

FÅ TINGENE GJORT...



Få tingene gjort

Hvordan kan man skabe mere effektive arbejdsprocesser ved hjælp af meget håndgribelige og konkrete redskaber?

De fleste mennesker har det bedst, når de føler, at der er styr på tingene, og at man har et eller andet niveau af kontrol med tilværelsen. Alternativet er følelser af kaos, forvirring og lignende tilstande, som er primære stressudlødere. Målet er at få tingene gjort og samtidig have overskud til at nyde nuet. Umuligt? Ikke i følge David Allen, som har skrevet bestselleren 'Getting things done'. Hans bog giver et hav af praktiske leveregler, der tilsammen kan skabe 'det store forkromede overblik', uanset arten af det arbejde, man udfører.

Håndtering af kaos og kompleksitet

Nogle mennesker er mere følsomme over for stress og kaoslignende tilstande end andre. For dem er struktur på deres arbejdsplads et uundværligt redskab for overhovedet at kunne fungere, hvor det for andre i første omgang kan virke som et nødvendigt onde, fordi de synes, der er så mange ting, der er sjovere i verden end at rydde op og sætte tingene i system. Men i en verden, hvor flere og flere af os får langt flere informationer i løbet af en dag, end vi kan nå at bearbejde, er struktur en forudsætning for at kunne træffe intelligente beslutninger og være et skridt foran, når vi skal tackle de forandringer, vi kommer til at stå overfor i takt med den stigende kompleksitet i arbejdslivet.



Har man rent bord, vil en forandring meget lettere kunne ses som en udfordring, der kan placeres i et ordnet og pålideligt system, end en trussel, der er i fare for at blokere for ethvert initiativ til en fremadrettet organisering af arbejdet. For det er alt andet lige lettere at håndtere forandringer, når man har styr på sin egen situation, end hvis forandringen rammer lige ned et sted, hvor der er kaos i forvejen. Så vil det blot være dråben, der får bægeret – eller skrivebordet – til at flyde over sine breder og give stress.

David Allens bog er derfor en kærkommen håndsrækning til alle, der har et ønske om at være medskabere af en positiv arbejdskultur, hvor man kan fokusere sin energi, arbejde mere effektivt og træffe de rigtige og langsigtede

beslutninger. Samtidig er det tid til at punktere myten om, at det kaotiske skrivebord med et hav af bunker og løse ender skulle være lig med større produktivitet og kreativitet. Måske i nogle tilfælde, men bestemt ikke dem alle. Et rodet skrivebord er faktisk oftere lig med en rodet bevidsthed. Og de mest kreative mennesker er faktisk ofte dem, der kan prioritere og strukturere deres arbejde, så de har plads i deres hoveder til at få de gode ideer, fremfor hele tiden at blive forstyrret af hjernens konstante påmindelser om ufærdige opgaver, løse ender og uafklarede beslutninger (Mandrup, 2007).

At rydde op fysisk er på mange måder at rydde op mentalt og få organiseret sin hjerne, så den kan fungere optimalt. Gevinsten ved orden frem for rod er i virkeligheden en meget enkel ligning, som giver mening for de fleste: Gevinsten er et sind tømt for ting, som ikke er der, hvor de hører hjemme. Det gør det nemmere at træffe de rigtige beslutninger, fordi det hurtigere står klart, hvad der skal gøres ved en given sag. Et banalt eksempel: Det regner, og du skal ud af døren. Bussen går om 2 minutter, og du har travlt. Du leder efter paraplyen, men du kan ikke finde den. Skal du blive og lede, så du ikke bliver våd, eller er du nødt til at komme afsted med netop den bus og risikere en halv dag på arbejde med vådt tøj og et halvdårligt humør? Konsekvenserne er måske ikke så store i dette eksempel; men princippet er det samme i alle sådanne typer situationer. Hvis tingene var, hvor de skulle være, kunne en masse tid have været frigivet til at være mere effektiv og træffe de rigtige beslutninger – på både kort og lang sigt. Det er Allens filosofi, at man for at få styr på tingene er nødt til at arbejde nedefra og op for at få styr på sit kaos. Mange falder i den fælde, at de starter med et forsøg på at overskue det hele fra starten og ender med at blive handlingslammede, fordi det er en alt for uoverskuelig opgave. Tager man derimod et skridt ad gangen – og arbejder sig systematisk gennem bunkerne fra en ende af – er der langt større chance for effekt.

