

Maj-Britt Lindahl, januari 2016

Mitt sätt att förstå

Stephen R. Covey: The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster 2013

De sju vanorna är

Vanan att göra överlagda val

Vanan att ha färdriktningen klar, dvs ha slutmålet i åtanke

Vanan att låta det viktigaste komma först ("first things first")

Vanan att ha det allmännas bästa i åtanke ("win/win")

Vanan att först försöka förstå, sedan att bli förstådd

Vanan att samverka

Vanan att ständigt förbättra sig själv ("sharpen the saw")

1. Att göra överlagda val

Att göra överlagda val är att ha alternativ, att jämföra dem, att göra avvägningar, fatta beslut och sedan verkställa det.

Att fatta och verkställa beslut innebär att ta ansvar.

Därför lägger vi manken till både när vi fattar beslutet och när vi omsätter det i praktiken. I varje led försöker vi vara förtänksamma och uppmärksamma på vad som händer och vad som kan bli konsekvenserna av val och delval. När verkställandet väl är igång, månar vi om att det förlöper som vi tänkt. Vi gör vårt bästa för att det som vi sjösatt ska få den tänkta utgången.

Den är inte garanterad. Hur väl vi än förberett oss och hur väl vi än styr processen kan oförutsedda saker hända och misräkningar inträffa. Även om vi inte åstadkommit dem avsiktligt har vi ett ansvar att reda upp konsekvenserna så gott det går. Det ansvaret ingår i att göra överlagda val.

Att styra oss själva och våra liv via överlagda val är med andra ord krävande.

Covey sticker inte under stol med det. Han stryker på olika sätt under att våra vanor beror på vilken funktionsnivå vi har som personer. Sitter vi fast i gamla anpassningsmönster, har olösta konflikter, försvarshållningar och humörsvängningar, då har vi problem i relationen till oss själva. Då är det svårt att utveckla och upprätthålla goda vanor.

Då har vi överhuvudtaget svårt att leda oss själva och än mindre att leda andra och/eller ingå i fruktbara samarbeten.

Ledarskap

Ledarskap är att spegla sig själv och andra så att resurserna och potentialen framgår och inspirerar till användning.

Ledarskap bygger med andra ord på ett överlagt val att se och förstärka det som är tillgångar hos en person.

Klarsyntheten behöver inte vara där omgående utan kan kräva att vi skiftar perspektiv och analysnivå. Vårt första intryck av en människa eller annat fenomen är vad det är. Men det är inte hela sanningen, det är bara *ett* intryck utifrån *ett* givet perspektiv och *en* given analysnivå. Vi kan skifta infallsvinkel och analysnivå och hitta nya "sanningar" om samma människa eller fenomen.

Men det förutsätter att vi är mentalt rörliga och inte bakbundna av rädslor av olika slag.

Utforskning av jaget

Den eller det i oss som samlar in alternativ och gör val kallar vi "jag".

Det låter på den beteckningen som om det är något enhetligt och självklart. Ändå blir många av oss ställda inför frågan om vem det där jaget är.

Antag att vi söker ett svar genom att försätta oss som på en läktare och se oss själva på arenan! Ganska snart märker vi att "jag" är flera. Där på arenan ser vi det glada jaget, det ledsna jaget, det koncentrerade jaget, det avundsjuka jaget, det förvirrade jaget, det lugna jaget, yrkesjaget, vänjaget etc etc.

Vi ser oss i många olika roller och funktioner. Vissa skillnader syns på ytan – i kroppsspråket till exempel. Andra skillnader märks bara om vi fördjupar analysnivån och till exempel kontaktar olika inre tillstånd.

Det vi kan konstatera är att våra "jag" har olika funktionsnivåer, de är olika öppna. De lägger på sig att göra överlagda val i olika grad.

När vi stämplar oss med någon fördom som till exempel "jag är värdelös", riskerar vi att fastna där. Vi gör oss till offer för fördomen istället för att utforska innebörd och bakgrund via frågor som:

Vad menar jag med att jag är värdelös?

Vilka funktioner fyller det för mig att döma ut mig?

När och var gör jag det?

Vad bottnar det i?

När började jag med det?

Vilka omständigheter rådde då?

Vilka konkreta minnen har jag?

Vem är jag i de minnena? Kan jag se det jaget för min inre syn?

Kan jag kontakta det, möta blicken till exempel? Kan jag avhålla mig från fördömler, "skärp dig!" och tröstande? Kan jag möta upp öppet och respektfullt och med medkänsla? Tillstå samhörigheten?

Kan vi känna kontakten och tillstå samhörigheten, innebär det att vi sluter fred med den aktuella delen av oss själva, vi integrerar oss.

