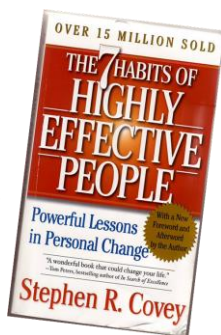


The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"



Först en "disclaimer"...

Ingenting av det jag kommer att säga under kursen har något med mina nuvarande chefer att göra!

Vi är inte rädda för att dö
- vi är rädda för att inte ha levat.



Rollo May

Obligatorisk läsning för ledare

- | | |
|--------------------------|---|
| • Stephen Covey | The 7 habits of highly effective people (på engelska) |
| • Ingebrigt Steen Jensen | Ona Fyr - för dig som vill lyckas med andra |
| • Christer Olsson | Vart är du på väg - och vill du dit? |
| • Aleksander Kjaerulf | Happy hour is 9 to 5 |
| • Lisa Wade | Så lyckas du som medarbetare. Få ett bättre liv på jobbet |
| • Jesper Juul | Här är jag. Vem är du? |
| | Livet i familjen |
| • Kay Pollack | Att växa genom möten |
| | Att välja glädje |

Rekommenderad läsning för ledare

- | | |
|--------------------------------------|--|
| • Gordon Livingston | Trettio tuffa sanningar innan det är för sent |
| • Fredrik Warberg/ Jörgen Larsson | Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig! |
| • Lasse Berg | Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa |
| | Skyrningsång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro |
| • Martin Buber | Människans väg |
| • Mihaly Csikszentmihalyi | Flow, ledarskap och arbetsglädje |
| • Anders Engquist | Om konsten att samtala |
| • Daniel Goleman | Känslans intelligens |
| • Scott M. Peck | Den smala vägen |
| • Owe Wikström | Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren |
| • Lin Yutang | Konsten att njuta av livet |

Vem ni ska leda får ni bestämma själva

Leda andra är inte så svårt...

om

man förstår principerna och kan leda sig själv

Förslag: leta efter en bra privatsak, en bra familjesak och en bra jobbsak att ta med dig för att testa i lugn och ro

| Jag själv | Familjen | Jobbet |
|-----------|----------|--------|
| | | |

Michael Bengt 2015-01-07 8

| Jag själv | Familjen | Jobbet |
|-----------|----------|--------|
| | | |

Vad är viktigast för en ledares möjligheter att leda?

Vem vill du helst ha som chef?

1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är opersonlig och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oborstad typ som oreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?

Ledarskap måste förtjänas

Man kan "låna" styrka (från sin maktposition, chefsroll, auktoritet, rykte, statussymboler, föräldraroll, tidigare prestationer)...

...men vad får det för konsekvenser på sikt?

"People don't care how much you know until they know how much you care"

Vi vill ha tekniker, metoder, kom-i-håg-listor...

...men är det detta vi behöver?

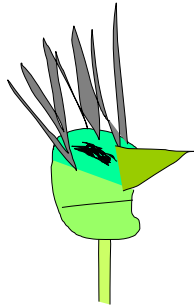
Ska vi t o m *låta bli* sådant??

I stället för metoder

There is no real excellence in all this world
which can be separated from right living.

David Starr Jordan

Vad menar vi med "karaktär"?



"Ulrika", 50 år. Karaktär?

- Kraftigt överviktig
- Taskig kosthållning
- Röker, även under graviditeten
- Parasiterar på andra materiellt och psykologiskt
- Inget fast jobb någonsin
- Inger instinktiv motvilja hos de flesta
- Utbildar sig till bli a "coach" och "mental tränare" och börjar oombett "coacha" människor som passerar på hennes väg genom livet

"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.

Vad menar vi med karaktär?

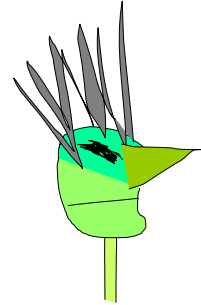
- Att **leva med självdisciplin och integritet.**
- Att **låta sig styras av sina djupaste värderingar** - inte av sina tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Vår **förmåga att ge och hålla löften till oss själva och andra.**

Varför prata om karaktär?

- Karaktärsetiken hävdade att **det finns grundläggande principer för ett effektivt liv.**
- **Vi kan bara uppleva sann framgång och varaktig lycka om vi lär oss dessa principer och integrerar dem i vår karaktär.**

Karaktär

- Integritet
- Jämnmod, självbehärskning
- Tålamod
- Måttfullhet
- Ödmjukhet
- Pålitlighet
- Rättvisa
- Mod
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Företagsamhet (industry)
- **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.
- I slutänden blir vi genomskådade, mister förtroendet och därmed möjligheterna att påverka den andre.

Personlighetsetik

- Positiv mental attityd, PMA.
- "Personlighetsutveckling"
- Hur man påverkar andra och får dem att göra det man själv vill
 - Psykologiska tekniker och metoder.
 - Manipulation - använda tekniker för att få den andre att gilla en, låtsas intresserad, köra över folk.
 - Kommunikationsträning - hur man får mellanmänniskt samspel att flyta smidigt.

Vad är problemet med personlighetsetiken?

- Medarbetarnas förtroende och tillit är en *förutsättning* för att de ska låta sig ledas av mig. Utan förtroende inget ledarskap värt namnet.
- Saknar medarbetarna förtroende för mig bryr de sig inte om vad jag vill att de ska göra.
- **Förtroende får du inte om du försöker ersätta karaktär och integritet med påverkanstekniker och manipulation.**
- För att vara en bra ledare måste du alltså *vara* en bra människa.
- **Med andra ord - innan du kan skörda måste du först så!**

Personligheten måste hänga ihop med karaktären



Min personlighet och mina relationer till andra behöver förankras i min karaktär.

Människor vars personligheten är avskuren från deras karaktär tenderar att ägna sig åt ytlig teknik och metodik, arbeta med dolda agendor, utnyttja, manipulera och lurar 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 ska 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 manipulatorena.
- Till de viktigaste principerna vi behöver följa här Coveys vana 1-3 som kan ses som "karaktärsvanor".
- Coveys fjärde, femte och sjätte vana är "personlighetsvanor" och uttrycker min karaktär i mötet med andra människor.

Vill jag lyckas med det jag företar mig måste jag handla i harmoni med de principer som styr resultatet



Identifiera och tillämpa den princip som styr resultatet du strävar efter

Föreslå principer som kan vara bra att känna till och respektera!

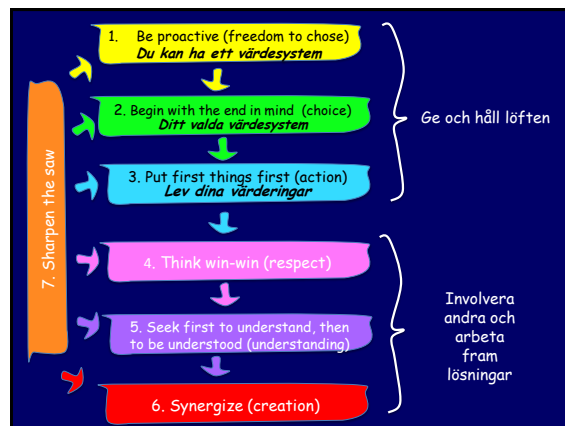
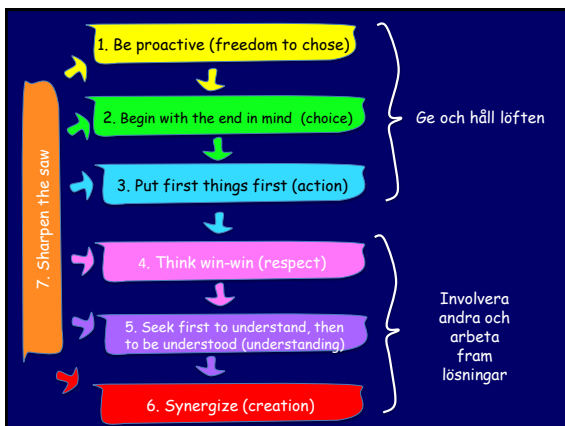
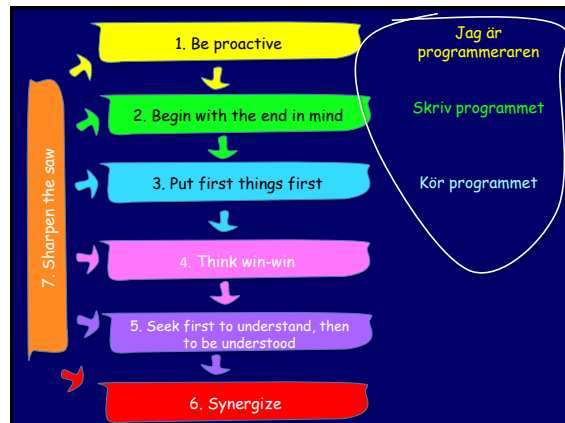
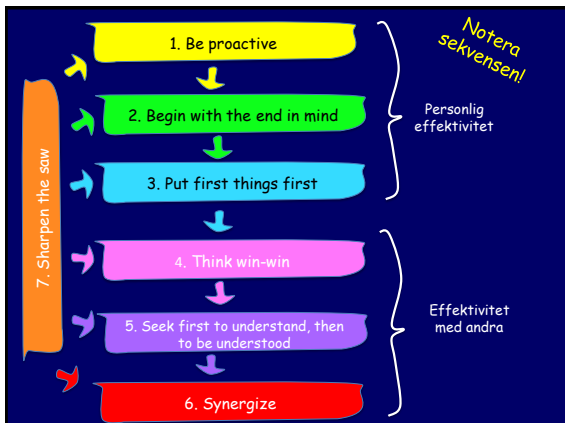
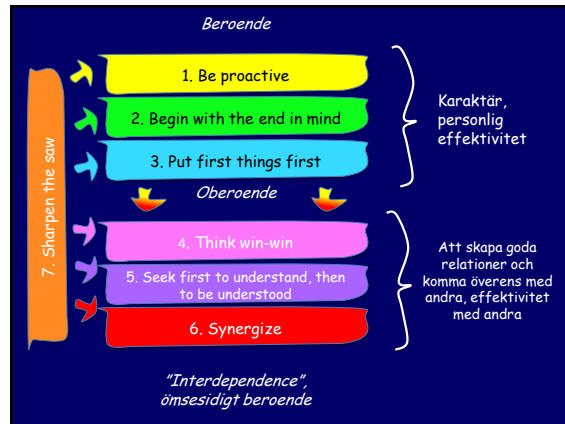
Några förslag på korrekta principer

- Du kan välja dina handlingar, men inte dess konsekvenser.
 - Som man sår får man skörda, som man bäddar får man ligga.
 - Vill jag få något måste jag börja med att ge.
- No involvement, no committment.
- "P/pc balans". Både du själv och ditt företag behöver hitta en balans mellan att producera nu och att utveckla den långsiktiga produktionsförmågan.
- Behandla själv dina anställda precis som du vill att de ska behandla företagets bästa kunder.

"Intuitiva" principer?

- Rättvisa
- Integritet
- Ärlighet
- Människans värdighet
- Tjänande
- Kvalitet
- Mästerskap (excellence)
- Potential
- Utveckling och växt
- Tålmod
- Närande
- Uppmuntran

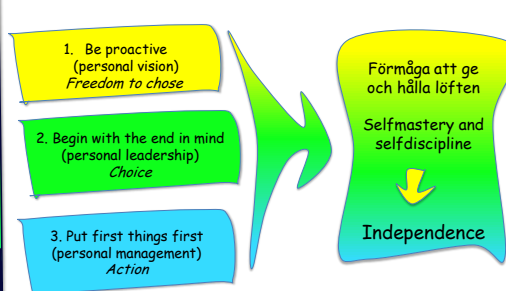
- Vad tycker ni om dessa förslag?
1. Ta initiativ.
Välj själv dina tankar, känslor, reaktioner och ditt liv.
 2. Börja och lev med slutet i sikte.
 3. Gör det väsentligaste först.
 4. Tänk vinna-vinna.
 5. Försök först att förstå, *därefter* bli förstådd.
 6. Sök lösningar som är bättre än något av de ursprungliga förslagen.
 7. Utveckla kontinuerligt dig själv och dina förmågor.