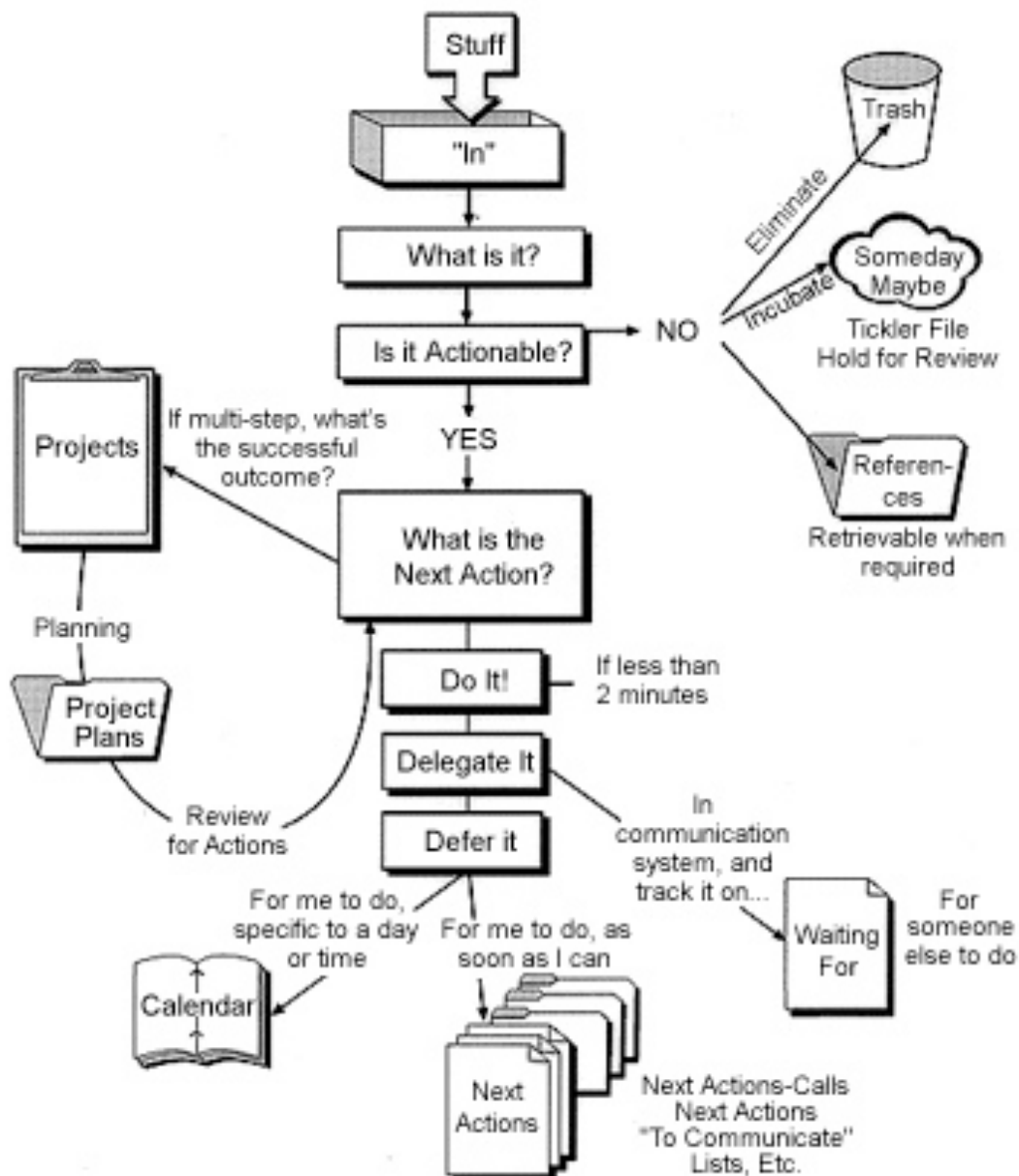
Horisontal planlægning – arbejde i bredden

