Skriv en tydlig agenda och skicka ut i god tid.
3. De viktigaste frågorna ska stå först, de oviktiga sist. Ha en punkt för övriga frågor på slutet.
4. Boka alltid in en halvtimme i din kalender före de möten som du ska leda. Då hinner du förbereda dig.
5. Bestäm hur långt mötet ska vara och håll tiden.
6. Förbjud e-postande och fipplande med mobiler.
7. Låt någon föra anteckningar direkt i datorn och koppla upp den så att alla kan läsa under mötets gång.
8. Hänvisa till punkten övriga frågor när det dyker upp nya frågor eller när mötespunkter spårar ur.
9. Var inte långgrandig och säg inte samma sak som andra just sagt. Avbryt andra som är det.
10. Sammanfatta vad ni har kommit överens om när ni är klara så att alla verkligen har förstått.
11. Gör en tydlig plan för vad som ska göras, av vem och när det ska vara klart.
12. Följ upp vad ni kom överens om mellan era möten.

Från tidsoptimist till tidssmart

Du ska inte jobba mer, hårdare eller snabbare – utan smartare. För att kunna göra det måste du bli chef över din tid.



Jag hinner inte med mitt jobb på dagarna. Skulle jag inte sitta kvar på kvällarna skulle jag aldrig hinna med.«

Vi har alla våra strategier för att hinna med våra ofta omänskliga arbetsbördor. Men detta är troligtvis den mest dåraktiga av alla chefsillusioner. Du får inte mer gjort på lång sikt genom att arbeta på kvällar och helger. Tvärtom. Det har forskare mätt och bevisat både på längden och tvären.

VARJE FÖRETAG SOM vill ha ett kostnadseffektivt arbete med hög kvalitet ska sätta stopp för rutin-

mässig övertid. Skadeverkningarna är så allvarliga att de inte bara raderar ut vinsten av extratiden – ni går back i det långa loppet. Övertid är den dyraste tid som finns – den kan kosta så mycket som en sjättedel av din kostnadsbudget.

Det här är förklaringen:

Den amerikanske organisationsgurun **Tom DeMarco** har studerat många överstressade



5

snabbaste sätten att få mer tid:

- ✓ Behandla tid som pengar.
- ✓ Bli inte e-postens fånge.
- ✓ Delegera mera.
- ✓ Sätt stopp för onödiga möten.
- ✓ Planera och förbered allt.

Kapitel 5:

» projekt och förvänas över att en stor andel anställda är så uttrötade att de inte åstadkommer något. Han kallar dem zombies.

»Zombies är ofta företagets ex-stjärnor«, säger han och menar att företag med hög andel utarbetad personal får en trög och tung känsla och är svåra att leda.

FÖR DIG PERSONLIGEN leder övertid till en ond cirkel av ineffektivitet. Inte ens Stålmannen orkar sprinta jämt. Du förlorar överblicken, orkar inte organisera, prioritera, strukturera, gör missar, fattar fel beslut och gör samma fel om och om igen.

Trötta chefer gör medarbetarnas jobb »för att det går snabbare«, lägger sig i och petar, får medarbetarna att tröttna och springer så snabbt de kan med bollen utan att veta var målet befinner sig.

Om dina medarbetare också är stressade och trötta, får du som chef en ännu större arbetsbörda. Du får fler konflikter att hantera, tvingas till fler brandkårsutryckningar och måste göra fler nyrekryteringar för att fylla hålen.

Framför allt får du den oändligt trista uppgiften att hitta besparingar i budgeten eftersom sjukskrivningar och hög personalomsättning är svindyr.

Till sist riskerar detta beteende att göra slut på er tidsreserv. Medarbetarna orkar inte längre lägga på ett extra kol när det verkligen är motiverat för att få ett projekt i land.

Tips!

Ett liv – en kalender

Många chefer har flera kalendrar, både digitala och på papper. Det är som upplagt för dubbelbokningar. Tänk, du har ett liv, en kalender.