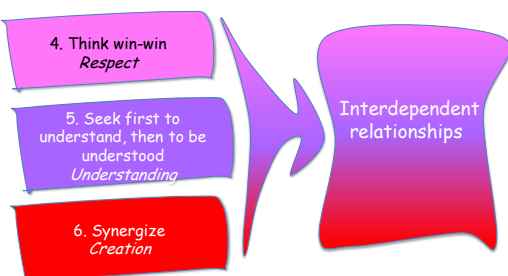
De sju vanorna

- **Principbaserat, karaktärsfokuserat, inifrån-och-ut sätt** att åstadkomma **personlig och mellanmänsklig effektivitet**.
- Vår effektivitet bygger på att vi skaffar oss **korrekta "kartor"**, då vi inte kan hantera en värld som vi inte ser klart.
- **Börja med dig själv** och dina innersta delar - dina paradig, din karaktär, dina motiv.
- **Privata segrar föregår offentliga segrar**. Det är lönlöst att försöka förbättra relationerna till andra innan vi förbättrar oss själva. Att ge och hålla löften till oss själva är en förutsättning för att kunna ge och hålla löften till andra.
- **Att leva effektivt** (i enlighet med korrekta principer, bl a de sju vanorna) och **med integritet** (i samklang med dina självvalda värderingar) ökar din självkänedom, ditt självförtroende och din självkänsla. Det ger dig också en känsla av kontroll, glädje, inre frid och att livet är spännande och meningsfullt.

Vana 1-3 i sammanfattning



Vana 4-6 i sammanfattning



Jag måste börja med mig själv

Vana 1-3 handlar om

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

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

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

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"



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 och hur vi relaterar till andra, "personlighetsvanor".

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

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



Ömsesidigt
beroende!

Vår kultur hyllar oberoende och självständighet.

Framgång och ett lyckligt liv bygger emellertid på vår förmåga till effektivt samarbete med andra människor, ömsesidigt beroende.

Men bara människor som utvecklat en hög förmåga till oberoende klarar detta!

Beroende

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

Former av beroende

- Fysiskt: Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom)
- Emotionellt: Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande.
- Intellektuellt: Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande

Oberoende

- "Jag".
- **Själv**tillit, **själv**förtroende. Jag kan välja. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- **Ansvar**et (och skulden) förläggs hos mig själv, internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.
- Är en bra grund för "interdependency" men är inte tillräckligt för att hantera vår tids krav.

Interdependency, ömsesidigt beroende

- "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.**
- Våra största prestationer fordrar "interdependency skills". Ett bra och effektivt liv bygger på denna förmåga!

Var befinner jag mig i min utveckling?

| | Beroende | Oberoende |
|----------------|---|---|
| Fysiskt | Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom). | Jag klarar mig själv. |
| Emotionellt | Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande. | Min självbild och min självkänsla kommer inifrån. Min känsla av värde är inte en funktion av hur jag behandlas av andra. <i>Att låta andras svagheter och andra omständigheter bortom min kontroll förstöra mitt eget humör och få mig att känna mig som ett offer är en form av beroende!</i> |
| Intellektuellt | Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande. | Jag tänker mina egna tankar, skapar mina egna ideer, analyserar och organiserar självständigt. |

| | Beroende | Oberoende | Ömsidigt beroende |
|----------------|---|---|--|
| Fysiskt | Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom). | Jag har de förmågor jag behöver och klarar mig bra på egen hand. | Jag klarar mig själv, men tillsammans kan vi arbeta effektivare och utträtta mer än vad jag förmår på egen hand. Ett framgångsrikt liv – äktenskap, vänner, föräldraskap, yrkesliv, ledarskap – förutsätter god förmåga till kommunikation, samarbete och lagarbete. |
| Emotionellt | Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande. | Min självbild och min självkänsla kommer inifrån. Min känsla av värde är inte en funktion av hur jag behandlas av andra. Att låta andras svagheter och andra omständigheter bortom min kontroll förstöra mitt eget humör och få mig att känna mig som ett offer är en form av beroende! | Min grundläggande självkänsla kommer inifrån, men jag inser att jag också behöver kärlek och gemenskap. Jag behöver både få och ge. |
| Intellektuellt | Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande. | Jag tänker mina egna tankar, skapar mina egna idéer, analyserar och organiserar självständigt. | Jag behöver kombinera mitt eget tänkande med andras för att kunna nå min fulla potential - vara allt jag kan vara och åstadkomma allt jag är kapabel till. |

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 är avgörande för 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 fyrar

- Principer är "psykologiska naturlagar". De är självklara, beständiga och rör sig inte.
- Principer utgör "terrängen", och denna kan vi bara hantera väl om vi har en bra "karta", dvs en korrekt förståelse av de principer som styr resultatet av våra handlingar.
- Principer är **m a o riktlinjer för effektivt beteende.**
- **Vi kan inte bryta mot principerna utan att göra oss illa.** 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.**
- Principer är inte samma sak som värderingar eller rutiner.

Korrekt principer är som fyrar

- Principer är inte samma sak som värderingar. Principerna är terrängen, värderingarna är kartan.
- Principer är inte samma sak som rutiner (hur vi brukar göra saker i praktiken).

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.**

Knepig situation i praktiken

Kan jag finna några korrekta och relevanta principer att luta mig mot, för stöd och vägledning?

Tolvårig pojke som inte vill städa sitt rum

Principer som stöder städsvång

- Vår uppgift är att lära barnet det han behöver för att kunna bli en självständig vuxen, utveckla barnets "pc".
- Viktigt lära sig ett beteende som gör att man accepteras och får vara med i gruppen.
- Bidra, hjälpa till efter förmåga, inte utnyttja andra.
- Det ansvar man själv underlåter hamnar hos någon annan.
- Vill man få något, måste man ge själv - och helst vara den som börjar. Vill man skörda måste man först så.

Principer som möjliggör talar emot

- Autonomi, självbestämmande, delaktighet (no involment, no commitment).
- Lära sig självstyrning, hitta sin egen vilja, inte gå efter för grupstryck.
- Hur kan jag hjälpa barnet att VILJA hjälpa till, t ex med att städa?
- Behöver lära sig arbeta med KARLEK, tycka om det.

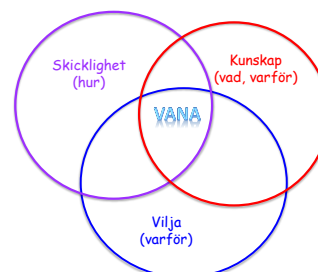
Vi är våra vanor

- Mina vanor visar vem jag är - min karaktär - och avgör vad jag åstadkommer i livet.
- **Den svåraste och samtidigt viktigaste förändringen är den som ändrar på mina vanor.**
- Lycka, framgång, goda relationer och ett gott liv är en följd av mina vanor. **Vill jag ändra mitt liv måste jag ändra mina vanor.**

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

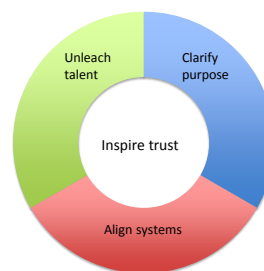
Vad krävs för en vana?



Daglig egenutvärdering

| Vana | Bra idag | Bättre i morgon |
|--|----------|-----------------|
| 1. Var proaktiv | | |
| 2. Börja med slutet i sikte | | |
| 3. Gör det väsentligaste först | | |
| 4. Tänk vinna-vinna | | |
| 5. Försök först att förstå, därefter att bli förstådd | | |
| 6. Sök lösningar som är bättre än något av de ursprungliga förslagen | | |
| 7. Vassa sågen | | |

From good to great leader



Stephen R Covey

Korrekta principer är som fyrar

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

T S Eliot

Habit 1 - personal vision

Be proactive

No one can hurt you
without your consent

Eleanor Roosevelt



They cannot
take away our
self respect if
we do not give
it to them

Mahatma Gandhi



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, mina känslor 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.

Den taskiga kartan kan vara mer eller mindre
självförvållad

A man hears what he wants to hear
and disregards the rest.

Paul Simon

Är världen verkligen den jag tror?



Min karta, mitt "paradigm", är *linsen* som jag ser hela världen genom

Är jag verkligen den jag tror?

Gott självförtroende kan möjligen vara bra att ha ibland, men en korrekt och nyanserad självbild är bättre!

67

| | | |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| | Vad jag vet om mig själv | Vad jag inte vet om mig själv |
| Vad andra vet om mig | Öppna fältet Lyhördhet Tydlighet | Blinda fältet |
| Vad andra inte vet om mig | Fasaden | Okända fältet |

Varifrån kommer egentligen min världsbild?

69

Är mina värderingar verkligen *mina*?

70

Vad menar vi med att "förstå"?

Den stackars egentliga världen - "verkligheten" - som den faktiskt ser ut syns knappt på grund av alla pålagringar!

71

"Positivt tänkande" är inte alltid särskilt smart

Man kan tänka *si* i stället för *så*...
...men den väsentliga frågan är **vad som är sant**, dvs bäst överensstämmer med den faktiska världen

72

Den nyslappa kognitiva stilen...

"Men kan du inte försöka se det så här (...) istället?"

Michael Rangne

2015-01-07

73

Ju mer medvetna vi är om hur våra kartor ser ut, hur de skiljer sig från terrängen de ska beskriva, och hur de har byggts upp av våra erfarenheter genom livet...



...desta mer kan vi ta ansvar för dem, undersöka och ifrågasätta dem, testa dem mot verkligheten.

74

Vi behöver *andra människor* för att kalibrera vår karta, vår självbild, våra visioner och våra värderingar



75

Största förändringen i vår upplevelse av världen och av vårt beteende uppstår när ett underliggande "paradigm" förändras så att det bättre avspeglar terrängen.

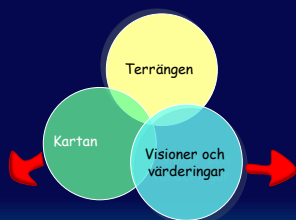


Därmed förändras vanligen även visionen i mer realistisk riktning.

76

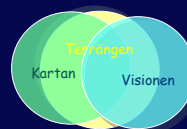
Den besvärlige medarbetaren, den besvärlige chefen, den besvärliga kunden och norska massmördare kännetecknas av samma principiella problem:

- dålig karta som inte avspeglar terrängen
- udda värderingar och orimliga förväntningar



77

Korrekta kartor - **i linje med riktiga principer** - har mycket större betydelse för vår personliga effektivitet och för våra relationers kvalitet än aldrig så stora ansträngningar att förändra ytliga attityder och beteenden



78

Korrekta principer = verkligheten

Våra paradigm = kartan

Vår uppgift är att bli medvetna om och korrigera våra grundläggande paradigm så att de bringas i samklang med korrekta principer. Det innebär att vi får en klar lins att se världen genom.

På köpet kommer även våra värderingar och visioner att bli mer realistiska

79

När våra visioner och/eller värderingar förändras har det också dramatisk effekt på hur vi fungerar och handlar

Min världsbild och min karaktär hänger ihop

Seeing is beeing
Beeing is seeing

80

"Hur jag ser problemet är problemet"

- Kan det vara så att mina problem med medarbetaren, äktenskapet, stressen eller barnen egentligen inte handlar om dem?
- Kanske hänger svårigheterna snarare ihop med min *bild* av dem, eller med mina *förväntningar*?
- Jag måste börja analysen med att titta på *mig själv* - mina underliggande föreställningar och förväntningar, mina motiv och min karaktär.

Attackera rätt problem!

81

Vill du *ha* så måste du *vara*

| Vill du ha... | ...pröva att vara |
|---|--|
| Ett lyckligt äktenskap... | ...en person som skapar positiv energi och älskar förbehållslöst |
| En trevligare, gladare, mer samarbetsvillig tonåring... | ...en mer kärleksfull, förstående, empatisk, pålitlig förälder |
| Större frihet på jobbet... | ...en mer ansvarstagande, hjälpsfull och bidragande medarbetare |
| Förtroende och tillit... | ...pålitlig |
| Uppskattning på jobbet... | ...en lösning på problemen, inte ett problem själv |

När jag utvecklar mitt varande ökar jag min "pc" inom området - min förmåga och mina möjligheter att vara en kärleksfull partner, en god förälder, en effektiv och uppskattad medarbetare eller chef.