Alle dagens – og fremtidens – gøremål handler dybest set om hvad, hvornår og hvordan. Det betyder med andre ord at arbejde i bredden. I den proces handler det om at samle alle de ‘sager’ ind, som man arbejder med og langsomt begynde at danne sig et overblik over, hvad der gemmer sig. En ‘sag’ skal forstås som alt det, din hjerne forstår som ‘ting der skal gøres’ – hvad enten det handler om strategisk planlægning i virksomheden, en utilfreds kunde, indkøb til aftensmad i supermarkedet eller at oplade mobilen. Basalt set alt, hvad der tiltrækker din opmærksomhed lige nu og her. David Allen kalder det den horisontale fremgangsmåde. I virkeligheden er dette en meget praktisk fase, som starter med selve den fysiske indretning af sin arbejdsplads, efterhånden som man får arbejdet sig gennem bunkerne. Horisontal kontrol er væsentlig for at skabe sammenhæng i alle de aktiviteter og projekter, man på en eller anden måde har involveret sig i.

Hvad, hvordan og hvornår

Man samler alt ind og placerer det i en indbakke (basalt blot en bunke på bordet, som er samlet ét sted). Eller flere bunker, alt efter hvor mange sager man har. Så tager man sag for sag og finder først og fremmest ud af, hvad det handler om. Kunsten er at holde sig til én sag ad gangen. Mange er fristet til at skimme bunken og springe videre til næste sag, før den forrige er færdigbehandlet. Men på den måde får man blot samlet en masse uafklarede spørgsmål i hjernen, som blot stresser og fjerner fokus fra den aktuelle sag, man er i gang med. Første trin er altså at identificere en sag og danne sig et overblik over, hvad den går ud på. Næste skridt er at forholde sig til, hvilken handling (eller flere handlinger), som den aktuelle sag kræver.

Fremgangsmåden for den horisontale planlægning illustreret ved hjælp af modellen nedenfor. Denne model kan man vende tilbage til når som helst i planlægningsfasen, når man har brug for at blive mindet om, hvordan man gør tingene i den mest logiske og hensigtsmæssige rækkefølge.



Copyright © 1996-2004, David Allen & Co. All rights reserved.

www.davidco.com

Det handler altså om at finde ud af, hvad det er, og hvad der skal gøres ved det. Kan eller skal der overhovedet handles på det? Tager det under 2 minutter? Så gør det med det samme. Det er faktisk et meget konkret og tidsbesparende redskab! Måske der ikke handles nu, men senere. Måske er det ikke aktuelt længere og skal smides ud (affald). Endelig skal det måske arkiveres som kilde, hvis man senere skulle for brug for det.

Kræver det mere end én handling? Hvis det er et projekt, der kræver flere handlinger, skal der laves en handlingsplan for hvert enkelt projekt. Hvis det kun kræver én handling, og det tager mere end 2 minutter, er der følgende muligheder:

- 1) uddeleger det
- 2) udskyd det

De vigtigste redskaber til denne form for organisering er en fysisk indbakke til alle sager, en kalender (for de ting der skal gøres på bestemte tidspunkter) og en liste over næste handlinger (de ting, der skal gøres, så snart man kan). Man kan lave et mere eller mindre detaljeret system, alt efter kompleksiteten af ens arbejdsområde. Men de tre grundprincipper om organisering er de samme.

Hvad er det? Kan der handles ud fra det? Hvad er den næste handling?



