

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

Steven R Covey

Vanorna utgår från ett antal *principer* som jag behöver

1. Förstå på djupet
2. Lära mig
3. Lära andra
4. Odlas och leva tills de blir en del av min natur

Hur pass väl jag lyckas leva mitt liv i enlighet med dessa principer avgör hur effektivt jag lever och hur mycket lycka jag får uppleva i mitt liv. Om jag lever efter principerna så kommer mitt liv att ändras för alltid.

Korrekt principer är som fyror

- Principer är som naturlagar. De är beständiga och rör sig inte.
- Vi kan inte bryta mot dem. "We break ourselves against them if we try."
- Det bästa vi kan göra är att lära oss dem, göra utrymme för dem, använda dem och vara tacksamma för dem.
- När vi gör det gör principerna oss större, de frigör oss och ger oss kraft och makt (emancipates and empowers us).

Jag kan *välja* att leva som en klart lysande fyr för andra!

- Allt det som berörs här är sådant som vi egentligen redan vet. Det handlar om självklara (self-evident) principer, även om jag kanske inte gjort dem till vanor. "What is common sense is not common practice".
- Vi måste lyssna på, lära och repetera principerna om och om igen, tills de blir en del av våra hjärnors mjukvara (the software of our heads).
- Vi måste lära andra människor principerna, "socially commit", och själva börja leva efter dem.
- Därigenom blir vi som fyrar för andra människors liv.

Karaktär

1. Be proactive

2. Begin with the end in mind

3. Put first things first

Beroende



Oberoende



Personlighet

4. Think win-win

5. Seek first to understand, then to be understood

6. Synergize



"Interdependence"



7. Sharpen the saw

Karaktär

1. Be proactive

2. Begin with the end in mind

3. Put first things first



Personlighet

4. Think win-win

5. Seek first to understand, then to be understood

6. Synergize



7. Sharpen the saw

Beroende



Oberoende



"Interdependence"

Jag måste börja med mig själv

Vana 1-3 handlar om

- mig själv och min karaktär
- min vision, vad jag vill med mitt liv och att prioritera detta
- att leda mig själv och min tid
- min syn på mig själv och andra

Vana 4-6 måste vara förankrade i min karaktär och handlar om

- principer för mellanmännsliga interaktioner
- att relatera till och komma överens med andra
- att bygga djupa, produktiva, glädjefyllda och varaktiga relationer med andra
- att samarbeta

Min bild av världen avgör min livskvalitet

- Det väsentliga är inte vad som händer mig utan hur jag *tolkar* det som händer mig.
- Min attityd och mina handlingar är en funktion av hur jag uppfattar och tolkar de händelser och situationer jag är med om.
- Vill jag förändra mitt liv måste jag ändra hur jag ser på världen, mitt "paradigm". Om jag kan skapa ett annat "paradigm", byta till en högre nivå av tänkande, se på världen på ett nytt sätt, så kan jag skapa ett annat och bättre liv.
- Ett av mina viktigaste "paradigm" är hur jag ser på min roll i livet och i förhållande till andra människor.

Vad menas med en vana?

- En princip som jag internaliserar och som sedan med automatik styr mina handlingar.
- En vana fordrar kunskap, skicklighet och inställning/motivation - samtidigt
 - *Vad* jag ska göra
 - *Hur* jag ska göra det
 - *Vilja* att göra det, vilket inbegriper medvetenhet om *varför* jag vill göra det

Vad menas med "effektivitet"?

- p/pc -balans
- p = produktion av önskat resultat
- pc = produktionsförmåga

- Balanserar kortsiktiga och långsiktiga behov
 - Underhålla gräsklipparen vs bara klippa på
 - Få rummet städad vs lära den som bor där att göra det
 - "Sharpening the saw" (vana 7)

Vad menas med "effektivitet"?

Exempel, stökigt tonårsrum som behöver hållas snyggt:

I början går det fortast om jag gör det själv, men jag vill ju att tonåringen ska lära sig att själv göra det - regelbundet, utan tjat, helst med ett leende. Att ta mig tid att räkna ut hur tonåringen kan förmås till detta och verkställa förändringen är att utveckla både min och tonåringens produktionskapacitet. Om jag istället väljer den kortsiktigt snabbaste lösningen så städar jag själv, eller så tvingar jag tonåringen att städa denna gång (p), *men tonåringens kunskap, skicklighet och motivation (pc) utvecklas inte* och p/pc-balansen förblir skev (för mycket p i förhållande till pc).

Effektivitet - balans mellan p och pc - innebär här att rummet hålls städat, *och* att atmosfären i hemmet är sådan och att relationerna odlas på så vis att medlemmarna kan, vill och med glatt humör självmant sköter sina uppgifter.

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"

Beroende

- "Du", "dom".
- Du gjorde detta mot mig. Det är ditt fel. Du måste ta hand om mig.
- Ansvaret förläggs utanför dig själv, externalisering.
- Jag *behöver* andra för att få vad jag vill ha.

Oberoende

- "Jag".
- Självtillit, självförtroende. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- Ansvaret (och skulden) förläggs hos mig själv, internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.

Interdependency, "samberoende"

- "Vi".
- Samarbete.
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.
- Mer mogen inställning än oberoende, men vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.

"Restoring the character ethic"

- Character = characteristics of the person.
- Vem jag ÄR - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.
- Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor.
- Det handlar inte om någon "quick fix". Det handlar om mitt sätt att vara, mina djupt rotade vanor, mitt förhållningssätt till livet och andra människor.
- 1800-1950 var, i den psykologiska litteraturen, vägen till framgång och lycka framför allt att odla sin karaktär.

Karaktär

- Företagsamhet (industry)
- Integritet
- Ödmjukhet
- Måttfullhet
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Tjänande (service)

"Personality ethic"

- De senaste 50 åren har det i stället mest handlat om personlighet, om att visa upp en attraktiv yta, om att spela det sociala spelet framgångsrikt, om att påverka och manipulera andra i syfte att nå mina egna mål.
- Hur jag *verkar* vara, vilket intryck jag gör på andra, har blivit viktigare än min grundläggande karaktär.
- Vi uppmuntras och lär oss hantera och även manipulera andra för att få vad vi själva vill ha, utan att egentligen göra något åt vår underliggande karaktär.
- Härigenom skadar vi vår moraliska och andliga utveckling. Andra människor får aldrig användas som medel utan är alltid mål i sig själva.