Fyra förhållningssätt att välja på

Förbanning

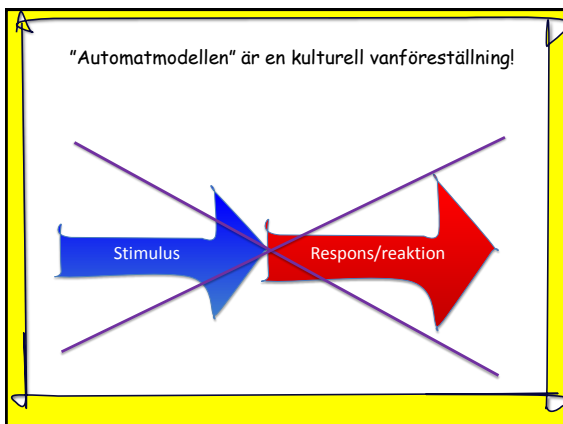
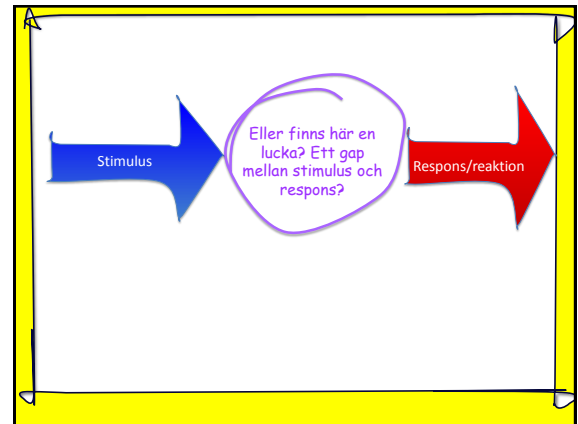
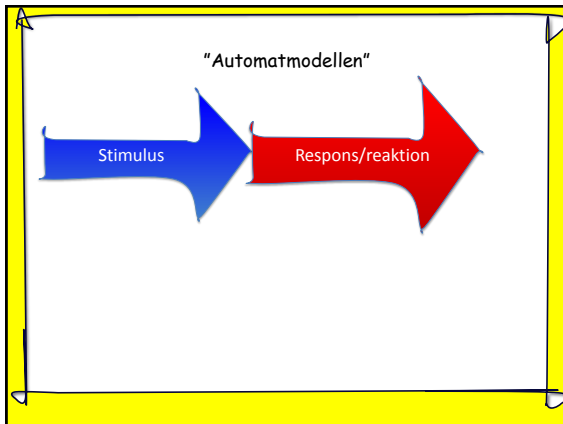
Förträngning

Förnöjsamhet

Förändring

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson för bilden

Det konstruktiva valet står mellan förnöjsamhet och förändring!



Vilket förhållningssätt ger det rikaste livet?

| | Kulturell tendens | Principstyrt |
|--------|--|--|
| Body | Lev som vanligt. Behandla hälsoproblem medicinskt när de dyker upp. | Förebygg sjukdom och hälsoproblem genom att leva i linje med kända principer för vad som styr hälsan. |
| Mind | Se på TV, "underhållning", viktigast är att ha roligt för stunden. | Läs brett och djupt, fortgående utbildning. |
| Heart | Använd andra människor till att gynna dina personliga behov och intressen. | Engagerat lyssnande, att tjäna andra, att ge istället för att ta, ger mer och djupare glädje även för en själv. |
| Spirit | Ge efter för tilltagande resignation och cynism. | Tillägna dig och tillämpa de universella principer som <ul style="list-style-type: none"> • styr tillfredsställelsen av våra grundläggande behov • leder till ett liv som fungerar • ger en känsla av både mening och djup glädje |

Att vara mogen är att *ta ansvar* för sig själv

Insikten att jag själv kan välja hur jag tolkar mina upplevelser, dvs att jag kan välja mina tankar, känslor och reaktioner.

Ödmjukheten att acceptera och ta ansvar för mina omständigheter.

Modet att ta nödvändiga initiativ för att arbeta mig igenom mina svårigheter.

Att växa upp innebär att jag alltmer ser, accepterar och tar mitt personliga ansvar

Proaktivitet är inte bara att välja mitt svar på mina omständigheter...

...det innebär också att jag själv **SKAPAR** omständigheterna - de omständigheter jag vill ha i mitt liv

Dessa saker hänger ihop!

"Om mamma inte får oss att stiga upp snart, kommer vi för sent till skolan."

Ditt språk avslöjar dig

| Reaktivt språk | Proaktivt språk |
|----------------------------|--|
| Jag kan inget göra | Låt oss undersöka alternativen |
| Det är bara sådan jag är | Jag kan välja ett annat förhållningssätt |
| Han gör mig förbannad | Jag väljer själv mina känslor |
| Jag kan inte | Jag väljer |
| Jag måste | Jag föredrar |
| Om bara | Jag ska se till att |
| De kommer inte att tillåta | Jag ska göra en effektiv presentation |

En mogen människa *väljer sitt liv*

- Att skylla på andra och på omständigheterna minskar temporärt smärtan och skuld känslan, men läser samtidigt fast oss vid de aktuella problemen.
- Men vi har möjlighet att välja andra förhållningssätt. "I am the creative force of my life"
 - **Ödmjukheten** att acceptera och ta ansvar för mina omständigheter.
 - **Insikten** att jag själv kan välja hur jag tolkar mina upplevelser, dvs jag kan välja mina tankar, känslor och reaktioner.
 - **Modet** att ta nödvändiga initiativ för att ta itu med och arbeta mig igenom svårigheterna.
- Hopp och växt eller hopplöshet och cynism är alltså ett *val* för den som inser det.

Att vara proaktiv är att välja och att ta ansvar

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

Att vara proaktiv är att **välja** och att **ta ansvar**

- **Mina reaktioner, beteenden och handlingar är produkter av mina egna beslut, baserade på mina principer, 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 låta en annan människas handlingar påverka hur jag känner mig. Jag kan **välja** att inte känna mig miserabel! "No one can hurt you without your consent" (Eleanor Roosevelt)

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 föräldrar (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, "inlärnd hjälplöshet".** "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 nuvarande omständigheter, sitt förflutna 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 **influser.**
- **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.

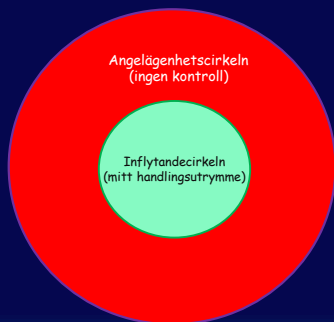
Skilj på "liberty" och "freedom"

- "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

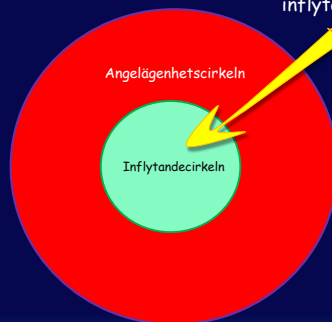
- En bra fråga till min hjälp: Vilket är *syftet* med denna situation och min roll i den just nu?
- Ett extremt exempel är Viktor Frankl och hans logoterapi (logos = mening). Om jag har ett *varför* att leva för så kan jag leva med varje *vad* och *hur*. Så länge det finns ett syfte, en mening, ett värde 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." (Viktor 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.

Vad ägnar jag min tid åt?



105

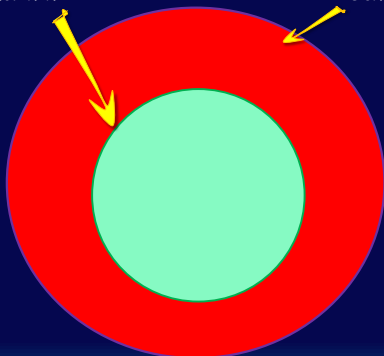
Proaktiva personer lägger sin energi i inflytandecirkeln



106

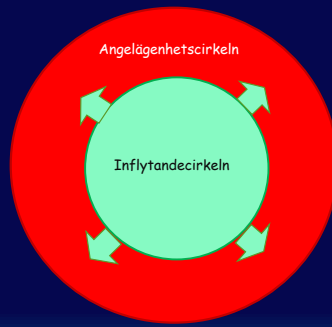
Vad hör hit?

Och dit?

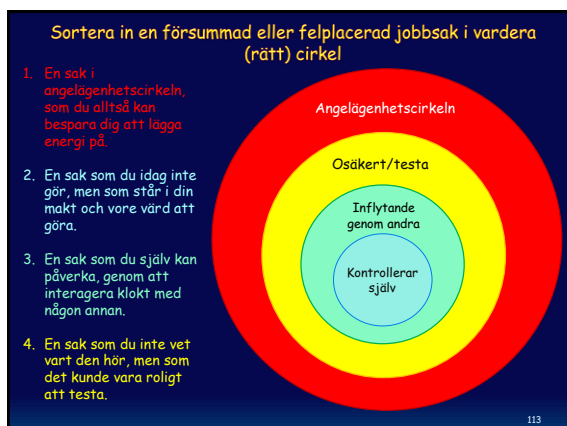
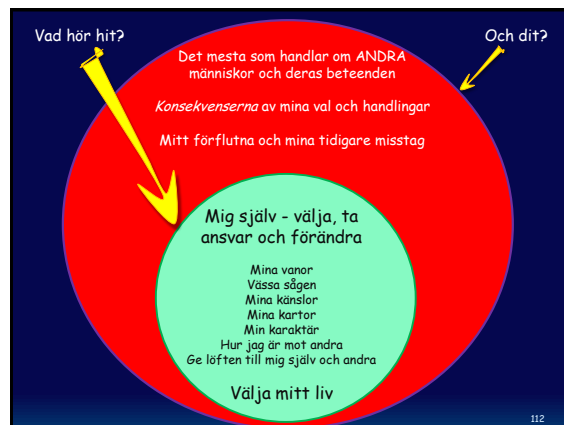
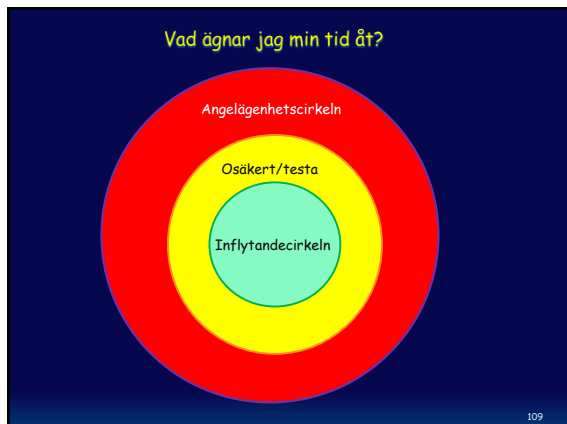


107

Om jag ägnar mig åt min inflytandecirkel växer den



108



The fountain of content must spring up in the mind, and he who hath so little knowledge of human nature as to seek happiness by changing anything but his own disposition, will waste his life in fruitless efforts and multiply the grief he proposes to remove.

Samuel Johnson



Att använda handlingsutrymmet

- **Utforska handlingsutrymmet**
 - Se mitt eget utrymme
 - Se att jag kan påverka andra
- **Vad kan jag göra?**
 - Idéer
 - Små ojobbiga saker
 - Små steg mot en något bättre vardag
- **Vad vill jag göra?**
- **Vad ska jag göra?**



Tack till Fredrik Warberg och Jørgen Larsson för bilden!
www.tidsverkstaden.se

Personligt åtagande

En idé till förbättring jag kommit på att jag kan göra och som jag känner att vill göra och därför **bestämmer mig** för att jag ska göra



Tack till Fredrik Warberg och Jørgen Larsson för bilden!
www.tidsverkstaden.se

Exempel på personliga åtaganden

- Boka in två timmar för mig själv var vecka.
- Sluta irritera mig på saker jag inte kan eller orkar förändra.
- Rimlifyera min ambitionsnivå.
- Göra en lista över mina måsten och ifrågasätta dem.
- Göra en lista över energitjuvar och energiladdare.
- Påminna mig om det som faktiskt gått bra under dagen och vara tacksam för det.

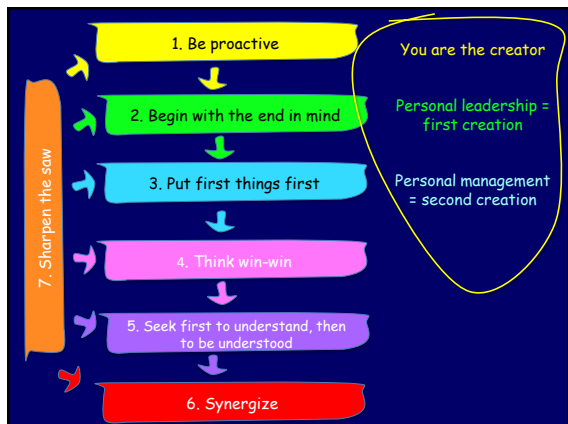
Tack till Fredrik Warberg och Jørgen Larsson!

Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind

"All things are created twice"

"Measure twice, cut once"



Ledarskap är grunden för allt annat

- Ingen, aldrig så skicklig, "ledning" (management, vana 3) kan kompensera för bristande ledarskap.
- Att sätta upp och jaga mål för mig själv är meningslöst om jag inte först har klargjort mina värderingar och utgår från dessa.
- Framgångsrikt föräldraskap utgår från riktning, syfte och familjekänsla - inte kontroll, regler och prestationstänkande.