Fördelen med att bli digital via Outlook, Google eller Lotus är att du kan synka med andras kalendrar och med flera andra funktioner och program, som att gifta ihop e-posten, kalendern och att göra-listan. Det kostar lite tid att lära sig, men du sparar tid i längden.

Alla dina uppgifter i den

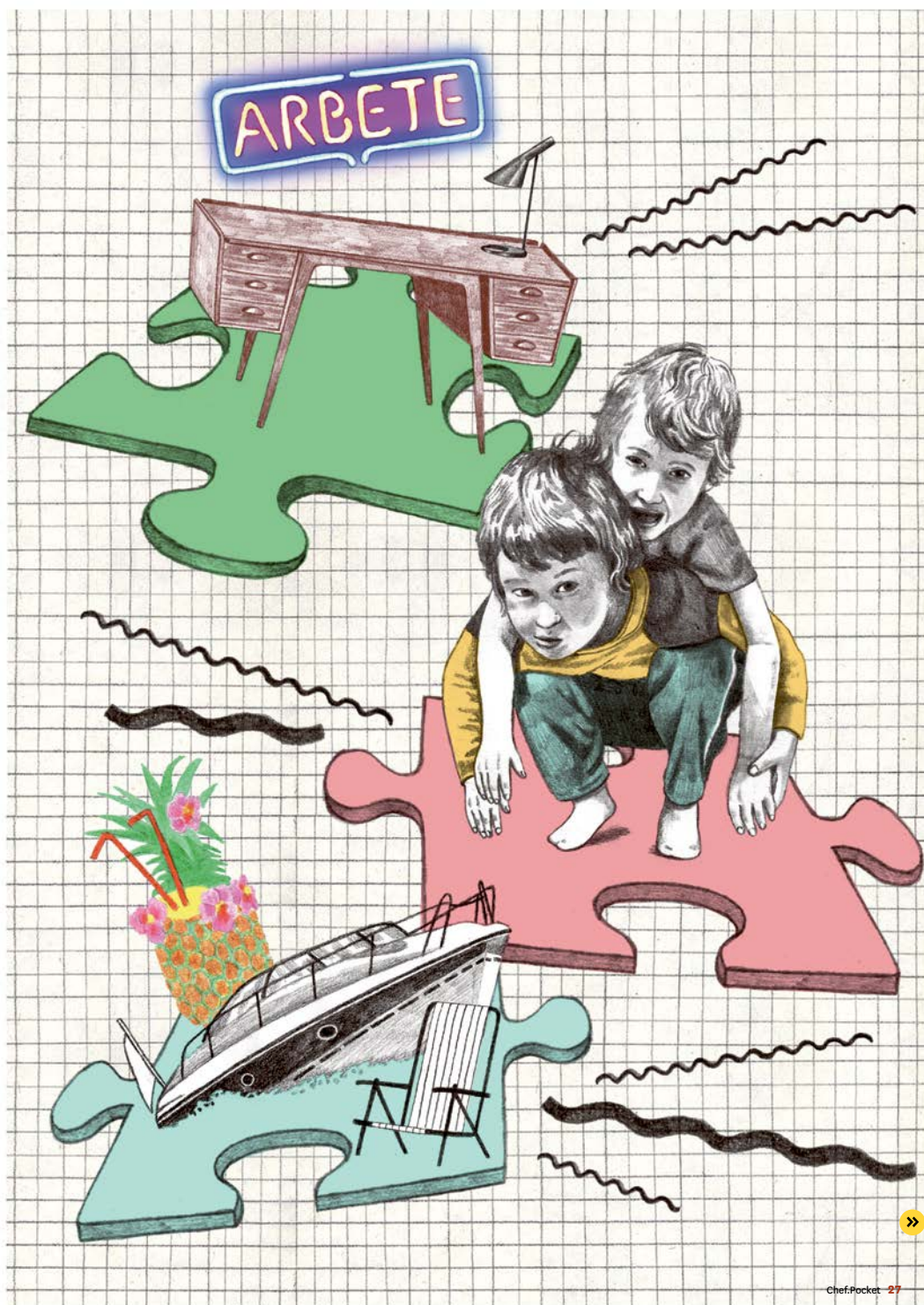
gemensamma kalendern måste inte vara offentliga. Du kan välja att vara privat när du vill och bestämma vilka som kan se din kalender.