Personlighet

- Psykologiska tekniker och metoder.
- Manipulation.
- Hur man påverkar andra.
- Hur man får mellanmänniskt samspel att flyta smidigt.
- Positiv mental attityd, PMA.

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"

Coveys vana 1-3 handlar om
vår karaktär,
"karaktärsvanor".

Coveys vana 4-6 handlar om
vår personlighet,
"personlighetsvanor".

Tillsammans, konsekvent
använda, leder de oss
genom utvecklingen från
beroende över oberoende
till samberoende.

Personligheten ska hänga ihop med karaktären

(Bild av ett isberg!)

Min personlighet behöver vara förankrad i min karaktär
(isberget under vattenytan).

Människor vars personligheten är avskuren från deras karaktär tenderar att ägna sig åt ytlig teknik och metodik, arbeta med dolda agendor, utnyttja, manipulera och luras för att påverka och styra andra i syfte att få vad de själva vill ha.

Förhållandet mellan personlighet och karaktär

"Personality habits" behöver inte vara fel...

OM

...de bygger på underliggande "character habits".

Min personlighet, mitt sätt att relatera till andra, är då en naturlig förlängning av min karaktär - det som ligger djupast och är mest värdefullt hos mig - och ett sätt att uttrycka denna karaktär.

Kostnaden för ett manipulativt förhållningssätt till andra människor

- Bryter mot de grundläggande principer vi behöver leva efter för att tillföra andra människor något värdefullt, vilket är en förutsättning för att vi själva få ett gott liv.
- Den som bryter mot principerna får betala ett högt pris i form av brist på djupa och meningsfulla relationer. Andra genomskådar med tiden de självcentrerade manipulatörerna.
- Till de viktigaste principerna vi behöver följa hör Coveys första tre vanor som kan ses som "karaktärsvanor".
- Coveys fjärde, femte och sjätte vana är "personlighetsvanor" och *uttrycker* min karaktär i mötet med andra människor.

Vana 1-3 i sammanfattning

1. Be proactive (personal vision)

2. Begin with the end in mind (personal leadership)

3. Put first things first (personal management)

Self mastery & self discipline



Independence

The image features a hand-drawn diagram on a yellow background. It consists of three nested rectangular frames. The outermost frame is a large rectangle with a white background and a black border, featuring decorative corner tabs. Inside it is a smaller yellow rectangle with a black border and similar corner tabs. The innermost frame is a white rectangle with a black border and corner tabs, containing the text. The text is centered within this innermost frame.

Habit 1 - personal vision

Be proactive

Att vara proaktiv är att välja och att ta ansvar

- Vår mänskliga natur är att handla, inte att vara objekt för andras handlande ("our human nature is to act and not be acted upon").
- Att vara proaktiv innebär mer än att ta egna initiativ.
- "Response-ability": ability to chose my response.
- Jag är själv ansvarig för min effektivitet och min lycka.
- Vill jag *tillåta* mina omständigheter och andra människor att avgöra hur jag känner mig och att bestämma vad jag gör? Proaktiva människor anklagar inte omständigheter och andra människor för sina känslor och för det som händer dem.
- Att ta ansvar för mitt liv, inklusive mina tankar, känslor och handlingar. *Jag* känner så här och *jag* gjorde detta.

Att vara proaktiv är att välja och att ta ansvar

- Mina reaktioner, beteenden och handlingar är produkter av mina egna beslut, baserade på mina värden och värderingar (values) - inte produkter av mina omständigheter, baserade på mina känslor.
- En bra fråga till min hjälp: Vilket är *syftet* med denna situation och min roll i den just nu?
- Att ta ansvar innebär att jag i varje situation medvetet begrundar vilka alternativ jag har och sedan konsekvent väljer att göra det bästa jag kan komma på.
- Det följer ofta en överväldigande frihetskänsla när jag inser att jag kan välja mina känslor och attityder till vad som än händer mig i livet. Jag kan *välja* att inte känna mig miserabel!

Motsatsen till att tro sig kunna påverka och kontrollera sina reaktioner är determinism

Mitt liv ser ut som det gör på grund av omständigheter utanför mig själv. "Environment, conditions and conditioning."

1. Genetisk determinism - mina farföräldrar (mina gener) gör det mot mig. "Alla i min släkt har kort stubin, det är bara så vi är."
2. Psykologisk determinism - mina föräldrar gjorde det mot mig.
3. Omgivningsdeterminism - min chef, min fru, mina barn, bristen på tid och pengar gör det mot mig.

Psykisk determinism lär: "The child is father to the man." Det är en lögn, men för dem som tror på det är det sant. Att det finns en historisk förklaring betyder inte att det måste fortsätta att vara på samma vis *nu!*

Motsatsen till proaktivitet är att vara reaktiv

- Andra människor och yttre omständigheter gör detta mot mig.
- Leder till känslor av maktlöshet och bristande kontroll. "Det spelar ingen roll. Jag kan inte påverka detta."
- Negativismen genomsyrar mina tankar, känslor och handlingar, och sprider sig därigenom även till människorna runt omkring mig.
- Proaktiva människor anklagar inte sina omständigheter eller andra människor för det som händer dem.

Reaktiva människor

- Språket domineras av oförmåga och brist på ansvarstagande. "Jag kan inte göra det, det är min natur, det går inte, jag har inte tid, jag måste."
- Hela syftet med mitt språk är att undfly ansvar, att flytta ansvaret från mig själv till andra människor och yttre omständigheter.
- Andemeningen är: "Jag är inte ansvarig!"
- Detta är inte sant, men det riskerar att bli en självuppfyllande profetia. Om jag tänker att jag inte har någon makt över mitt liv och mina reaktioner så blir det sant - därför att jag säger att det är så. Jag kommer själv att skapa bevisen som stödjer mina trossatser.