"Begin with the end in mind"

Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

123

"Begin with the end in mind"

Vad vill du att det ska stå?
Dvs vilken människa vill du ha varit?

124

| Roll | Hur jag vill bli ihågkommen | Hur jag ska vara (karaktär) | Vad jag ska göra (konkreta handlingar) |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Make | | | |
| Förälder | | | |
| Vän | | | |
| Arbetskamrat | | | |
| Ledare/chef | | | |
| Annan | | | |

Föreställ 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?

Lutar din stege mot rätt vägg?



- Vad är din framgång värd, om du...
- Känner en djup inre saknad och tomhet?
 - Kämpar förgäves för att känna dig hel och leva i enlighet med dina egna värderingar?
 - Saknar djupa och tillfredsställande relationer till andra människor?

Framgång och "success" förutsätter att min stege lutar mot rätt vägg

Ett framgångsrikt liv handlar om att leva så att jag uppnår mina högsta visioner för vem jag vill vara och vad jag vill åstadkomma.

INTE om att vara och leva som någon annan eller samhället vill.

"There is only one success - to be able to spend your life in your own way"
(Christopher Morley)



Riktig effektivitet handlar inte om *hur mycket* jag gör

Det handlar om *vad* jag gör, om att göra rätt saker.

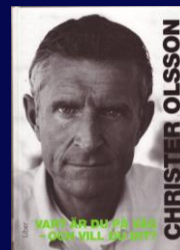
Vad som är rätt sak kan jag bara avgöra genom att jämföra med målet med sysslan.

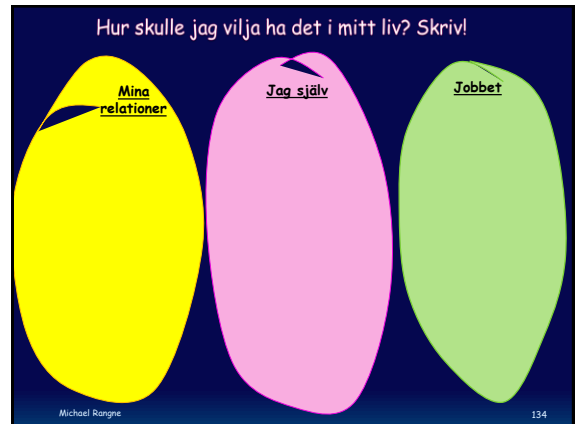
I slutänden utgör mina djupaste visioner för mitt liv, vem jag vill vara och vad jag vill åstadkomma innan jag dör, basen för mina val, det jag alltid behöver jämföra med för att kunna göra det bästa valet.

"The thick of thin things"

- Hur många kommer på sin dödsbädd att önska att de tillbringat mer tid på kontoret eller vid TV'n?
- De allra flesta kommer istället att önska att de spenderat mer tid med de människor de älskat - familjen, barnen, vännerna och dem man varit satt att tjäna.
- Hur kommer det sig att vi underordnar hälsa, familj, barn, vänner, integritet och annat viktigt i vårt liv vårt arbete?
- Kulturen säger "jobba hårdare, satsa, offra dig ett tag".
- Men balans och sinnesfrid uppnås inte med hårdare arbete i sig.
- **Balans och sinnesfrid följer istället den som utvecklar en tydlig medvetenhet om sina högsta prioriteringar och som lever med fokus och integritet mot dessa.**

Vart är du på väg - och vill du dit?





Ett gott liv, minikursen: vad får mig att må bra?

| Bra saker | Dåliga saker | Bra människor | Dåliga människor |
|-----------|--------------|---------------|------------------|
| | | | |

SIDAN SKAPAD AV JILL ROHRBECKEN

Leta efter en bra privatsak, en bra familjesak och en bra jobbsak att ta med dig för att testa i lugn och ro

| Jag själv | Familjen | Jobbet |
|-----------|----------|--------|
| | | |

Michael Rangne 2015-01-07 136

"Målgaller"

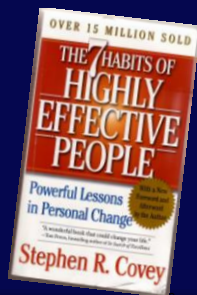
| | Vad du vill ha | Vad du inte vill ha |
|-----------------|----------------|---------------------|
| Vad du har | Behålla | Ta bort |
| Vad du inte har | Vill uppnå | Undvika |

Vad menar vi med integritet?

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

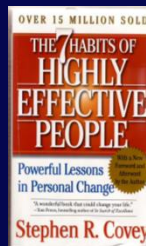
Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2015-01-07

Michael Romberg

En väg till lycka och självkänsla

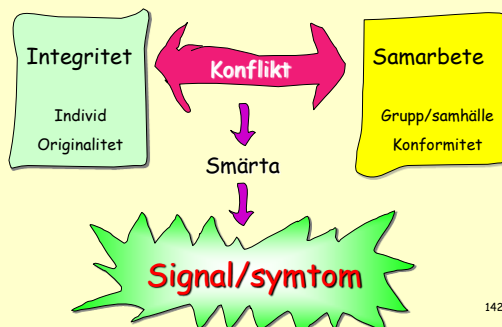


Att leva efter mina djupaste värderingar.
Djupgående karaktärsodling - inte ytlig personlighetsutveckling.
Vem jag *är* - inte yta och sken.

Kort sagt: att leva efter MINA EGNA djupaste värderingar, inte efter andras värdering av den yta jag visar.

141

Integritet och samarbete



142

Förslag till Skolverket gällande ny övergripande målsättning för skolan



1. Lära barnet om gruppprocesser och **gruppträck**. Vara medveten om, känna igen, förstå, kunna hantera, kunna stå emot, kunna säga nej.
2. Barnet ska vara minst lika **levande och vitalt** när det lämnar skolan som när det började.
3. Förmedla en känsla för vilken oerhört värdefull **gåva** livet är.

Vad menar vi med integritet?

- Helhet, odelbarhet, okränkbarhet.
- Det **värde** och den respekt vi tillmäter oss själva.
- En av grundbultarna i vår **karaktär**.
- **Kongruens**, överensstämmelse, mellan inre värld (tankar, känslor, värderingar) och yttre beteende.
- Att låta sig styras av sina **djupaste värderingar** - inte av tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Att leva med **självdisciplin**.
- Vår förmåga att **ge och hålla löften** till oss själva och andra.

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?

För att nå vår vision är en tillförlitlig kompass, ett väl utvecklat samvete och beslutsamhet viktigare än en exakt vägbeskrivning.

Vet vi bara vart vi är på väg kan vi alltid korrigera kursen efterhand.

Lyckligtvis, eftersom kulturen och andra människor ständigt, mer eller mindre medvetet, stör vår färd och drar oss ur kurs.

Vad är skillnaden mellan principer och värderingar?

Principer

- Naturlagar, oberoende av oss själva
- Opererar oberoende av om vi är medvetna om dem eller inte, oavsett vad vi tycker om dem, oavsett om vi "accepterar" eller gillar dem
- Principer styr *konsekvenserna* av våra handlingar, därför gör vi klokt i att lära oss och underordna oss principerna

Värderingar

- Finns i vårt inre, har ingen oberoende existens
- Subjektiva, alla har dem men olika för olika personer
- Representerar det vi känner starkast för
- Inspirerar eller styr våra handlingar

Vi gör klokt i att värdera principer!

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 hjärta och ditt huvud (heart and mind) 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).

Nästan alla har fått med sig dysfunktionella manuskript och program under uppväxten - so what?

Antingen resignerar jag och lever ut andras visioner för mitt liv...

...*eller* så återtar jag ansvaret för mitt liv och skriver ett NYTT manuskript för vem jag är och vad jag ska göra i livet.

Detta nya manuskript = min "personliga trosbekännelse" (mission statement).

Utgångspunkten är mina djupaste värderingar - vad jag kommer fram till när jag begrunder min stundande begravning och vem jag då vill ha varit.

Mitt "mission statement" ger mig vägledning för mina val, trygghet och självkänsla på färden. Förändringar och oväder rubbar mig inte längre.

Vad är ditt centrala perspektiv, centrum i ditt liv?



Vi är ofta inte fullt medvetna om vårt centrum, trots att det på många sätt styr oss och utgör källan till vår trygghet, visdom, ledningsförmåga och makt.

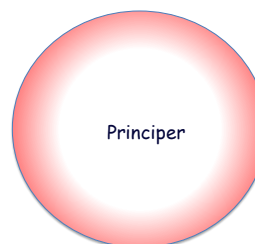
Oavsett vilket som dominerar så medför det risker.



Mitt centrum utgör den lins det filter, genom vilken jag betraktar världen. Olika linsar ger olika bilder!



Ett alternativt centrum



Principer - ett alternativt centrum

Principer

- Djupa, fundamentala sanningar om hur saker hänger ihop och fungerar
- Fungerar därför att de bygger på, och ger oss, korrekta kartor
- Pålitliga, förändras inte
- Reagerar inte, överger oss inte, sviker oss inte
- Oberoende av yttre omständigheter och tillfälligheter
- Solid grund att bygga ett effektivt liv på
- Men de är förbundna med naturliga konsekvenser! Lever vi i harmoni med principerna får det andra konsekvenser än om vi ignorerar dem.

Fördelar med att "komma" från ett principbaserat centrum

Principer

1. Jag styrs inte av andra människor eller omständigheter. Jag kan medvetet och proaktivt välja vad jag finner vara det bästa alternativet. Ger mig friheten att stå utanför stundens hetta och analysera mina valmöjligheter.
2. Ger tryggheten att veta att mitt beslut sannolikt är det mest effektiva, eftersom det grundas på kända principer med förutsägbara långtidseffekter.
3. Mitt val bidrar till att jag lever efter mina djupaste värderingar.
4. Mitt oberoende gör att jag lättare kan vara effektivt ömsesidigt beroende.
5. Jag kan känna mig bekväm och trygg med mitt beslut, eftersom jag vet att jag grundat det på så korrekta principer som möjligt.

Tre frågor

1. Har din organisation en "trosbekännelse" (mission statement)?
2. Har ALLA varit med och arbetat fram den?
3. Används den i det dagliga arbetet, som ett stöd för val och beslut?

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 belöningsystem (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!"**
- Den 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

"Things which matter most must never be at the mercy of things which matter least"

Goethe

"You will never find time for anything. If you want time, you must make it."

Charles Buxton

En kursledares bekännelser

Å ena sidan...

- Högutbildad, läkare
- "Lyckad" och "framgångsrik"

...å andra sidan

- "No worries"
- Tennis utan mål eller tanke
- Socialt rätt väck
- Ingen bostadskö → ingen egen bostad, inneboende till 29 års ålder
- "Hamnade" på läkarutbildningen efter ett par års vakuum
- Ständiga förälskelser och romantisk kärlek
- Körkort vid 28

"The successful person has the habit of doing the things failures don't like to do... They don't like doing them either necessarily. But their disliking is subordinated to the strenght of their purpose."

E.M. Gray

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 familjeliv och ditt yrkesliv/offentliga liv.

Min nya privata vana

Min nya familjevana

Min nya vana på jobbet

Skillnaden mellan "leadership" och "management"

Leadership

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

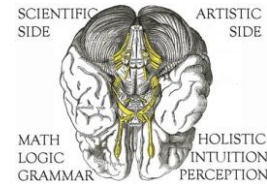
Management

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

"Manage from the left, lead from the right"

Management = hur?

Leadership = vad?



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."

Vana 3 - put first things first

- "Management" av oss själva och vår tid är viktigt. Ty **risk** 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 nödvändigt "management", så att det frigör tid för mig att använda till mitt ledarskap?

"Management" handlar om prioriteringar

- "Manage from the left, lead from the right."
- 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.



"Organize and execute around priorities."

Vad är effektivitet?

Effektivitet är att göra

1. De rätta sakerna (förutsätter klara mål)
2. I den rätta ordningsföljden (medveten prioritering)
3. Vid den rätta tidpunkten
4. Tillräckligt väl (undvik onödig perfektionism)
5. Tillräckligt snabbt
6. Utan slöseri med resurser

Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

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 städlat 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 städlat, *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.

Vi behöver balansera kortsiktiga och långsiktiga behov inom alla områden av livet

Producera i nuet *och* investera i kompetensutveckling för framtiden

- Liv och hälsa
- Personlig utveckling
- Äktenskap
- Barn
- Vänner
- Yrke

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. <i>Måste tas om hand om vi ska klara oss.</i> | 2. Vad som hör hit hänger samman med min "mission", mina värderingar, mina prioriteringar och mål. <i>Saker är viktiga när de har relevans för mina övergripande mål i mina olika roller i livet.</i> |
| 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. <i>Om jag tycker att t ex en fritidssyssla eller social aktivitet är viktig så hör den per definition hemma i kategori 2.</i> |

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.