Vi kender alle begrebet 'løse ender', som minder os om alt det, vi ikke føler, vi har styr på. Vi vil helst sætte flueben ved alle punkterne på to-do listen, før vi føler, vi kan slappe af. Men det er en utopi at tro, at man kan afslutte alle sager hver dag, man går fra sit arbejde. Problemet er nemlig ikke at have alenlange to-do lister. Problemet er nærmere, at vi ikke har en plan for samtlige punkter på to-do listen. Hvis vi ved, hvad den næste handling er for hvert enkelt punkt, har vi et pålideligt system, som kan give os det nødvendige overblik over, hvordan og hvornår tingene skal gøres. For det er vigtigt at have det godt med de beslutninger, man træffer, uanset om man har valgt at handle eller ikke handle på en given sag. Hvis man ikke handler, ved man præcis hvorfor; og det reducerer følelsen af stress ganske betragteligt.

David Allen anbefaler, at man gennemgår modellen mindst én gang ugentligt. Her skal man tømme sin indbakke, forholde sig til alle sager; om de skal smides ud, gemmes eller handles på. Ofte føler man måske, at man ikke har tid, fordi et eller andet presser sig på. Men hvis man først gør det gjort, så er det 'ude af hovedet' og parkeret i et system. Ellers sidder man alligevel og tænker på alle de andre løse ender, man har, mens man arbejder. Og det er spild af energi, som man ellers kunne bruge mere fokuseret. Mange foretager kun denne type overblikarbejde før de går på ferie for netop at kunne slappe af i hovedet i ferien og leve i nuet. Men hvorfor ikke have denne følelse det meste af tiden – både når vi arbejder og holder fri? Et ugentligt overblik kan fremmane denne tilstand som en permanent tilstand. Det sikrer et levedygtigt og pålideligt system, der understøtter det konstruktive arbejde.

Hvordan kan jeg vide, hvad jeg skal gå i gang med?

Spørgsmålet om, hvilken handling er mest hensigtsmæssigt at gå i gang med, er dybest set et spørgsmål om intuition. Man kan sige, at jo mere man stoler på sine egne systemer, jo bedre er man i stand til at bruge sin dømmekraft til at træffe de rigtige beslutninger - og ikke mindst følge sin intuition. Intuition er ikke noget, der opstår ud af den blå luft. Den er ofte et resultat af et meget bevidst forudgående tankearbejde, hvor man træner sin evne til at frasortere uvedkommende 'hjernestøj', som fjerner fokus fra den aktuelle opgave. Gennem træning af sin intuition får man mere direkte adgang til andre lag af bevidstheden, som kan behandle en større grad af kompleksitet (Mandrup, 2007). David Allen beskriver nogle elementer, som er værd at tage højde for, når man skal beslutte sig for, hvilken handling der er mest hensigtsmæssig nu og her i den overordnede planlægning af handlinger. Man kan gå ud fra fire kriterier, når man definerer sit arbejde.

Kontekst

Hvor man befinder sig i det øjeblik, en given handling skal udføres. I nærheden af en computer, i nærheden af en telefon? Den fysiske virkelighed sætter nogle rammer for, hvilke handlinger der kan udføres.

Tid til rådighed

Hvis et møde starter om 20 minutter, hvad kan man så fylde de 20 minutter ud med? Sende emails, foretage en telefonopringning? Et projekt, der kræver dyb koncentration, er nok ikke det rette at starte med, når man kun har 20 minutter til rådighed før næste aktivitet.

Energi tilrådighed

Har man sovet dårligt, skændtes med ægtefællen eller lignende – eller er man fuldt udhvilet og har kampgejst ud over det sædvanlige? På de 'dårlige' dage med lavt energiniveau kan det være hensigtsmæssigt for eksempel at kaste sig over oprydning, der ikke kræver så meget tankevirksomhed. Ligesom det handler om at få udnyttet dage med høj energi og overblik til at håndtere mere komplekse opgaver eller mere udadrettede aktiviteter.

Prioritet

Hvad er vigtigst at handle på, når man sammenholder den samlede mængde arbejdsopgaver med de andre faktorer, som lige er beskrevet?