Reaktiva vs proaktiva människor

- Reaktiva människor kommer att känna sig alltmer som offer, "victimized", utan egen kontroll över sitt öde.
- Proaktiva människor är medvetna om att gener, uppväxtmiljö och omgivning spelar en roll, men de ser dem endast som *influenser*.
- Proaktiva människor använder sig av sin fria vilja, friheten att välja de reaktioner och handlingar som bäst stöder och uttrycker deras grundläggande värderingar. De tar kontroll över sina omständigheter i stället för att låta sig kontrolleras av dem.
- Denna egenmakt ska användas och övas i det dagliga livets alla små förtretligheter, inte bara vid stora problem och motgångar.

Skilj på "liberty" och "freedom"

- "Liberty is a condition of the environment. Liberty means that you have many options to chose from in your environment."
- "Freedom is a condition of the person. Freedom means that you have the internal power to exercise these options."
- Att vara proaktiv innebär att vara medveten om, acceptera och använda sig av sin frihet (freedom), att vara herre över sitt liv (be in charge of your life). Att känslomässigt acceptera sin frihet innebär att jag också accepterar mitt ansvar, det ansvar som följer av min frihet.
- Detta kan vara mycket svårt att inse och acceptera för den som har ett livs erfarenhet av att se sina olyckor i ljuset av vad omständigheter och andra människor gjort och inte gjort honom eller henne.
- Den som lyckas belönas emellertid med en ny och överväldigande känsla av möjligheter, frihet och spänning.

Syfte och mening

- Ett extremt exempel är Viktor Frankl och hans logoterapi (logos = mening). Om jag har ett *varför* att leva för så kan jag leva med varje *vad* och *hur*. Så länge det finns ett syfte, en mening, ett värde att tjäna, förverkliga och leva för.
- "The last, ultimate freedom they could not take away from me. They could hurt my body, but they could not hurt me who lives in this body." (Frankl).
- Det högsta värdet är att hantera även svåra omständigheter och lidanden på ett meningsfullt och konstruktivt sätt, så att mina handlingar även då uttrycker och stöder mina grundläggande värderingar och mål.
- En bra fråga till min hjälp: Vilket är *syftet* med denna situation och min roll i den just nu?



Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind

Vana 2 - börja med slutet i sikte

- "The leadership habit."
- Handlar om visionen. *Vad* är det jag/vi ska åstadkomma, vilken är *riktningen* för mina/våra strävanden.
- Vad är det jag/familjen/organisationen vill och ska åstadkomma? Vilket är syftet och målet?
- Utgår från, klargör och utvecklar mina viktigaste roller och mål i livet.
- Allt skapas två gånger - först mentalt, därefter konkret.
- Föreställ dig redan nu slutet på ditt liv
 - Vem vill du ha varit?
 - Hur vill du ha levt?
 - Vad vill du ha åstadkommit?
 - Hur vill du bli ihågkommen?

Föreställa dig din egen begravning om tre år

- Din bästa vän, din partner, ditt barn, din chef och en nära arbetskamrat håller var sitt tal över dig
 - Vad skulle du önska att de säger om din karaktär, dina prestationer och ditt bidrag till världen och till andra människor?
 - Vad skulle du önska att de säger om dig i din roll som
 - vän?
 - make?
 - arbetskamrat?
 - förälder?
 - samhällsmedborgare?
 - Vad tror du att de skulle säga om dig om begravningen var idag?
 - Hur behöver du leva och vad behöver du ändra i ditt liv för att de, när den dagen kommer, ska säga det du önskar om dig?

Välj själv dina värderingar och mål

- Det jag kommer fram till i denna övning avspeglar mina djupaste värderingar.
- Med denna övning kan jag också formulera min egen personliga bild av vad framgång och att "lyckas" innebär för mig.
- Denna bild kan jag använda som övergripande referens för mitt liv, som det kriterium jag utgår från i alla mina val.
- Hur ska jag förhålla mig och vad ska jag välja, just nu och på sikt, för att röra mig i riktning mot mitt mål - att vara den människa och leva det liv jag innerst inne vill?

Bestäm själv vad du vill med ditt liv

- Lås dig inte vid ditt förflutna, utan knyt an till din kapacitet och dina möjligheter (don't tie yourself to your history - tie yourself to your potential).
- Kärnan i vana 2 är att med hjälp av ditt samvete, din känsla för vad som är rätt och fel, välja och formulera de viktigaste och mest värdefulla principerna för ditt liv. Dessa kan destilleras till ett "value system", ett "mission statement, ett "purpose statement".

Låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

- Använd dig av dina känslor, ditt samvete, din föreställningsförmåga och din fantasi för att
 - Bestäm vilka dina högsta värden och värderingar är (decide what your own value system is).
 - Skriv din personliga filosofi om vad du själv tycker, tror och vill.
 - Formulera och skriv ner det övergripande syftet med ditt liv, ditt "purpose statement", ditt "mission statement".

Skriv in dessa saker i ditt huvud och ditt hjärta så att de följer med och vägleder dig i varje stund i livet.

Utarbeta en beskrivning av dina högsta värden, ambitioner och mål

- Ett "mission statement" kan skrivas av och för dig själv, men också familjer och organisationer har stor nytta av att skriva sina egna "mission statements".
- Själva processen är den värdefullaste delen och utarbetandet av ett "mission statement" bör därför få ta tid och göras av alla inblandade gemensamt. Det kan gärna ta ett till två år.
- Se till att resultatet skrivs in i människors hjärtan och huvuden (hearts and minds).

Visionens (mission statement) roll

- Fokuserar och centrerar organisationen runt vissa centrala principer, värden och målsättningar bortom det dagliga bruset.
- Organisationens "mission statement" används som den referens, det kriterium, som alla val jämförs med och vägs mot innan beslut fattas
 - Hur vi relaterar till våra kunder
 - Hur vi umgås med varandra
 - Ledarnas stil och förhållningssätt
 - Vad som belönas i organisationens belöningssystem (lön etc)
 - Vilka vi attraherar och vilka vi anställer
 - Hur vi tränar och utvecklar våra anställda

Hur kan man få människor att engagera sig?