Att leva effektivt handlar i hög grad om att byta ut linsen man betraktar världen genom

Bråttom-linsen



Viktigt-linsen

Att prioritera är svårare och vanligare än man kan tro

- Hur vet jag vad som är viktigt innan det är för sent?
- Att ha en massa småsaker liggande på vänt, som jag bedömer behöver göras, kan vara stressande.
- Det kan vara lättare att fokusera på det riktigt stora och viktigaste projektet om jag först rensat undan bråten.
- En basal fråga måste bli - ska denna sak alls göras eller inte? Om "ja" kanske jag ska ta itu med den omgående ändå.
- På vem skyfflar jag över min bortprioriterade uppgift - d v s vem får *min* stress på *sin* lott?
- Det som är "oviktigt" för chefen är kanske viktigt för någon annan, t ex för den som tog sig tid att skrev mailet.
- Att prioritera bort andras behov är respektlöst och dåligt ledarskap.
- Förslag: se till att alla ärenden blir omhändertagna, om än kanske inte av just dig.

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.

Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

| | Bråttom | Ej bråttom |
|------------|---------|------------|
| Viktigt | 1 | 2 |
| Ej viktigt | 3 | 4 |

- P/pc-balans (balansera kortsiktiga och långsiktiga behov)
- Vana 1-6
- Vana 7
 - Fysisk träning
 - Andlig träning
 - Mental träning
 - Social och emotionell träning

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.

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 bli 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 |

- 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*.

| | Bråttom | Ej bråttom |
|------------|---------|------------|
| Viktigt | 1 | 2 |
| Ej viktigt | 3 | 4 |

Att tillbringa det mesta av sin tid här är att leva ett oansvarigt liv

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 kvadranten.** 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.

Varför försummas kvadrant 2 så ofta?

| | Bråttom | Ej bråttom |
|------------|--|---|
| Viktigt | 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. | 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. |
| Ej viktigt | 3 | 4 |

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).

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 familjeliv och 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.

Integritetspegeln - lustfyllda och meningsfulla aktiviteter

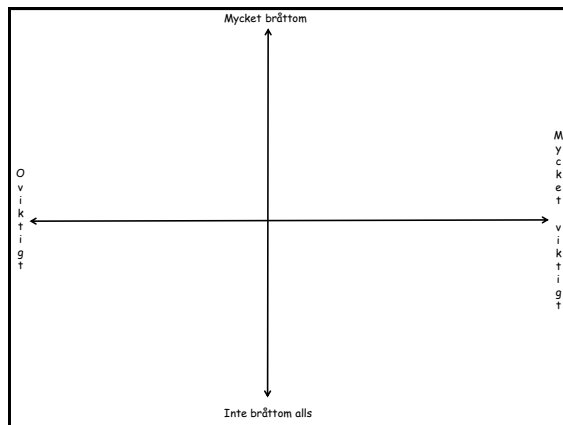
| Aktivitet | Timmar/vecka (exempel) | Ändra till (målsättning) |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Lek med barnen | 2 | 5 |
| Träna | 1 | 3 |
| Ringa mina vänner | 0 | 1 |
| Umgås med min partner på tu man hand | 0 | 2 |
| Läsa morgontidningen | 4 | 2 |
| Lyssna på musik | 0-1 | 2 |
| Läsa böcker | 1 | 3 |
| Bidra till en bättre värld | 0 | 1 |

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

| | Bråttom | Inte bråttom |
|------------|---------|--------------|
| Viktigt | | |
| Ej viktigt | | |

| | Bråttom (denna vecka) | Skrydsamt (inom en månad) | Ej bråttom |
|-----------------|-----------------------|---------------------------|------------|
| Viktigt | | | |
| Oskött/måttligt | | | |
| Mindre viktigt | | | |

| | Bråttom (denna vecka) | Skrydsamt (inom en månad) | Ej bråttom |
|-----------------|--|--|--|
| Viktigt | Boka någilljetter hem från Skåne Ladda på Telenorpinnen | Familjeekonomin Material till kursen (B6) senast 8/8 Gå igenom läroboken Anmäla CF till tennis/pingis/annat Boka New York-resa Sätta nya datum i bruk, + samla ihop och sortera alla filerna Förbereda konferensen 29/8 Installera Office på arbetsdatorn Säcifica barbar dator Sortera filer på NSP-datorn Presentation Hållbart ledarskap -> B6 Räkningarna för augusti, reviderade | Förbereda Hängsle 18/10 Hemsida Länkskranto - mailadress Återbesök Högskolan Göra klart min stora sammanfattning (P) Gå igenom mina gamla brev Festbidragparty'n |
| Oskött/måttligt | | Fylla Ipaden med bra musik Cykelstöd etc Sommarstada lägenheten Jartena för höga skador på MBT Bränsledande kortlurar Beställa Rotadant Veronicas MP3-spelare Uppackningslista vid hemkomsten | Förstärkare till skrivaren Charlottes om pappa Nya viankort Fåra över familjefilmer mm från VHS och DV till DVD och hårddisk |
| Mindre viktigt | | Ställa in Ipaden | Måla cykeln Kryddsortering Sortera gordenben Måla igen vaggfågarna Vaggstolen Blue-ray-spelaren www.seabor.se |



Prioritera mitt schema, eller *schemalägga* mina prioriteringar?

| Vecka | Viktigast | Om jag hinner |
|-------------|-----------|---------------|
| Jag själv | | |
| Familjen | | |
| Vännerna | | |
| Jobbet | | |

201

| Vecka | Viktigast | Om jag hinner |
|-------------|-----------|---------------|
| Jag själv | | |
| Familjen | | |
| Vännerna | | |
| Jobbet | | |

| Vecka | Viktigast | Om jag hinner |
|--------------|-----------|---------------|
| Hemmet | | |
| Lotta | | |
| Veronica | | |
| Viveka | | |
| Carl-Fredrik | | |
| Vännerna | | |
| Mig själv | | |
| Lorami | | |
| NSP | | |

Stressad? Gör en lista över saker du ska **SLUTA** med!

| Sluta med snarast: | Sluta med på litet sikt: |
|--------------------|--------------------------|
| | |

204

Vana 3 i praktiken

1. Grunda med vana 2, dvs se till att du ägnar dig åt rätt (meningsfulla) saker
2. Identifiera dina roller och formulera övergripande mål
3. Bryt ner dina mål i mer konkreta delmål, planer och uppgifter
4. Placera ut dessa i rätt kvadranter (mest 1 och 2)
5. Gör ett veckoschema söndag kväll för vad du ska respektive hoppas uppnå under veckan i dina olika roller
6. Fördela ut de olika uppgifterna på veckans olika dagar, **REALISTISKT** och med utrymme för oförutsedda händelser och mänskliga relationer.

Michael Rangne

2015-01-07

205

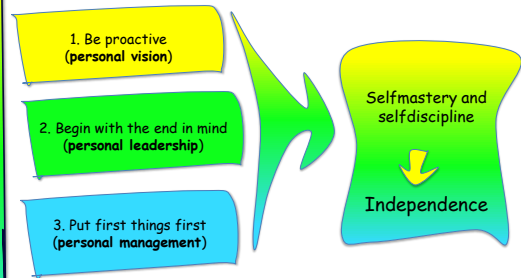
Effektiv delegering

- Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.
- Effektiv delegering utgår från den andres förmåga till självmedvetande, fantasi, samvete och fria vilja.
- Inriktad på resultat och inte metoder.
- Delegaten får själv välja HUR uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.

Effektiv delegering

- Önskade resultat.** Inriktad på resultat och inte metoder. Skapa en tydlig och gemensam bild av vad som ska uppnås. Delegaten får själv välja *hur* uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.
- Riktlinjer.** Ge riktlinjer i form av de ramar delegaten har att hålla sig till. Förmedla också de fallgropar du känner till och låt delegaten lära av dina tidigare misstag.
- Resurser.** Ange de resurser delegaten har till sitt förfogande (människa, tekniska, ekonomiska, organisatoriska).
- Redovisning.** Ange när uppgiften ska vara slutförd, när utvärdering ska ske och vilka bedömningsgrunder som då kommer att användas.
- Konsekvenser.** Ange klart vad som kommer att hända, både positivt och negativt, som resultat av utvärderingen.

Vana 1-3 i sammanfattning



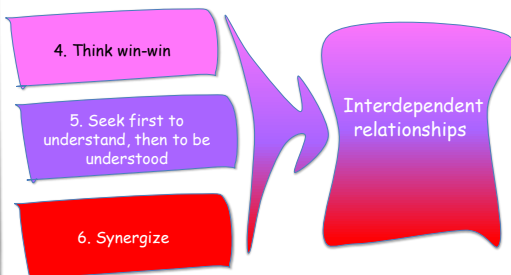
Vinsterna med att systematiskt odla vana 1-3

- 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.

Självkänsla, trygghet och sinnesfrid kommer inifrån

- Korrekta paradig och principer, väl integrerade.
- Det kommer "inifrån och ut", från att leva ett liv med integritet, där mina dagliga vanor avspeglar mina djupaste värderingar. Kongruens mellan inre liv och yttre beteende, att vara och visa den vi är.
- Leva i överensstämmelse med sanna principer och sunda värderingar.
- Leva ett effektivt liv i ömsesidigt beroende. Veta att det går att finna win/win-lösningar, veta att jag kan förstå en annan människa på djupet.
- Delta i autentiskt, kreativt samspel med andra.
- Tjäna, hjälpa andra på ett meningsfullt sätt.
- Leva med mål och mening, engagemang i något större än mig själv.

Vana 4-6 i sammanfattning



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 uppfattat dig rätt?" (vana 5).
4. Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det (vana 5).

Vana 4-6 i praktiken

5. Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).
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, tålmod 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

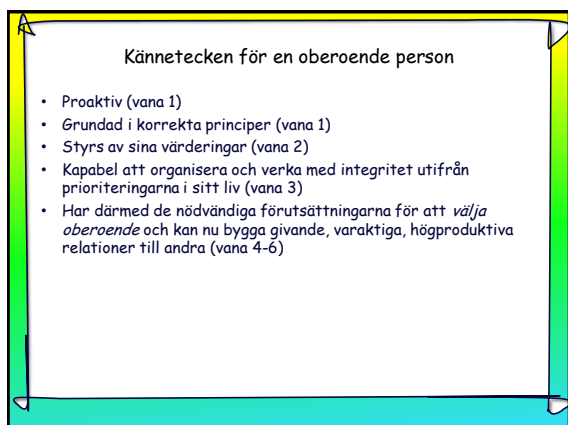
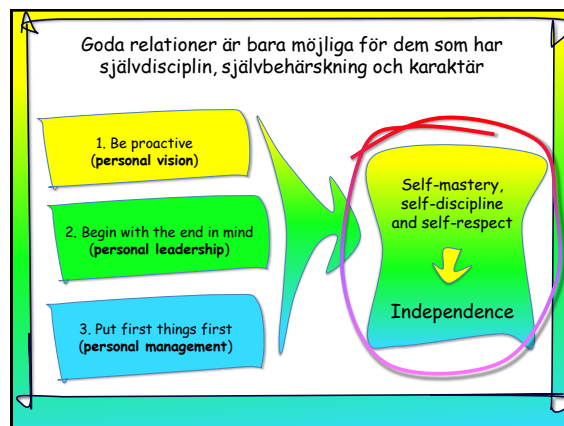
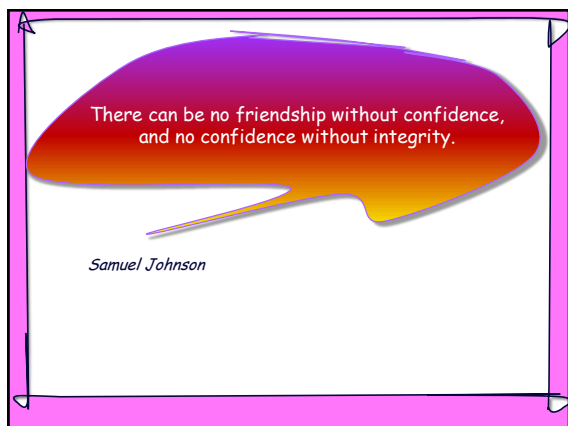
- Jag behöver hitta rätt balans mellan mod och omtänksamhet, mellan respekt för mig själv och respekt för den andre.
- Denna balans är essensen och frukten av vana 1-3. **Det är vana 1-3 som gör att jag framgångsrikt kan praktisera vana 4-6.** Vanorna har en inbördes sekventiell ordning och jag behöver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

Vem vill du helst ha som chef?