For at kunne prioritere sit arbejde og træffe de klogeste valg, er der yderligere to elementer, man kan bruge til at skabe overblik. Når man arbejder, er der tre hovedaktiviteter, man kan være i gang med:

- 1) At udføre på forhånd defineret arbejde
- 2) At udføre arbejde ad hoc – efterhånden som sagerne kommer ind
- 3) At definere sit arbejde

At udføre på forhånd defineret arbejde er at tage sig af næste handlinger på 'to do' listen. Ad hoc opgaver er alle de uventede ting, der opstår i løbet af en arbejdsdag og kræver, at man forholder sig til dem. At definere sit arbejde er at rydde op og organisere sine sager (jf. modellen).



Det er vigtigt at holde sig for øje, at vi ofte har en tendens til at tage os af de akutte ting (hastesagerne) og vægrer os ved den mere langsigtede organisering (punkt 1 og 3). Men det bider sig selv i halen, for vi arbejder mindre effektivt, når alle de andre løser ender ligger og roder i baghovedet. Hvis man tager et bevidst valg om at handle på den akutte sag – og samtidig har en plan for de andre sager på listen – giver det dog mening at koncentrere sig om den akut opståede sag. Men i mange tilfælde er det netop ikke et bevidst valg, men snarere en overspringshandling og en fralæggelse af ansvaret for at tage hånd om den mere langsigtede planlægning af sit arbejde.

Endelig kan man vurdere sit arbejde ud fra forskellige perspektiver. Hvad er de aktuelle handlinger, hvad er de aktuelle projekter, hvad er mit ansvarsområde, hvad er mit et-til toårige mål, hvad er min tre-til

femårige vision og endelig: Hvad er meningen med mit liv? At løfte sit perspektiv indimellem er et godt redskab til at blive bedre til at prioritere sine opgaver. Igen er Allen fortaler for, at man starter nedefra og op. Det er alt andet lettere først at danne sig et overblik over enkelthederne i det aktuelle arbejde for derfra at flytte fokus opad. At starte fra bunden rydder banen rent fysisk (man får tømt hovedet) og giver derfor den kreative opmærksomhed bedre betingelser for at fokusere på mere meningsfulde og abstrakte visioner, som rækker længere ud i fremtiden.

Vertikal tænkning – arbejde i dybden

Vi har nu gennemgået, hvad det vil sige at arbejde i bredden – det vil sige, indsamle, behandle og organisere sager. Altid med den næste handling som erklæret målsætning. At arbejde i dybden kalder Allen for vertikal tænkning. Det er denne type tænkning, vi anvender, når vi arbejder med projekter, der kræver mere end én handling (se model).

Den naturlige planlægningsmodel

Den naturlige planlægningsmodel kan defineres i 5 trin. David Allen kalder den naturlig, fordi det er den metode, de fleste vil benytte sig af, hvis de blev bedt om en at give en anvisning til, hvordan man griber projekter an.

Definering af formål og principper

Ved ethvert projekt er det vigtigt at vurdere, hvorfor projektet overhovedet skal udføres. Hvad er formålet, hvad er den konkrete målsætning. Hvad er de grundlæggende principper, der skal styres efter?

Visualisering af resultatet

Hvilket resultat skal i sidste ende komme ud af det? Hvilken følelse sidder vi med. Hvad har vi opnået?

Brainstormingsfasen

Hvordan skal projektet gribes an? Her handler det om at få alle ideer på banen og få dem konkretiseret. En mindmap er særdeles velegnet til dette formål. Dette er nok projektets mest kreative fase, fordi idealet er en kreativ og 'ikke-dømmende/vurderende' tankeproces. Det handler om kvantitativt at få så meget på bordet som muligt – alle ideer er velkomne, der kan altid ryddes ud i dem senere.

Organisering

Nu skal ideerne identificeres, præciseres, sorteres og beskrives nærmere i detaljen. Der skal ryddes ud i ideerne; projektet skal til at have form og finde sit fokus.