- "The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment!"
- De som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Nya medarbetare måste "köpa" organisationens mål och visioner (mission statement) innan de tillåts stiga ombord.
- Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.



Habit 3 - personal management

Put first things first

Vana 3 - put first things first

- "The management habit."
- Handlar om *hur* vi gör saker och ting.
- Efter det att vi bestämt de rätta sakerna att göra - leadership (vana 2) - behöver vi *göra dem på rätt sätt* - management.
- Fokusering på effektivitet och att nå det övergripande målet.
- "The real challenge is not actually to manage time, but to manage yourself. To gain control of time and events in your life by seeing how they relate to your mission."
- "We manage things, we lead people."

Skilnaden mellan "leadership" och "management"

Leadership

- Vision, att välja riktning.
- *Vad* är det vi ska åstadkomma?
- Ledaren klättrar upp i det högsta trädet, överblickar hela landskapet, studerar den större bilden, och frågar sig: är vi i rätt djungel?

Management

- *Hur* ska vi nå de uppställda målen?
- Tempo, koordination och logistik gällande att röra sig i den valda riktningen.
- Effektiviserar nedhuggandet av vald djungel.

Vana 3 - put first things first

- "Management" av oss själva och vår tid är viktigt. Ty risken är stor att vi annars fastnar i parerandet av det dagliga bruset och inte förmår lyfta blicken, se de stora linjerna och medvetet välja riktning för våra strävanden.
- Det är kortsiktigt gratifierande att ägna sig åt att omhänderta de löpande ärendena. Andra - familj, vänner och anställda - vill gärna att vi sköter saker åt dem, löser problem och tar hand om den dagliga strömmen av göromål. De belönar oss med sin uppskattning när vi gör det och blir lätt abstinenta om vi inte längre går dem till mötes.
- Kan jag få andra i min organisation att sköta mer av nödvändig "management", så att det frigör tid för mig att använda till mitt ledarskap?

"Management" handlar om prioriteringar

- Gott "management" hjälper mig att fokusera på mina prioriteringar.
- Ska jag prioritera mitt schema eller *schemalägga mina prioriteringar?*
- Att handla utifrån mina prioriteringar, ögonblick för ögonblick, dag efter dag, hjälper mig att vara uppmärksam på hur jag använder min tid.

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1. Brådskande "problem" som pockar på omedelbara insatser. Måste tas om hand om vi ska klara oss.	2. Vad som hör hit hänger samman med min "mission", mina värderingar, mina prioriteringar och mål. Saker är viktiga när de har relevans för mina övergripande mål i mina olika roller i livet.
Ej viktigt	3. Distraherande saker, men kanske viktiga för någon annan. Är emellertid inte viktiga för din eller organisationens övergripande syfte (mission).	4. Tidsslöseri. Meningslösa möten, omfattande TV-tittande, tidsödande störningar utan relevans för mina övergripande mål. Håller mig upptagen hela dagen och efteråt känner jag att jag inte åstadkommit något av värde. Om jag tycker att t ex en fritidssyssla eller social aktivitet är viktig så hör den per definition hemma i kategori 2.

Hur vet jag vad som är viktigt?

Viktigt

- Betydelsefullt för mina roller och viktiga mål i livet (vana 2).
- Vad är viktigt för mig som make, förälder, vän, arbetskamrat, chef, samhällsmedborgare?

Oviktigt

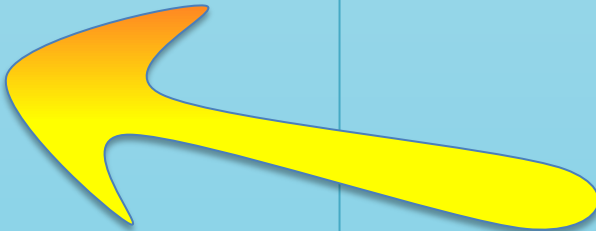
- Sådant som inte har någon betydelse för de roller och målsättningar jag valt för mitt liv.

Bråttom

- Kan vara något viktigt eller oviktigt, men pockar oavsett vilket på min omedelbara uppmärksamhet.

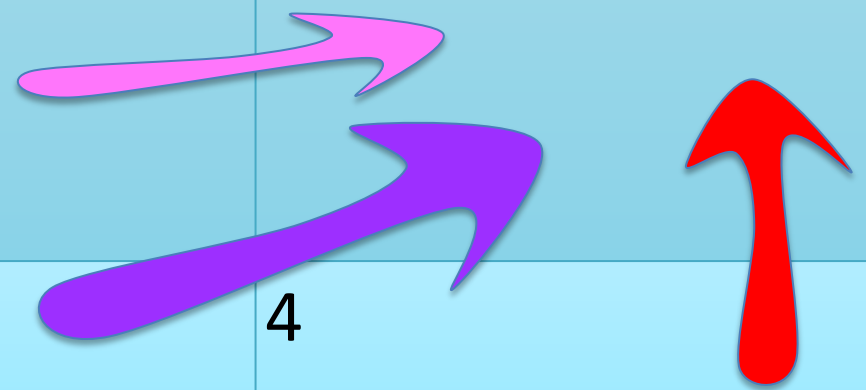
Vill vi öka vår effektivitet måste vi öka vår tid i kvadrant 2, viktigt men ej brådskande

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2: Viktigt, men inte akut just nu. Riskerar att <i>bli</i> akut, dvs hamna i kvadrant 1, om jag försummar att ta hand om det i tid.
Ej viktigt	3	4



Kvadrant 2 är nyckeln till effektivare tidsanvändning

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4



The diagram shows a 2x2 matrix with the following quadrants: 1 (top-left), 2 (top-right), 3 (bottom-left), and 4 (bottom-right). A pink arrow points from quadrant 1 to quadrant 2. A purple arrow points from quadrant 3 to quadrant 2. A red arrow points from quadrant 4 to quadrant 2.

- Den ökade tiden i kvadrant 2 måste tas från kvadrant 3 och 4.
- När vi ägnar oss åt det som hör till kvadrant 2 minskar dessutom tiden vi behöver ägna åt kvadrant 1-aktiviteter.
- Utan medvetenhet om distinktionerna bråttom - mindre bråttom respektive viktigt - mindre viktigt riskerar vi att hamna på fel spår och göra *fel saker på rätt sätt*.