1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är operativ och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oberstad typ somoreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?



Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in?

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in?

- Vänlighet
- Omtanke
- Omsorg
- Respekt
- Ärlighet
- Hålla mina löften
- Lyssna förutsättningslöst och verkligen försöka förstå
- Acceptans
- Uppskattning av personen och dennes åsikter

Och en hel del annat...

Jesper Juuls böcker om vad "kärlek" egentligen innebär rekommenderas varmt. *Hur älskar jag en människa* så att denne känner det och har nytta av kärleken?

Varje problem i relationen är en möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation

- Ett barns svårigheter kan tas tillvara för att bygga upp relationen (i stället för att man ser svårigheterna som ett irriterande inslag som inte borde finnas). Vi hjälper barnet och odlar relationen.
- Samma förhållningssätt kan tillämpas med missnöjda kunder och dito medarbetare. Vi försöker lösa problemet *och* förbättra vår relation samtidigt.

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in? Coveys förslag:

1. Lyssna förutsättningslöst och försök verkligen förstå.
2. Försumma inte små omtänksamheter och vänligheter.
3. Håll utfästelser. Ge inga löften du inte kommer att kunna hålla.
4. Klargör förväntningar.
5. Visa personlig integritet
 - Behandla alla i enlighet med samma uppsättning principer.
 - Var ärlig, uppriktig och öppen även när det kostar på. I längden är andras respekt och förtroende mer värt än deras omedelbara gillande.
 - Undvik kommunikation som är bedräglig, svekfull eller under människors värdighet.
 - Håll löften, uppfyll andras förväntningar.
 - Var lojal med de som inte är närvarande - säg inget du inte skulle säga om de var med i rummet.
6. Be *uppriktigt* om ursäkt när du gjort ett uttag.

Ett litet förslag till dig som vill stärka både dina relationer och din integritet, och samtidigt undvika en massa trassel:

När du talar om en annan - säg inget du inte skulle säga även om personen var i rummet och hörde vad som sades!

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in? Coveys förslag:

1. Lyssna förutsättningslöst och försök verkligen förstå. Du måste göra det som är viktigt för den andre lika viktigt för dig som den andre personen är. Behandla sedan den andre utifrån den förståelse du fått.
2. Små omtänksamheter och vänligheter. I relationer är de små sakerna de viktiga sakerna. De allra flesta människor är ömtåliga och behövande under ytan.
3. Håll utfästelser. Ge inga löften du inte kommer att kunna hålla.
4. Klargör förväntningar. De allra flesta relationsproblem bottnar i motstridiga eller oklara förväntningar gällande roller och mål.
5. Visa personlig integritet
 - Håll löften, uppfyll förväntningar.
 - Var lojal med de som inte är närvarande - säg inget du inte skulle säga om de var med i rummet.
 - Behandla alla i enlighet med samma uppsättning principer.
 - Var ärlig, uppriktig och öppen även när det kostar på. I längden är andras respekt och förtroende mer värt än deras omedelbara gillande.
 - Undvik kommunikation som är bedräglig, svekfull eller under människors värdighet.
6. Be *uppriktigt* om ursäkt när du gjort ett uttag. Det är en sak att göra ett misstag och en helt annan sak att inte medge det. Människor förläter vanligen misstag eftersom de vanligen beror på felbedömningar och sitter "i huvudet", men de förläter sällan hjärtats misstag - illvilja, onda motiv och självrättfärdigande.

Hur välfyllt är ditt konto hos...

- Din partner?
- Din fru?
- Dina barn?
- Dina vänner?
- Dina medarbetare?
- Din chef?



Vilka insättningar kan du göra på dessa konton?
Skriv en insättning du skulle kunna göra hos var och en.

- Min partner?
- Min fru?
- Mina barn?
- Mina vänner?
- Mina medarbetare?
- Min chef?

Habit 4
Think win-win

Win/win handlar om min *inställning*

"Win/win is a frame of mind and heart that constantly seeks mutual benefit in all human interactions... With a win/win solution, all parties feel good about the decision and feel committed to the action plan... It's not your way or my way; it's a better way, a higher way."

Stephen Covey

| Alternativ | Hur/varför |
|-----------------------|---|
| 1. Win/win | Kräver både mod och hänsynstagande från min sida. Jag behöver vara trevlig, empatisk, omtänksam och känslig för den andres behov, men <i>också</i> vara modig, ha gott självförtroende och hävda mina egna önskemål. |
| 2. Win/lose | Villkorad kärlek i barndomen, jämförelsetänkande, bristmentalitet, betygssatt i jämförelse med sina kamrater och inte i förhållande till sina faktiska prestationer eller sin potential. Livet är en kamp där det inte finns tillräckligt för alla. Blir lätt en Pyrrhusseger då det långsiktiga priset för relationens förfall blir högre än den omedelbara vinsten. |
| 3. Lose/win | Man söker acceptans och gillande från den andre. Ofta grundat i svag självkänsla. Skapar lätt långvariga negativa känslor hos den som ger efter. Kan någon gång vara ett sunt alternativ när frågan inte är lika viktig som relationen för en själv. |
| 4. Lose/lose | Två rigida, beslutna personer som inte viker en tum. Eller fiendefixerat perspektiv; huvudsaken är att den andre inte vinner. |
| 5. Win | Fokuserad på vad man själv vill, vad den andre vill är irrelevant. Ingen ömsesidighet i tänkandet, ser bara till sig själv. |
| 6. Win/win or no deal | "We agree to disagree agreeably." Vanligen det bästa alternativet när man inte når win/win. 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. |

Win/win är inte en teknik

- Det är ett sätt att se på mänskliga interaktioner.
- Det bygger på en karaktär som präglas av integritet, mognad och överflödsmentalitet.
- Det växer fram ur förtroendefulla relationer.
- Det konkretiseras i överenskommelser som tydligt klargör och styr både förväntningar och prestationer.
- Det frodas i stödjande system.
- Det förverkligas i en process som inbegriper vana 5 (försök först förstå) vana 6 (sök synergi).

Win/win fordrar hänsyn *och* mod

| | | |
|---------------|-----------|------------|
| Mycket hänsyn | Lose/win | Win/win |
| Litet hänsyn | Lose/lose | Win/lose |
| | Litet mod | Mycket mod |

Vana 4 - think win-win

- Win/win är en inställning där man ständigt söker ömsesidiga fördelar i alla interaktioner med andra. Man söker lösningar som båda är nöjda med och vinner på.
- Win/win är det enda realistiska förhållningssättet. Alternativen är win/lose och lose/win och båda är naturligtvis skadliga för vår relation och för våra möjligheter till fortsatt konstruktivt samarbete. **Om inte båda vinner så förlorar båda i långa loppet!**
- Win-win är inte samma sak som att vara "trevlig". Jag behöver vara trevlig, empatisk, omtänksam och känslig för den andres behov, men också vara modig och ha gott självförtroende.

Vad är priset för en win/lose-överenskommelse?

Innan du bestämmer dig för att satsa på eller acceptera en win/lose-överenskommelse till din "fördel":

Vad kostar denna överenskommelse dig själv och/eller din organisation på längre sikt?

Win-win är ingen "metod"

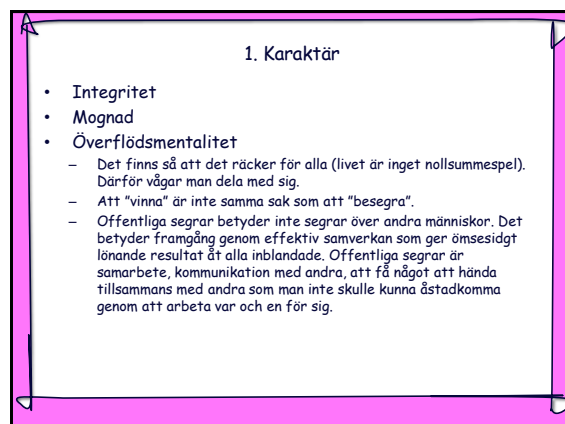
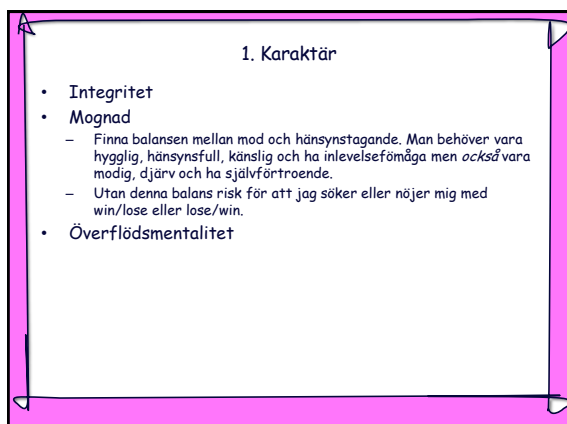
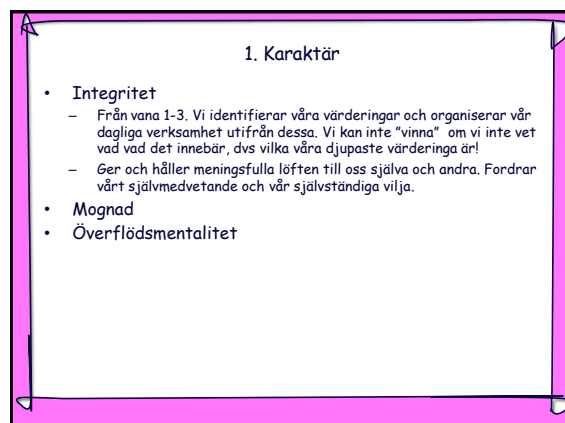
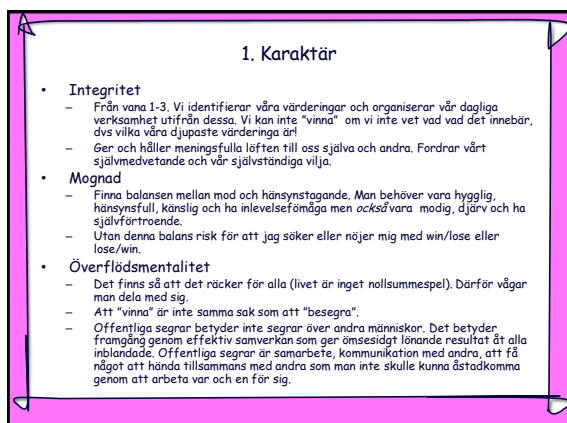
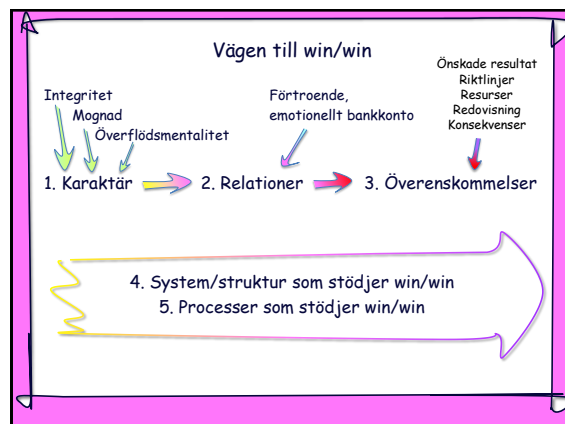
- Win/win är ingen metod eller teknik. Det är ett sätt att se på människors interaktioner.
- "It is a total paradigm of human interaction. It comes from having a character of integrity and maturity, and from having the abundance mentality - the belief that there is enough to go around for everyone".

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 kan vara öppen, att jag inte behöver ha någon dold agenda, att jag inte behöver försöka manipulera den andre.

Hur gör vi kloka val?





2. Relationen

- Förtroende och trovärdighet
 - Kärnan i win/win.
 - Grundas i det emotionella bankkontot, som i sin tur fylls på med hjälp av vår karaktär.
 - Jag litar på, respekterar och bryr mig om *människan* bakom förhandlingen.
 - När förtroendet finns kan vi ägna oss åt sakfrågan.
 - Jag har "råd" att försöka förstå den andre. Jag vet att han vill mig väl och behöver inte vara rädd för att den andre ska försöka lura mig.
 - Utan förtroende når vi inte win/win och synergi utan som bäst en kompromiss.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Använd dig av din karaktär och var proaktiv.
- Satsa på att utveckla relationen.
- Gör insättningar på det emotionella bankkontot (intresse, lyssnande, förståelse, respekt, uppskattning, omtanke, ärlighet, välvilja).
- Ägna mer tid åt kommunikationsprocessen.
- Lyssna mer och djupare, *försök förstå*.
- Uttryck dig tydligt och med mod.
- Undvik att vara reaktiv.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Ge dig inte förrän du lyckats få den andre att inse att du verkligen vill att er överenskommelse ska bli till förmån även för honom.
- Försök hjälpa den andre att inse att han kan få mer av vad han själv vill genom att satsa på vad ni båda vill.
- Hela denna process är en massiv insättning på det emotionella bankkontot.
- När du lyckas med detta utövar du inte bara ett transaktionellt utan även ett transformerande (förvandlande) ledarskap. Du påverkar inte bara resultatet utan även den du förhandlar med och er relation.
- När inget hjälper - kom ihåg att *inget avtal*, "no deal", är ett alternativ.