Næste handling

Nu kan projektet for alvor skydes i gang ved, at alle næste handlinger, for hver del af projektet, defineres. Måske er næste handling på et tidspunkt: Mere planlægning. Det kan være, at man er gået i stå. At problemstillingen har ændret sig, og projektet derfor er nødt til at ændre fokus. Så må man gå tilbage i processen og tage punkterne forfra igen.

Det er tydeligt i denne proces, hvor vigtigt det er at have bredde i sit team. Idéudviklerne og de kreative typer har det bedst i brainstormingsfasen, hvor analytikerne til gengæld får grå hår i hovedet for derefter at blomstre op i organiseringsfasen. Og praktikerne har det først rigtigt godt, når der kommer handling bag ordene.

Den unaturlige planlægningsmodel

Det er desværre den mest gængse. Mange mennesker arbejder ofte ud fra en bagvendt planlægningsmodel, fordi vi aldrig rigtig har lært, hvordan man arbejder med projekter i praksis. Vi handler som regel først i sidste øjeblik og starter derfor ved sidste punkt: Handling. Vi finder så ud af, at vi nok er nødt til at organisere os lidt, hvis det skal lykkes. Men vi mangler nogle ideer, så vi skal nok også planlægge lidt. Og hvad var det nu, meningen var med det hele ?

Det begynder pludselig at fortabe sig i tågerne. Så hyrer vi en konsulent til at hjælpe os ud af suppedasen. Denne metode fungerer mere som en reaktiv end en proaktiv planlægningsmodel, og mange projekter går desværre i stå på den konto. Eller producerer unødige frustrationspoint, der skaber et negativt arbejdsklima, som i sidste ende går ud over motivationen. En negativ spiral, vi alle gerne vil undgå.

Ustresset produktivitet – balancen mellem bredde og dybde

Ifølge David Allen er kunsten i al planlægning at skabe en sund balance mellem at arbejde i bredden (horisontalt) og i dybden (vertikalt). Første trin er at få organiseret sin fysiske virkelighed og få overblik over alle aktuelle sager:

- Sætte tid af
- Indrette fysiske omgivelser
- Samle ind – ALT uafklaret skal i ind, det handler om at få tingene ud af hovedet
- Behandling: Tømme ind
- Organisere
- Overblik – at holde systemet funktionsdygtigt



Den vigtigste pointe er ALTID at beslutte, hvad der skal gøres ved en given sag. Uanset om man vælger at handle på den eller ej. Det skal være et bevidst valg.

Centrale principper

Kilden til negative følelser bliver identificeret gennem opsamlingen. Skyldfølelsen - den grimme skyldfølelse først og fremmest. Jeg skulle, burde osv... Følelser af at være overvældet, frustreret, irriteret. Man bliver mindet om alt det, man ikke har styr på, og det er ofte derfor, man måske vægrer sig ved overhovedet at få begyndt på at organisere sit liv. Den dårlige samvittighed ligger og nager. Problemet er bare, at selvom man forsøger at fortrænge dette faktum, så forsvinder den dårlige samvittighed ikke. Den

bliver ved med at dræne for energi, der kunne bruges mere konstruktivt. Så der er ikke nogen god undskyldning for at lade tingene flyde. Det kan være hårdt at gå i gang, men når først man har fået hul på bylden og begynder at se resultater, så kommer motivationen ofte helt af sig selv. Fordi gevinsten er til at tage at føle på.

I det ugentlige overblik kan man slutteligt gøre følgende med alle de aftaler, man har lavet med sig selv om ting, der skal gøres:

- Drop aftalen
- Indfri aftalen
- Genforhandle aftalen

På den måde sikrer man sig, at man kan stole på sit system og dermed sig selv. At bryde aftaler er undergravende for tillid og troværdighed. Både når det gælder de aftaler, man har indgået med andre, men sandelig også, når det gælder en selv. Det er alt andet lige rart at kunne se sig selv i spejlet om morgenen og vide, at man har overholdt sine aftaler med sig selv. Og *hvis* man har droppet en aftale eller genforhandlet den til et andet tidspunkt – at man i det mindste har foretaget et bevidst valg og ved hvorfor. At have ting i sit system, som ikke er organiseret ud fra princippet om ‘næste handling’, virker lammende og demotiverende. Det skal altid være ligetil at begynde på en arbejdsaktivitet, uanset længden eller kompleksiteten af opgaven. Gevinsten er, at man altid kan bruge de ekstra fem minutter, man får forærende, frem for at gruble fem minutter over, at man har en masse løse ender, man nok også hellere må se at få sat i system...