Allt som är långsiktigt värdefullt är kvadrant 2-aktiviteter

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Det mesta av värde i livet äger rum här!

Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Planering och organisering.
Personliga förberedelser.
Odlande av djupa och meningsfulla relationer.
Väl vald läsning.
Utbildning och fortbildning.
Träning.

Varför försummas kvadrant 2 så ofta?

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	<p>1: "Acts on us." Den akuta karaktären på dessa ärenden tvingar oss till insatser, vare sig vi gillar det eller inte. Dessa ökar dessutom i omfattning när vi försummar kategori 2.</p>	<p>2: Kräver att vi själva tar initiativet och handlar. Bygger på vana 1, proaktivitet, och vana 2, att vi medvetet väljer och prioriterar vad vi gör utifrån en medvetenhet om våra grundläggande värderingar och det övergripande syftet med vårt liv. Agera alltså proaktivt i kvadrant 2 för att förebygga att det som hör hit genom försummelse blir akut och övergår till kvadrant 1.</p>
Ej viktigt	3	4

En övning med potential att förändra ditt liv

- Fundera ut en aktivitet i ditt privata liv som du, om du utförde den regelbundet och väldigt bra, är övertygad om skulle ge fantastiska resultat, resultat som du innerligt önskar och drömmer om.
- Fundera ut en motsvarande aktivitet i ditt yrkesliv/offentliga liv.
- De valda aktiviteterna är uppenbart värdefulla men inte akuta, samt fordrar ditt eget initiativ, och är således typiska kvadrant 2-aktiviteter. Om de var brådskande - inte *kunde* vänta - skulle du förmodligen redan ha utfört dem.

Min nya privata vana

Min nya familjevana

Min nya vana på jobbet

Allt viktigt och värdefullt i mitt liv som inte är allför brådskande hör till kvadrant 2

- Nyckeln till framgångsrikt "management" är kvadrant 2. 80 % av resultaten sägs komma från 20 % av aktiviteterna.
- Inget hör i sig självt till den ena eller andra kvadraten. Det som avgör vart något hör är hur väl saken ifråga harmonierar med mina egna värderingar, prioriteringar och mål (från vana 2).
- Försummar jag kvadrant 2 så ökar omfattningen av kvadrant 1. Om jag inte förebygger och bygger upp från grunden får jag allt fler akuta problem att ta itu med tills dessa fyller mitt liv, "management by crises".
- Om jag istället arbetar systematiskt med det som hör till kvadrant 2 så minskar omfattningen av kvadrant 1 successivt.

Att låta kvadrant 2 fylla ditt liv ger dig en djup känsla av att livet är meningsfullt och handlar om något viktigt

- Den ökade tiden för kvadrant 2-aktiviteter måste tas från kvadrant 3 och 4.
- Träna därför systematiskt på att ta tid från aktiviteter i kvadrant 3 och 4 och använda den tiden till kvadrant 2-aktiviteter
 - Stjäl litet tid här och litet där.
 - Säg nej, artigt och vänligt, men säg nej!
 - När du säger nej till kvadrant 3 och 4 säger du ja till kvadrant 2, och därmed minskar du också tiden i kvadrant 1.
- Därmed kommer jag att ägna mig åt de saker som betyder mest, inte minst, för mig. "Things which matter most must never be at the mercy of things that matter least" (Goethe).

Kvadrant 2 fordrar att vi själva tar initiativet till handling

- "Quadrant 1 acts on you. Quadrant 2 must be acted upon. We are made in our essential humanity to act and not be acted upon."
 - Planering och organisering.
 - Personliga förberedelser.
 - Odlande av alla djupa och meningsfulla relationer.
 - Väl vald läsning.
 - Utbildning och fortbildning.
 - Träning.
- "Put first things first" innebär att lära sig att prioritera och fokusera på kvadrant 2-aktiviteter i sitt liv. Det är att organisera sitt liv kring målen i sitt "mission statement" och sedan ha självdisciplin att leva efter detta.

Vana 1-3 i sammanfattning

1. Be proactive (personal vision)

2. Begin with the end in mind (personal leadership)

3. Put first things first (personal management)

Selfmastery & selfdiscipline

Independence



Vinsterna med att systematiskt odla vana 1-3

- Självdisciplin, självbehärskning och karaktärsodling.
- En inre källa till personlig trygghet (internal source of personal security).
- En känsla av självtillit (self-reliance).
- En känsla av oberoende, att jag själv styr mitt liv (I m in charge of my own life).
- Min känsla av värde kommer inifrån, inte från andras värdering av mig.
- När jag integrerar dessa vanor i mitt sätt att vara utvecklar jag den karaktär och personliga trygghet som gör mig mogen att gå vidare till vana 4-6, som handlar om att bygga djupa, varaktiga, produktiva och glädjefyllda relationer med andra.

Varifrån hämtar jag min känsla av värde?

"Inre" referensram

- Min känsla av värde kommer från min egen värdering av mig själv - inte från vad andra tycker.
- Min måttstock är hur väl jag lyckas leva i enlighet med mina djupaste värderingar och min vision om vad jag vill med mitt liv, och vad jag lyckas tillföra andra människor.
- Eftersom jag kan välja hur jag lever kan jag styra min syn på mig själv och min känsla av värde.

Varifrån hämtar jag min känsla av värde?

"Yttre" referensram

- Min känsla av värde beror av andras värdering av mig.
- Här är jag maktlös och utlämnad till andras värden och värderingar.
- Dessa är vanligen mer eller mindre oreflekterade, irrationella, kulturellt präglade och ligger långt från mina egna värderingar.

De flesta hämtar sin känsla av värde från andras värdering av dem

- Yrkesmässigt: hur högt upp i hierarkin jag tagit mig.
- Idrott och andra sociala arenor: hur bra mina prestationer är i jämförelse med mina medtävlare.
- Ekonomiskt: yttre tecken på status och framgång, hur lyckad fasad jag visar upp.
- Socialt: hur pass väl jag anpassar mig till andras normer och förväntningar, hur väl jag samarbetar.
- Emotionellt: hur lycklig jag ger sken av att vara.