Utövar du ett transaktionellt eller ett transformerande ledarskap?

Transaktionellt/förvandlande

- Fokus på överenskommelsen och utfallet.
- Samma utgångsläge vid nästa förhandling.

Transformerande

- Påverkar den andra personen och er relation.
- Bygger upp ett förtroendekapital och relationen.
- Nytt och förbättrat utgångsläge vid varje ny förhandling.

3. Överenskommelser och avtal

- Prestationsavtal/kompanjonskapsavtal.
- Självövervakning i st f överordnads övervakning. Valfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. *Det är mycket mer förädlade för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.*
- Behov av att kontrollera processen är ett tecken på bristande förtroende eller en otydlig bild av de önskade resultaten.
- När förtroendet finns är din roll att hålla dig ur vägen, och att ge stöd och hjälp *på begäran*.

3. Överenskommelser och avtal

- Samma aspekter som vid effektiv delegering:
 - **Önskade resultat** (inte metoder) anger vad som ska göras och när.
 - **Riktlinjer** specificerar de parametrar (principer, regler mm) inom vilka resultaten ska åstadkommas.
 - **Resurser** anger de mänskliga, finansiella, tekniska eller organisatoriska medel som är tillgängliga för att åstadkomma resultaten.
 - **Redovisning** anger prestationsnormerna och tiden för utvärdering.
 - **Konsekvenser** specificerar - goda och dåliga, naturliga och logiska - konsekvenser av utvärderingen.

"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

1. Grundlig gemensam *diskussion* om förväntningar, riktlinjer och resurser för att se till att de står i samklang med organisationens mål.
2. Den anställda skriver utifrån diskussionen en "*prestationsplan*".
3. Den anställda skriver ett "*chefs brev*"; ett brev till chefen som sammanfattar diskussionen och anger när den bifogade prestationsplanen ska vara slutförd och när uppföljningen ska äga rum.

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefs roll

1. Tar initiativet till överenskommelsen
2. Sätter igång det hela
3. Undanröjer hinder
4. Hjälper till som assistent när han blir ombedd
5. Håller sig i övrigt ur vägen
6. Följer upp vid den gemensamma självutvärderingen

Modifierat efter Peter Druckner

Konsekvenser i win/winöverenskommelser med medarbetare

- Naturliga/logiska följder av prestationerna (hellre än belöning och bestraffning som delas ut av chefen). Vad *händer* på arbetet och med våra relationer om jag gör si eller så?
- Icke naturliga konsekvenser
 - Finansiella
 - Psykologiska (erkännande, uppskattning, respekt, trovärdighet - eller motsatsen)
 - Möjligheter (utbildning, utveckling, nya uppgifter)
 - Ansvar

Konsekvenserna ska vara kända av medarbetaren i förväg.

4-5. System/struktur och processer

"So often the problem is in the system, not in the people. If you put good people in bad systems, you get bad results."

4-5. System/struktur och processer

- Win/win fungerar bara i en organisation där systemen stöder det.
- Samtliga delar av systemet - utbildning, planering, kommunikation, budget, information, belöning - måste stödja samarbete och win/win.
- Belöningsystemen måste knyta an till organisationens mål, värderingar och vision.
- Man får det man belönar! Om du propagerar för win/win men belöningsystemen premierar win/lose fungerar det inte. Förespråkar du samarbete men systemet belönar konkurrens så får du konkurrens.
- Tävling och konkurrens kan vara bra gentemot *andra* organisationer eller mot tidigare resultat, men är vanligen förödande *inom* en organisation. Där behövs samarbete.


Habit 5

Seek first to understand, then to be understood

Hur många gånger har andra försökt ge dig sina egna "glasögon"?

Du har börjat få problem med synen och går därför till en optiker. Denne tar av sig sina egna glasögon, räcker dem till dig och säger:

- *Jag ska precis börja min semester. Men var så god, ta dessa. De har fungerat bra för mig och jag har ett extra par till mig själv.*



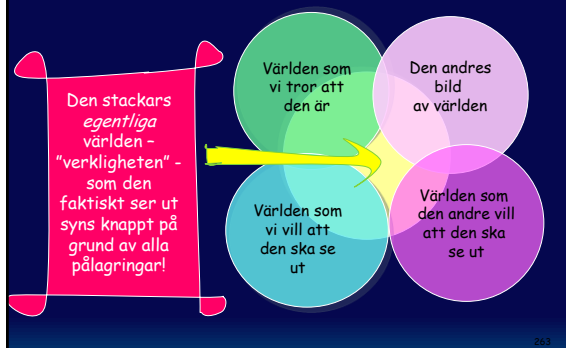
The deepest hunger of
the human soul is to be
understood.

Stephen R Covey

Vår förmåga att kommunicera effektivt är avgörande
för vår livskvalitet

1. Hur många timmar och år har du gått i någon form av skola/utbildning?
2. Hur mycket av den tid användes för att undervisa om och träna på kommunikation?
3. Hur mycket undervisning har du fått i konsten att *lyssna*?

Vad menar vi med att "förstå"?



Vilken lins använder du i samtalet?

När du lyssnar på en annan människa - hör du denne, eller hör du dig själv?

Vems "glasögon" ger du personen - dina egna, eller de hon skulle behöva?

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå!

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärta
och hjärna, känslor och tankar.
Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att kunna beskriva den andres uppfattning
lika bra som han själv.

Varför är empatiskt lyssnande så värdefullt?

1. Det ger dig korrekta data att arbeta med, dvs det ger dig en korrekt karta av den andre.
2. Det bygger upp det emotionella bankkonto som är en förutsättning för förtroende och goda relationer. Utan förståelse för den andre vet du ö h t inte vad denne betraktar som en insättning.
3. Psykologisk trygghet, uppskattning, bekräftelse och gemenskap är grundläggande mänskliga behov. Utan en upplevelse av att vara förstådd kommer man inte vidare till dessa. Att vara förstådd skapar "psykologisk luft" som gör att man kommer vidare.
4. Den andre är inte intresserad av någonting alls från din sida om hon inte först känner sig förstådd. Har man inte förtroende för diagnosen har man inte förtroende för receptet.
5. Men när personen väl är där - känner sig sedd och förstådd - har ni möjlighet att arbeta tillsammans på de saker som ni behöver hantera.

Empatiskt lyssnande och affärer

En amatör säljer produkter.

Ett proffs säljer lösningar på problem och behov.
Men då måste man veta vilka dessa är - vilket fordrar
empatiskt lyssnande!

En bra advokat skriver motsidans plädering innan han
utarbetar sin egen.

Fyra självbiografiska sätt att lyssna

1. Utvärderar - håller med eller inte.
2. Sonderar - ställer frågor i enlighet med vår egen referensram.
3. Råder - ger rekommendationer grundade på våra egna erfarenheter.
4. Tolkar - försöker förklara människors motiv och handlingar på grundval av våra egna egna motiv och handlingar.

Vi lyssnar med våra egna glasögon, i stället för att försöka låna den andres.

Att förstå mig är att se världen från *mitt*
utkikstorn, som *jag* ser den.

Hjälp mig se
vad du ser!



Välkommen upp.
Så ska jag sedan stiga upp i ditt utkikstorn, så att vi
kan förstå *varandra*.

269

Att fråga "varför" fungerar sällan!

Pröva i stället:

Hur tänker du nu /
hur tänkte du då?

270

Empati i praktisk handling



1. Vad *behöver* denna människa just nu?
2. Hur kan jag hjälpa honom/henne med det?

"Vissa miljöer, vissa system kan ibland upplevas som om de är beredda på allt utom en människa."

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.
- Att känna sig förstådd är en förutsättning för att känna sig bekräftad och uppskattad. Även dessa är djupt liggande mänskliga behov.
- Och omvänt - så länge dessa livsnödvändiga behov inte tillfredställs kommer personen inte vidare, han bara skriker allt högre och allt mer desperat.
- Djup förståelse fordrar empati, att jag tränger långt in i den andres huvud, tankar och känslor och verkligen försöker se sakerna som de ter 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.
- Den andre kommer inte 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 vana 1-3.

Fyra nivåer av lyssnande

1. Upprepa innehållet
2. Omformulera innehållet, fånga innebörden
3. Reflektera känslan
4. Omformulera innehållet och reflektera känslan

Ni vill hamna på *samma sida* av bordet och ta itu med problemet tillsammans.

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 och önskemål*. 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 berätta vad du nu skulle vilja göra.
7. Fråga om den andre är nöjd med detta, eller om hon vill att du ändrar eller lägger till något.
8. Tacka för samtalen och förmedla att det gett dig något av värde för din egen del (om det är sant).

Försök först förstå... *sedan att bli förstådd!*

- Både mognad och win/win-attityd kräver balans mellan mod och hänsyn.
- Att försöka förstå kräver hänsyn.
- Att försöka göra sig förstådd kräver mod.

För att göra dig förstådd behöver du använda dig av (redan de gamla grekerna...)

Ethos - din personliga trovärdighet, den tillit människor har till din integritet och kompetens, ditt känslomässiga bankkonto hos andra. Din karaktär!

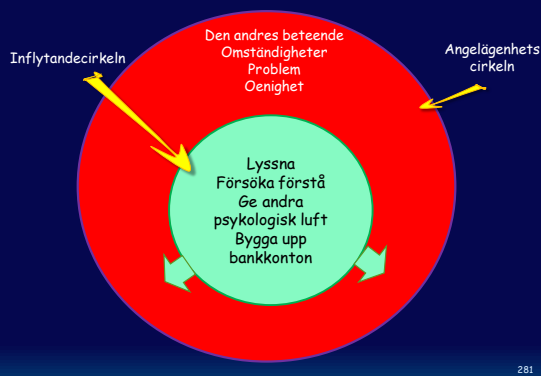


Pathos - inlevelsensidan, känslan, din förmåga att uppfatta den emotionella aspekten av en annan människas kommunikation. Din egen förståelse, innan du försöker göra dig själv förstådd. Din empatiska förmåga!



Logos - logiken, den resonerande aspekten av framställningen, *vad, hur och varför*. Din förmåga att göra en *effektiv* presentation, klar och tydlig, inklusive nödvändiga förberedelser!

Relationer och din inflytandecirkel



Vana 5 och proaktivitet

Varför vänta tills någon kommer med problem?

Använd din kompetens inom vana 5 till att *förebygga* problem.

Var med dina närmaste på tu man hand, dela deras liv, lyssna på dem, förstå dem, hör vilka problem och svårigheter de har, lär från dem, ge dem luft, fyll på bankkontot.

Se livet genom varandras ögon.

Investera i dina medmänniskor!

Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!

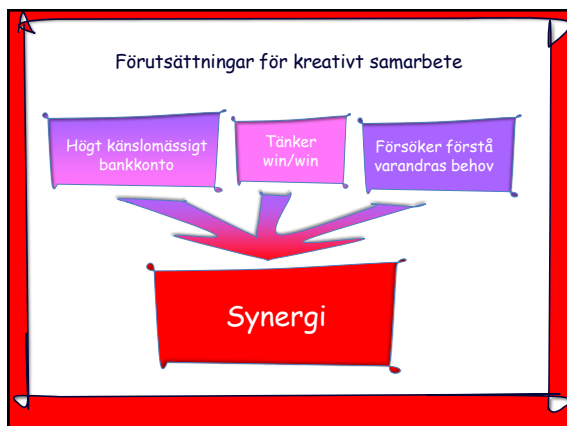
Avsätt istället tid med dina medarbetare, kunder och leverantörer på tu man hand.