Du väljer också själv vad du döper dina bokningar till, om du tycker att det är skämmigt att lägga in till exempel planeringstid eller tid att träna.

MEN VARFÖR GÖR vi så här? Det finns många orsaker. Dagens höga tempo och arbetsbörda är givetvis den största. Under press och stress gör människan mindre kloka saker. Dessutom tror vi att övertid hör till, att vi »måste« för att vi är chefer. Vi vill också visa oss duktiga. Vi tror att det signalerar att vi är på hugget, ansvarstagande och pålitliga när det i själva verket bara signalerar »Hjälp! Jag ligger efter« eller »Jag har inget liv« eller till och med »Jag vill inte vara hemma hos min familj«.

Vi jobbar också över för att det är berusande. Vi får kickar av att bli helt uppslukade av en engagerande uppgift, att ha ansvar och känna oss oumbärliga.

Har vi dessutom roligt finns det inga gränser för hur mycket pro-



➔ **Tips – (om du vågar)!** Bokför och analysera vad du gör av din tid under två veckor och se var dina tidstjuvar finns.

» duktionsskadlig övertid vi kan »låna« av familjen och lägga in på jobbet. Men när betalar du tillbaka? Hur får du då slut på den onda cirkeln? Inte genom att arbeta hårdare eller snabbare – utan smartare.

FÖR ATT GÖRA det måste du planera, förbereda – och göra upp med din tidsoptimism. De flesta av oss underskattar ständigt den tid det tar att utföra en uppgift, vilket leder till att vi aldrig hinner jobba klart och får påbörja samma jobb om och om igen.

För att få slut på tidsslöseriet behöver du organisera din tid som vore den pengar i plånboken: en ändlig resurs att vara rädd om.

Börja med att sätta stopp för din övertid. När arbetsdagen är slut är den slut. Gå hem, ta hjälp av någon för att påminna dig om du måste. Ibland blir vi bara sittande av vana och för att vi jobbat bort impulsen som säger »gå hem nu«. Är du sliten, stressad och överhopad med arbete är det ännu viktigare att du gör detta. Du kommer aldrig i kapp om du inte får ork nog att tänka och planera.

Sov minst sju timmar per natt, umgås med familjen eller dina vänner. Fundera på vad du vill göra med din fritid.

ETT BRA TRICK är att göra som familjerna i tv-programmet »Lyxfällan«. De sätter upp riktiga tusenlappar på en whiteboard. »Bolån 8 000 kronor, el 3 000, sparande 1 000» och så vidare. När nödvändigheterna är betalda får de se om de har råd med annat. Gör likadant. Bestäm hur många timmar ditt arbete får ta. Resten är din egen och din familjs tid. Den får du inte använda, annat än i undantagsfall.

Boka in det som du prioriterar i din kalender. Om du prioriterar vet du vad du inte har tid med

och kan delegera. Men lura inte dig själv genom att boka in alla dina uppgifter i kalendern. Då får du tidsbrist igen.

Boka inte in mer än 50 procent av din tid. Ingen dag går någonsin smärtfritt som på räls. Shit happens, som de säger. Och då måste du ha tid att ta itu med det. Men gissa vad; har du koll blir det oförutsedda en kul utmaning. ●

➔ Bli tidsrealist

Ett enkelt knep för att få fram den tid en uppgift tar i verkligheten är att multiplicera tiden du tror att en uppgift tar med tre. Tror du att det tar en halvtimme, skriv in 1,5 timme i kalendern.

➔ Vilken tidstyp är du?

En tidsoptimist underskattar både uppgiften och den tid som den kräver. Tidsoptimisten är ofta sen och tvingas alltid göra brandkårsutryckningar, jobba i sista minuten och på övertid. **Åtgärd:** Gå tillbaka i tiden och se hur lång tid olika uppgifter brukar ta, skriv in i kalendern.