Varför låter många andras värdering av dem styra sin självbild och självkänsla?

- Vilka omedvetna föreställningar styrs jag av?
- Barn som får ovillkorad kärlek under sina första år får en känsla av värde och inre säkerhet som varar resten av deras liv.
- Delas kärleken ut villkorad börjar barnet se och definiera sig själv i relation till andra människor som det jämförs med.
- De sistnämnda behöver vara proaktiva och skriva nya "scripts" för sig själva, som för att skapa sig en ny barndom. Annars kommer deras gamla "scripts" att visa vägen, förfölja och styra dem resten av livet.
- Psykisk determinism lär: "The child is father to the man." Det är en lögn, men för dem som tror på det är det sant.

Välj din egen väg

- Människor som har präglats till att jämföra sig med andra för att känna sig värdefulla utvecklar ett "bristtänkande" (scarcity mentality) där det som behövs bara finns i begränsad mängd. Bara några få kan vinna Wimbledon, bli högsta chefen på företaget osv. Dessa får svårt att glädjas åt andras framgång, t o m sina närmastes.
- Om jag låter bli att jämföra mig med andra för att avgöra mitt värde så upptäcker jag att det jag behöver finns i överflöd (the abundance mentality).

Välj din egen väg

- Jag kan välja att i stället välja en helt annan väg, min egen väg.
- "Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference" (Robert Frost).
- Den mindre trampade stigen är här att leva efter vana 1-3. Jag bygger då min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem (building your security on your integrity to your value system). Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig framgångsrik, värdefull och lycklig. Detta är att ha karaktär!

Att göra sitt bästa är gott nog

- Som överkurs ska sägas att det för min självkänsla egentligen bör räcka med att jag *gör mitt bästa* för att leva det liv jag väljer.
- Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som bör resultera i stolthet och självkänsla. Slutresultatet råder ingen över, ty det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

Vana 4-6 i sammanfattning

4. Think win-win

5. Seek first to understand,
then to be understood

6. Synergize

Interdependent
relationships



Vana 4-6 i praktiken

- Jag närmar mig varje relation med inställningen att vi båda ska bli nöjda (vana 4).
- Jag ska först själv försöka förstå den andre (vana 5).
- När denne känner att jag förstår ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd (vana 5).
- Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter kreativ problemlösning där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra (vana 6).

Vana 4-6 i praktiken

1. "Låt oss finna en lösning vi båda tycker är bra. Är du med på det?" (vana 4).
2. "Låt mig först lyssna på dig" (vana 5).
3. Kommunicera det den andra förmedlar på ett sätt som gör att denne känner sig sedd och förstådd på djupet. "Låt mig se om jag förstår dig rätt. Du känner dig [...] och vill [...] därför att [...] Har jag uppfattad dig rätt?" (vana 5).
4. Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det (vana 5).
5. Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).

Vana 4-6 i praktiken

6. I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än "win-lose" och "lose-win", inte heller nöjer vi oss med en kompromiss. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan nya alternativ och möjligheter som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parter behov och önskemål (vana 6).

Vana 4-6 syftar till att båda ska bli nöjda

- I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än win-lose eller lose-win, inte heller nöjer vi oss med en kompromiss. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan nya alternativ och möjligheter som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parter behov och önskemål (vana 6).
- Jag lyssnar och kommunicerar med respekt. Sedan använder jag min kreativa kapacitet till att fundera ut alternativ med win-win-kvalitet.
- Detta kräver tid, tålamod och karaktärsstyrka. Det kräver den inre styrka som kommer från att jag är trogen mina djupaste värderingar (value system). Det kräver vana 1-3.

Vana 4-6 bygger vidare på vana 1-3

- Jag behöver hitta rätt balans mellan mod och omtänksamhet, mellan respekt för mig själv och respekt för den andre.
- Denna balans är essensen och frukten av vana 1-3. Det är vana 1-3 som gör att jag framgångsrikt kan praktisera vana 4-6. Vanorna har en inbördes sekventiell ordning och jag behöver utveckla min karaktär innan jag använder mig av teknik och metoder.

Vana 4-6 är ingen manipulationsmetod

- Jag kan inte skörda utan att först ha planterat och vattnat min sådd. Det finns ingen "quick fix".
- "When you emotionally accept that, you stop looking for them and if you have a strong sense of mission and a strong sense of values, you go to work."

A hand-drawn graphic on a pink background. It features a white rectangular area in the center containing the text "Habit 4" and "Think win-win". The white area is framed by a dark blue border with rounded corners. The entire graphic is set against a solid pink background.

Habit 4

Think win-win

Vana 4 - think win-win

- Win-win är det enda realistiska förhållningssättet. Sök lösningar som båda är nöjda med och vinner på.
- Alternativen är win-lose och lose-win och båda är naturligtvis skadliga för vår relation och för våra möjligheter till fortsatt konstruktivt samarbete.
- Win-win är inte samma sak som att vara "trevlig" (nice guys finish last). Jag behöver vara trevlig, empatisk, omtänksam och känslig för den andres behov, men också vara modig och ha gott självförtroende.

Win-win är ingen "metod"

- Win-win är ingen metod eller teknik. Det är ett sätt att se på människors interaktioner ("It is a total paradigm of human interaction. It comes from having a character of integrity and maturity, and from having the abundance mentality - the belief that there is enough to go around for everyone").

Vad gör jag när jag inte lyckas få till en win-win-överenskommelse?

- Alternativen är "win-win" eller "no deal" (win-win or no deal). "We agree to disagree agreeably."
- Denna möjlighet gör att jag jag kan vara öppen, att jag inte behöver ha någon dold agenda, att jag inte behöver försöka manipulera den andre.

Habit 5

Seek first to understand,
then to be understood

Vana 5 - seek first to understand, then to be understood

- "The deepest hunger of the human soul is to be understood." Så snart människor känner sig förstådda slappnar de av, försvaren minskar och de blir mer öppna.
- När människor känner sig förstådda känner de sig också bekräftade och uppskattade. Även dessa är djupt liggande mänskliga behov.
- Djup förståelse fordrar empati, att jag tränger långt in i den andres huvud, tankar och känslor och verkligen försöker se sakerna som de ser sig för henne.