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

Habit 6

Synergize



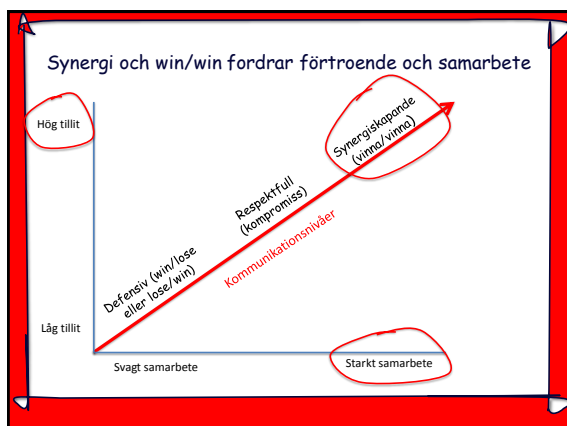
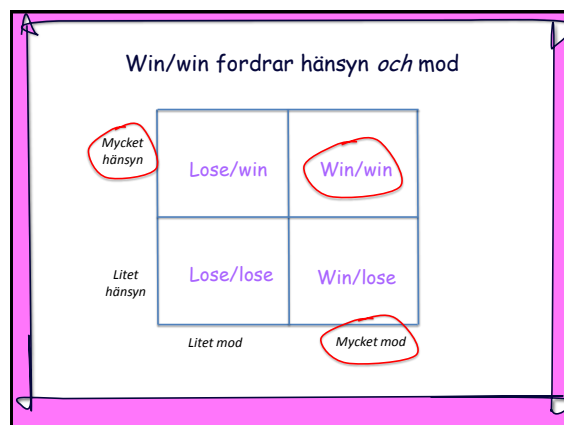
Synergi är kronan på verket!

- Vår högsta uppgift och samtidigt vår svåraste utmaning.
- Frukten av att behärska alla de andra vanorna.
- Synergi innebär att helheten är större än summan av delarna.
- Effektivitet i en verklighet som präglas av ömsesidigt beroende.
- Lagarbete, lagbyggande, utveckling av harmoni och kreativitet i samspelet med andra.

Vana 6 - sök synergi

Principer för kreativt samarbete

- Synergi innebär sann kreativitet, vi försöker skapa *nya* alternativ, något som än så länge inte finns.
- Att söka synergi är en spännande utmaning som ger en djup känsla av tillfredsställelse när det lyckas.
- Värdesätter, respekterar och tar tillvara skillnader.
- Skillnader är något positivt, möjligheter till kreativ samverkan.
- Resultatet av de flesta kreativa företag är en smula osäkert. För att stå ut med osäkerheten behöver man tåla tvetydighet och hämta trygghet i sin egen följsamhet till principer och inre värden.



Vana 6 - sök synergi

- Helheten är större än summan av delarna.
- Båda parter arbetar tillsammans för att genom kreativt samarbete hitta nya alternativa lösningar. Man utgår från bådas 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 - sök synergi

- 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 bådas behov, eftersom båda värdesätter varandra och deras 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 - sök synergi

Inte samma sak som att kompromissa

- Vid en kompromiss får båda parter göra avkall på en del av sina önskemål.
- Med synergi 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 och relationen väl.*
- Jag *vill* att även den andre ska vara nöjd, eftersom jag bryr mig om henne 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 värda.

Vi behöver andra människor för att kalibrera vår karta, vår självbild, våra visioner och våra värderingar.



Den vise inser detta och *välkomnar* därför andras alternativa perspektiv. Den korrekta karta vi får medger högre synergieffekter än om var och en sitter fast i sitt eget paradig.

Den inte fullt så vise tror att hans karta är objektiv.

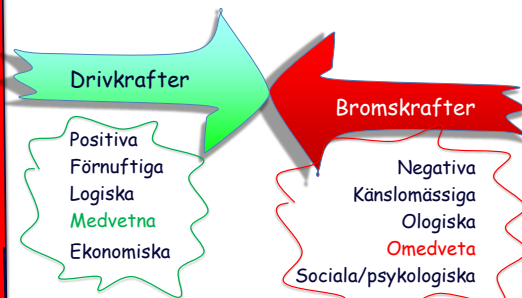
293

Synergiskapande ligger delvis inom min egen inflytandecirkel

Jag kan alltid

- Eftersträva win/win och synergi
- Försöka förstå
- Uppskatta skillnader och andra människors perspektiv
- Visa mod och hänsyn
- Kommunera öppet
- Uttrycka mina känslor, tankar och synpunkter på ett sätt som uppmuntrar andra att själva vara öppna

När du kört fast - prova en kraftfältanalys



Habit 7

Sharpening the saw

Slipa min såg är den viktigaste investering jag kan göra i mitt liv.

Det är att investera i mig själv, i det enda instrument jag har för att ta itu med livet och göra en insats.

Habit 7 - slipa sågen

- "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).**

Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

| | Brättom | Ej brättom |
|------------|---------|------------|
| Viktigt | 1 | 2 |
| Ej viktigt | 3 | 4 |

- P/pc-balans (balansera kortsiktiga och långsiktiga behov)
- Vana 1-6
- Vana 7
 - Fysisk träning
 - Andlig träning
 - Mental träning
 - Social och emotionell träning

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)

Vana 7 är nödvändig för min långsiktiga utveckling

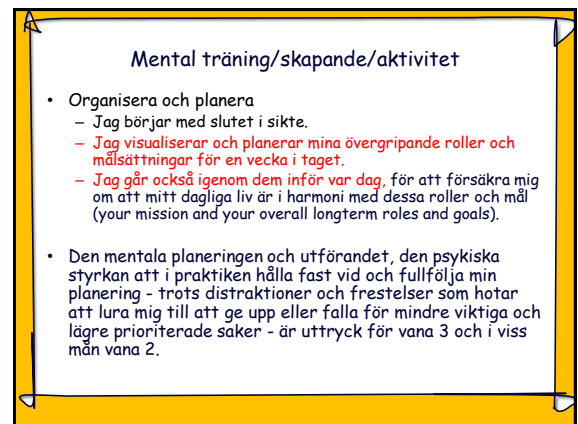
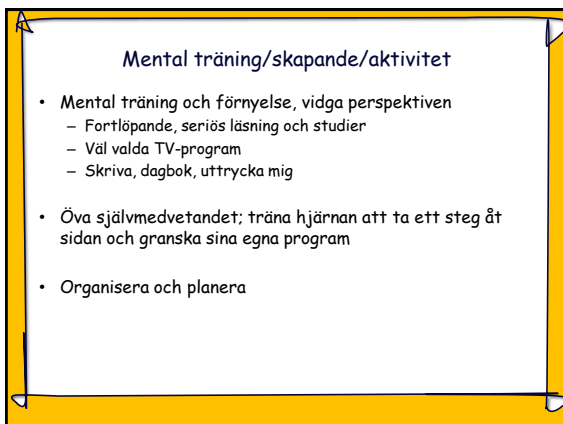
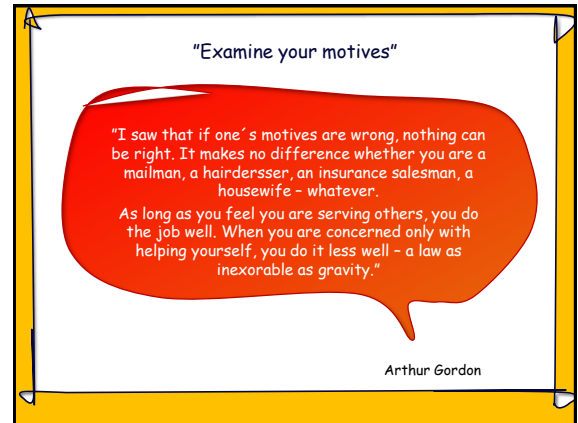
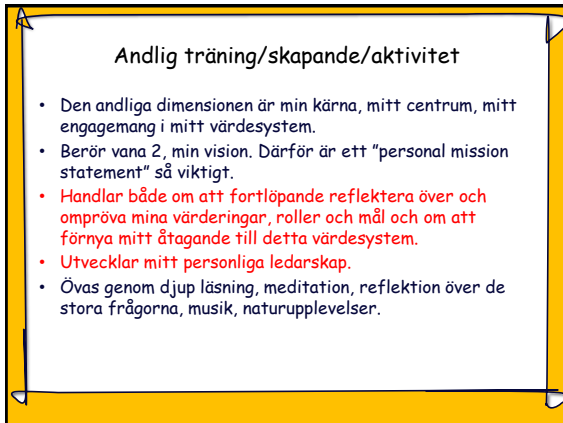
- **Att slipa min såg hör till mina viktigaste uppgifter och är således en utpräglad kvadrant 2-aktivitet.**
- **Att slipa min såg innebär att jag organiserar mitt liv så att jag har tillräckligt med tid i kvadrant 2 för att regelbundet öva vana 1-6 och därigenom utveckla alla delar av mig själv (kropp, själ, ande, psyke, motivation, viljestyrka, emotionell och social förmåga).**
- 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, jag har helt enkelt inte råd!

Våra fyra dimensioner (four dimensions of our human nature)

1. Fysiskt (physical self)
2. Andligt (spiritual self) - vana 2
3. Mentalt (mental self) - vana 2-3
4. Socialt/emotionellt (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.



Social och emotionell träning

- Omfattar vana 4-6.
- Kan tränas i våra dagliga interaktioner med andra och fordrar därför inte lika mycket avsatt tid som förnyandet av de övriga tre dimensionerna
 - 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.

| Vana | Bra idag | Bättre i morgon |
|--|----------|-----------------|
| 1. Var proaktiv | | |
| 2. Började och levde med slutet i sikte | | |
| 3. Gjorde det väsentligaste först | | |
| 4. Tänkte "vinna-vinna" | | |
| 5. Försökte först förstå, därefter göra mig förstådd | | |
| 6. Sökte lösningar som var bättre än de ursprungliga förslagen | | |
| 7. Slipade min sägen | | |

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 värderingar.
- Dessa är vanligen mer eller mindre oreflekterade, irrationella, kulturellt präglade och ligger långt från mina egna värderingar.
- Varför låta sig bedömas utifrån värderingar som man inte ens själv delar?

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.

Sammanfattningsvis utgår andras värdering av mig från olika former av jämförelser.

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

- 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 program (scripts) för sig själva, som för att skapa sig en ny barndom. Annars kommer deras gamla program 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 (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 (min anmärkning, inte författarens) ska sägas att det för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag gör mitt bästa för att leva det liv jag väljer.
- Det är detta förhållnings sätt 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.

Självkänsla, trygghet och sinnesfrid kommer inifrån

- Korrekta paradigmer och principer, väl integrerade.
- Det kommer "inifrån och ut", från att leva ett liv med integritet, där mina dagliga vanor avspeglar mina djupaste värderingar. Kongruens mellan inre liv och yttre beteende, att vara och visa den vi är.
- Leva i överensstämmelse med sanna principer och sunda värderingar.
- Leva ett effektivt liv i ömsesidigt beroende. Veta att det går att finna win/win-lösningar, veta att jag kan förstå en annan människa på djupet.
- Delta i autentiskt, kreativt samspel med andra.
- Tjåna, hjälpa andra på ett meningsfullt sätt.
- Leva med mål och mening, engagemang i något större än mig själv.

De flesta människors självbild formas av den sociala spegeln

- Vad återspeglar jag till andra om dem själva?
- Jag kan välja att vara en positiv präglare, en bejakare av andra människor.
- Jag kan hjälpa andra att korrigera den bild de har av sig själva.
- Jag kan välja att till andra människor återspegla en klar, oförvrängd bild av vem de är.
- Jag kan bekräfta och uppmuntra deras proaktiva natur och behandla dem som ansvariga människor.
- Jag kan hjälpa dem att se sig själva som principcentrerade, värderingsbaserade, självständiga och värdefulla människor.
- Jag kan se människor med utgångspunkt i deras möjligheter, deras outnyttjade potential. Hjålp den andre att se inte bara vem han är utan också vem han kan bli.

Detta är stora insättningar på mitt emotionella bankkonto hos den andre.

Att bli en övergångsperson

- Barn behöver både rötter och vingar; identitet och framtidstro. Hjålp barnen se inte bara vem de är och var de kommer ifrån, utan också vem de kan bli.
- Barn har stor nytta av kontakt med en stor slåkt, en stark "flergenerationsfamilj".
- Barn mår väl av att kunna identifiera sig med "stammen", att veta att många människor känner dem och bryr sig om dem.
- Mor- och farföråldrar som bryr sig om sina barnbarn tillhör de värdefullaste människorna på vår jord.
- En "övergångsperson" bryter generationernas präglning och låter genom medvetna insatser sina barn befrias från negativ präglning. Därmed gör han en insats även för de kommande generationerna.
- Generationernas förbannelse kan upphöra med dig. Du har möjlighet att skriva nya manuskript både för dig och för dina barn, och därmed också för dina barnbarn och de som kommer efter.

Korrekta principer är som fyrar

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

T S Eliot