Beslutningen om den næste handling er et afgørende princip for succes i al form for planlægning. Det giver klarhed, fokus, øget produktivitet og gennemslagskraft. Det er svært at være passiv og i en offerrolle, hvis man har besluttet sig for, hvad næste handling skal være. Skridtet kan være nok så lille, men hvis det blot er et lille skridt fremad, så har man en følelse af at gøre noget ved det; og det er en meget tilfredstillende følelse for de fleste mennesker.

At tænke i visioner, resultater og konkrete projekter i forhold til at nå en given målsætning skal heller ikke undervurderes. Her kommer værdien af positiv tænkning og visualisering ind i billedet. Det skal ikke beskrives i nærmere detaljer her – men det centrale princip er, at jo mere vi ser tingene for vores indre blik, jo større chance er der for, at det rent faktisk bliver til noget. Det er et princip som anvendes meget af sportsfolk, og det er et ganske effektivt redskab. For de ting vi retter opmærksomheden på vil påvirke vores måde at opfatte verden på og dermed også den måde, vi handler på. Indlysende måske, men alligevel er det en teknik, vi kunne benytte os meget mere af.

Skabelse af en positiv arbejdskultur

Alle disse centrale principper kan – ud over den personlige gevinst – bruges til at skabe en positiv og effektiv arbejdskultur, hvor tingene bliver gjort i et stressfrit miljø. For selvom David Allens bog er rettet mod enkeltpersoner, der gerne vil optimere deres arbejdsprocesser, kan principperne sagtens bruges som fælles retningslinjer i en virksomhed.

Helt enkelt er det vigtigt på arbejdspladsen ofte at stille hinanden spørgsmålet: Hvad er næste handling? Her kan det være hensigtsmæssigt at lave en opsamling af 'sager' på et teammøde i fællesskab. Princippet om næste handling er også vigtigt for at få teammedlemmerne til at tage ansvar og ejerskab for opgaverne. Et væsentlig element for en effektiv arbejdsplads er desuden fælles huske- og påmindelsessystemer. Det kan være en tavle eller et projekstyringsredskab på nettet, intranet osv. Et system, hvor alle handlinger er sat logisk i system med en plan for, hvordan de skal udføres, og hvor man kan finde relevante oplysninger. Endelig er det vigtigt at fokusere på hvert teammedlems specielle styrker, når der skal samarbejdes om projekter, der kræver en mere dybdegående tænkning i form af formål, vision, brainstorming, organisering og planer for handling.

Gevinsten ved at rydde op, behandle og organisere ud fra disse overordnede principper i den horisontale planlægning er et sind tømt for ting, som ikke er der, hvor de hører hjemme kombineret med en klar

fornemmelse af arbejdets retning, mening og perspektiv – både nu og her og i fremtiden. En følelse af lettelse, befrielse og kontrol. Ikke dårligt, vel? David Allens bog som helhed er fyldt med konkrete, praktiske råd til, hvilke redskaber, man kan benytte sig af i opsamling, behandling og organisering af gøremål. Det kan stærkt anbefales at anskaffe sig den og dermed få det fulde udbytte. Derudover er Charlotte Mandrups bog *Mindfulness* en god og enkelt indføring i, hvordan man kan træne sin evne til at leve i nuet og styrke sin intuition. Bogen har en række øvelser efter hvert kapitel og er derfor meget praktisk anvendelig.



Litteratur

Allen, David (2007), *Få tingene gjort*, Bazar Forlag Aps

Mandrup, Charlotte (2007), *Mindfulness*, People's Press