Empatiskt lyssnande kräver träning

- "Emphatic listening": Att kommunicera, genom att lyssna på djupet och först därefter uttrycka sig själv.
- För att min förståelse ska vara av värde för den andre behöver jag förmedla den så att hon *upplever* att jag förstår.
- Det kräver mycket mer energi att lyssna på detta vis, med detta djup, än att bara prata på.
- Denna form av lyssnande kräver skicklighet och känslomässig styrka, som jag hämtar från vana 1-3.

De flesta tror att de lyssnar när de i själva verket mest pratar själva

- Människor försöker vanligen göra sig själva förstådda innan de försöker förstå andra.
- I stället för att verkligen lyssna pratar de själva, eller så är de upptagna med att förbereda vad de själva ska säga när de får chansen.
- Vill jag förstå en annan människa måste jag *lyssna* på honom eller henne. Inte prata själv, och inte utgå från hur jag själv skulle uppleva motsvarande situation.
- Det vanligaste är att människor ger råd utifrån sin egen "självbiografi". "Låt mig berätta hur *jag* [...]"

Vill jag påverka *måste* jag börja med att lyssna

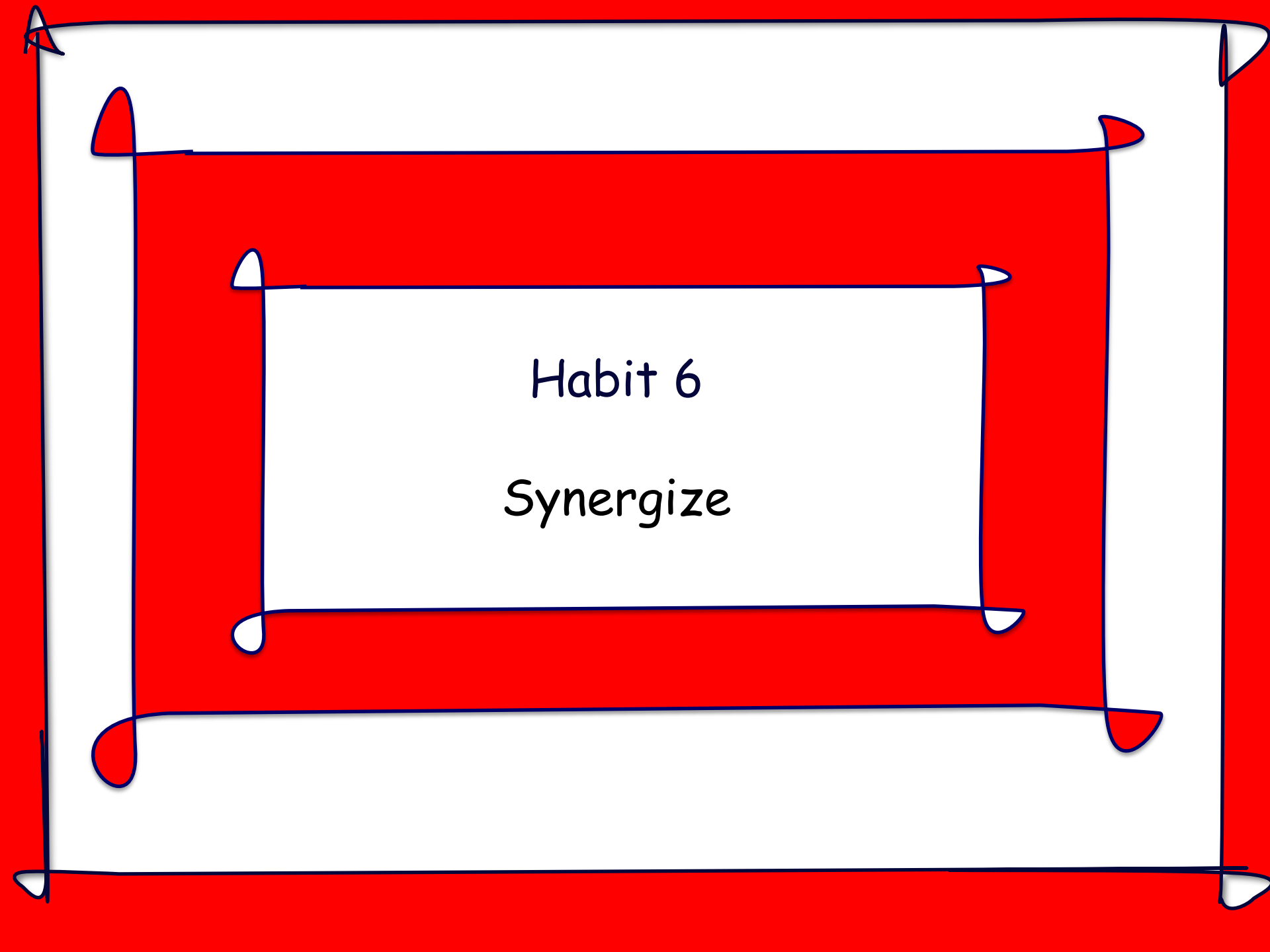
- Det är inte bara en moralisk utan även en praktisk fråga.
- Om jag vill påverka en annan människa är jag så illa tvungen att börja med att verkligen lyssna på och förstå henne.
- Om jag inte gör det kommer jag inte att ha tillräcklig insikt i hennes situation och behov för att kunna föreslå alternativ som hon skulle ha nytta av.
- Hon kommer inte heller att vara *intresserad* av mina förslag, om hon inte upplever att jag först sett henne och förstått hennes behov.

Varför är empatiskt lyssnande så svårt?

- En anledning till att de flesta inte kan lyssna på djupet är att de riskerar att förändras. Utan en oföränderlig kärna - "your integrity to your own changeless value system" - har jag inte "råd" att riskera att förändras, för vem vet vem jag då skulle bli och vad som då skulle kunna hända?
- Människor som ger intryck av att inte bry sig om andras åsikter bryr sig vanligen *för mycket* om vad andra tycker. De är för sårbara och försvarar sig därför mot att lyssna. "Tänk om den andre inte gillar mig, tänk om jag inte duger, tänk om jag måste ändra mig, vad skulle hända då?"
- Styrkan och modet att lyssna empatiskt hämtar jag ur de tre första vanorna.