En tids pessimist överskattar både uppgiften och den tid den kräver. Han kommer för tidigt, får vänta, överjobbar och har komplicerade system.

Åtgärd: Gå tillbaka i tiden och se hur lång tid uppgifter brukar ta, skriv in kalendern. Ta med arbete för att ha när du väntar på andra. Sluta sträva efter det perfekta.

Älska dina surdegar – nu direkt

Vad har du skjutit upp i dag, vilka surdegar har du förträngt? Här är strategin som förvandlar fula paddor till vackra prinsar.

Vad är det som skaver allra mest i ditt samvete just nu? Vilken eller vilka uppgifter får du ångest bara av att tänka på?

Är de tidskrävande, svåra eller tråkiga? Eller bara jobbiga i största allmänhet? Som säljsamtal till nya kunder. Eller samtalet med medarbetaren som missköter sig (och som fortsätter göra det för att du inte säger ifrån).

Vi kan skjuta upp hur länge som

helst, och i stället ägna oss åt saker som är lättare, snabbare, roligare och trevligare. Men du kan trösta dig med att det gör din olidligt effektiva kollega också.

Morgonen är dagens bästa tillfälle att kyssa dina paddor och se dem förvandlas till prinsar och prinsessor. Då är du pigg, alert och har ännu inte blivit e-postens och mötesrummets fånge.

Väntar du till senare kan du ge dig den på att du aldrig »får tid«. Får du en minut över tänker du ändå att »nej, det är ingen idé att börja med det nu«.

På eftermiddagen är du för trött och tänker att »nej, jag får ta med mig det där hem«. Men när du kommer hem är du ännu tröttare och barnen vill aldrig gå och lägga sig ...

»Det blir inte bättre senare – det blir bara senare.«

Kapitel 6:

» Morgonen därpå bär du tillbaka din feta padda till kontoret igen. Nu har den blivit ännu fulare och ännu omöjligare att ta itu med. Du skjuter upp och skjuter upp tills du en dag inte kan förhålla längre.

I sista minuten sväljer du din vid det här laget otroligt motbjudande padda medan du muttrar »att det alltid ska vara så korta deadlines på det här företaget«.

GÖR ALLTSÅ INTE som chefen i exemplet i första kapitlet och öppna mejlen det första du gör på morgonen. Titta på din att göra-lista och välj att börja dagen med dina viktigaste och svåraste uppgifter.

Om du prioriterar hinner du inte få några surdegar – eller åtminstone inte så många. Surdegar är de uppgifter som från början är ganska gulliga små grodor, men som med tiden utvecklas till feta, fula paddor som du gör precis allt för att slippa ta tag i. Det är då du blir jätteglad när en medarbetare avbryter dig mitt i, eller du börjar googla eller läsa tidningar på nätet ...

»Det blir inte bättre senare – det blir bara senare«, som någon okänd klok person sagt.

MEN TILLBAKA TILL morgonkvisten. Vad händer om du tar tag i dina tristaste, jobbigaste, pinsammaste paddor direkt på morgonen?

Tänk på hur det brukar kännas när du gjort något du tyckte var jobbigt eller svårt, eller när du gjorde något som skrämde dig. Visst är det en skön mix av eufori, stolthet, lättnad efteråt? Du får en endorfinrusch som ger enorm energi. Plötsligt känns allt så mycket lättare

och roligare och visst är du ändå bäst – och på den känslan flyger du fram resten av dagen.

Det är du värd. 🍌



Till sist:

Fatta beslut och gör det NU!

Många gånger hanterar du saker både en och två gånger. Du gör aldrig klart, lägger uppgiften åt sidan och börjar med nästa. Det innebär att du får gå tillbaka till samma uppgift flera gånger innan den är slutförd.

Det finns bara ett sätt att komma ur den fällan och det är att göra **NU!** Om en uppgift bara tar några minuter att göra, utför den direkt. Tar det längre tid för du över den till din att göra-lista och sätter en tid för när du senast ska ha gjort den.