Att lyssna empatiskt

1. Lyssna noga på den andres berättelse.
2. Återge, "spegla", vad du uppfattar att den andre sagt. Spegla då även de underliggande känslor och farhågor som du tycker dig uppfatta.
3. Fråga om du har uppfattat den andre rätt.
4. Försök fånga upp den andres *behov*. Förmedla vad du uppfattar att den andre behöver i den aktuella situationen, och vad hon vill ha från dig.
5. Fråga om du har uppfattat även detta rätt.
6. Bekräfta svaret och förmedla vad du nu avser att göra.
7. Fråga om den andre är nöjd med detta eller om hon vill att du ändrar något, eller om hon vill lägga till något.
8. Tacka för samtalet och förmedla att det gett dig något av värde för din egen del (om det är sant).



Habit 6
Synergize

Vana 6 - synergize

- Helheten är större än summan av delarna.
- Båda parter arbetar tillsammans för att genom kreativt samarbete hitta nya alternativa lösningar. Man utgår från bådars förslag och arbetar fram ett nytt förslag som båda tycker är bättre än någon av parternas egna ursprungliga förslag.
- När människor kommunicerar med respekt och kreativitet lär de sig mer om varandras behov, och med hjälp av denna ökade insikt kan de åstadkomma nya och bättre lösningar.

Vana 6 - synergize

- Synergi bygger vidare på vana 4 och vana 5.
- Använd vana 4-6 sekventiellt vid konflikter, tvister och motstridiga önskemål
 - Låt oss diskutera tills vi hittar en lösning vi båda är nöjda med (vana 4).
 - Förklara för mig vad du vill och varför (vana 5).
 - Vad kan vi göra för att åstadkomma det vi båda vill (vana 6)?
- Resonemanget utgår från att båda parter vill finna en lösning som tar hänsyn till bådars behov, eftersom båda värdesätter varandra och sin gemensamma relation. En lösning där jag får som jag vill men där den andre blir besviken är, allt sammantaget, inte en bra lösning för mig själv.

Vana 6 - synergize

- Inte samma sak som att kompromissa
 - Vid en kompromiss får båda parter göra avkall på en del av sina önskemål.
 - Med synergier menas att man hittar en lösning som båda tycker är bättre än de ursprungliga alternativen.
 - Detta blir möjligt eftersom en välfungerande och empatisk människa bryr sig om hur helheten blir inte bara för sig själv utan också för den andre. *Man vill den andre väl.*
 - Jag vill att även den andre ska vara nöjd, eftersom jag bryr mig om denne och det är viktigt även för mig att det blir bra för henne. Vi har ett värdefullt "känslomässigt bankkonto" hos varandra som det är viktigt att vårda.



Habit 7

Sharpening the saw

Habit 7 - sharpening the saw

- "The self maintenance habit".
- Själförnyelse, självunderhåll (self renewal, self maintenance).
- Att slipa sin såg innebär att utveckla sina förmågor inom de övriga sex vanorna. Om jag övar genomtänkt och regelbundet hjälper det mig att utveckla och uttrycka dessa.
- En bra p/pc-balans handlar om att regelbundet slipa sågen, dvs att utveckla min pc (production capacity).

Vana 7 är nödvändig för min långsiktiga utveckling

- Att slipa min såg innebär att jag organiserar mitt liv så att jag har tillräckligt med tid i kvadrant 2 för att regelbundet öva vana 1-6 och därigenom utveckla alla delar av mig själv (kropp, själ, ande, psyke, motivation, viljestyrka, emotionell och social förmåga).
- Att slipa min såg hör till mina viktigaste uppgifter och är således en utpräglad kvadrant 2-aktivitet.
- Träning - vana 7 - fordrar tid. Minst en timme om dagen fordras för att underhålla de övriga sex vanorna. Om jag vill bli *bättre* på dem krävs mer än så.
- Jag kan inte "inte ha tid" att slipa min såg. Det skulle kosta mig för mycket i längden.

En sund själ i en sund kropp

Våra fyra dimensioner (four dimensions of your human nature)

1. Physical self
2. Spiritual self (vana 2)
3. Mental self (vana 2-3)
4. Social and emotional self (vana 4-6)

Alla fyra delarna behöver kontinuerlig, daglig förnyelse.

Att leva effektivt innebär att leva i enlighet med vana 1-6, och fordrar träning av samtliga fyra dimensioner.

De fyra dimensionerna

1. Fysisk träning.
2. Spiritual exercise/creation/activity
 - Handlar om vana 2, att förnya mitt åtagande till mitt väl utvecklade värdesystem (renew your comittment to your well developed value system, in a way that is congruent with your own philosophy).
 - Utvecklar mitt ledarskap.
 - Övas genom djup läsning, meditation och reflektion om de stora frågorna.

De fyra dimensionerna

3. Mental exercise/creation/planning

- Jag visualiserar och planerar mina övergripande roller och målsättningar för en vecka i taget.
- Jag går också igenom dem inför var dag, för att försäkra mig om att mitt dagliga liv är i harmoni med dessa roller och mål (your mission and your overall longterm roles and goals).
- Den mentala planeringen och utförandet, den psykiska styrkan att i praktiken hålla fast vid och fullfölja min planering - trots distraktioner och frestelser som hotar att lura mig till att ge upp eller falla för mindre viktiga och lägre prioriterade saker - är uttryck för vana 3 och i viss mån vana 2.

De fyra dimensionerna

4. Social och emotionell träning

- Omfattar vana 4, 5 och 6.
- Jag beslutar mig för att närma mig varje relation med inställningen att vi båda ska bli nöjda (win-win).
- Jag ska först själv försöka förstå den andre.
- När denne känner att jag förstår ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd.
- Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter kreativ problemlösning där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra.

Korrekta principer är som fyrar

We shall never cease from striving,
and the end of all our striving will
be to arrive where we began and to
know the place for the first time.

T S Eliot