Om vi inte slår vakt om att ha en utforskande hållning beträffande oss själva riskerar vi att förbli splittrade. Jaget på arenan – speciellt de "negativa" – kan ta makten över oss och *driva* oss utifrån sina premisser. De blir i så fall regelrätta hinder för oss att göra överlagda val och handla därefter.

Identitet och identifikationer

Med den som sitter på läktaren är det annorlunda. Den är vi ofrånkomligen ett med och därmed tar den ingen form för oss. Den är endast ett rent seende, en ren medvetenhet eller närvaro. Alltså något okroppsligt och gränslöst, något som inte kan fångas in i en form och placeras på arenan.

Det som inte har substans och kontur kan inte ändras. Den som sitter på läktaren är därför en och densamma alltid – den eller det som alltid inger oss känslan av att vara en och densamma trots att i princip varenda cell hos oss bytts ut i vändor.

Den på läktaren kan vi därför kalla vår identitet och jaget på arenan är våra identifikationer, det som vi kommit att identifiera oss med i kraft av våra erfarenheter.

Det vi är i kraft av våra erfarenheter kan vi ändra på. Vi kan byta ut gamla anpassningsmönster mot nya och mer funktionella även om det inte alltid är lätt.

Utforskning av Verkligheten

Upplevelsemässigt befinner vi oss vanligtvis på arenan. Vi är ett "jag" med kropp och andra attribut.

I varje stund befinner sig det här jaget i ett flöde av förnimmelser och reaktioner som vi tolkar och gör till upplevelser som vi fogar in i våra erfarenheter eller upplevelsevärldar.

Upplevelsevärlden är det bildverk som vi har gjort oss av tillvaron eller den objektiva Verkligheten.

Bildverket varierar från person till person. Men det finns vissa överlappningar som gör att vi kan kommunicera och förstå varandra.

Överlappningarna tyder på att det finns något utanför oss – något objektivt – som påverkar oss på likartat sätt. När vi sitter i samma rum beskriver vi till exempel rummet på likartat sätt.

Men samtidigt är vår subjektiva medverkan uppenbar genom att överlappningen inte är total. Vi kan bland annat ha delade meningar om rummets skönhet och trivsamt. På liknande sätt kan vi uppleva karaktären hos en och samma människa helt olika samtidigt som vi har likartade uppfattningar om ungefärlig ålder och vikt.

Eftersom vår subjektiva verklighet ständigt växer och förändras kan vi få föreställningen att den objektiva Verkligheten är outtömlig. *Den* sätter inga gränser. Det som begränsar oss är vår vilja att utforska den.

Vår utforskning vidgar vår upplevelsevärld och vår medvetenhet. Men den leder aldrig till en objektiv kunskap eller avbildning av Verkligheten. Vi kan inte krypa ur vårt eget skinn utan förblir subjektiva.

Det vi berörs av och det vi kan påverka

Vi berörs av väldigt mycket i våra upplevelsevärldar. Vi berörs av hur vi upplever oss själva, andra, klimatet, konflikterna i världen etc etc.

Även om allt finns i vår upplevelsevärld är det mycket som vi inte kan komma åt och lära känna närmare, än mindre ändra på. Vi kan till exempel förarga oss över vår partner och försöka förändra hen istället för att inse att vederbörande är utanför vårt påverkansfält. Vi kan förvisso förmedla våra önskemål, men *ändra* hen, det kan vi inte. Det kan bara hen själv.

Inom vårt påverkansfält kan vi åstadkomma förändringar och på det sättet successivt utvidga det fält som vi kan påverka. Expansionen är tydlig, till exempel när vi utbildar oss.

Genom att vi lär oss saker och ting systematiskt i skolor och yrkes- och professionsutbildningar får vi dels insyn i olika fenomen, dels färdigheter att hantera fenomenen. Vi kan till exempel bli snickare eller kemister och på det sättet utvidga vårt påverkansfält inom trähantverk och kemi. Vi kan skapa nya tekniker och se nya samband som i sin tur vidgar möjligheterna att påverka.

Vad vi än gör är vi beroende av oss själva och hur vi fungerar. Vad vi än gör och var vi än hamnar påverkas vi och påverkar i vår tur. Men vårt påverkansfält är alltid mindre än fältet för allt som vi berörs av.

Flykten från ansvaret att göra överlagda val

Vi har ansvar för hur vi låter oss påverkas och hur vi påverkar. Där kommer ledarskapet av oss själva in. Och med det behovet av att vi styr oss via överlagda val och tar ansvar för valen och konsekvenserna – också de oförutsedda så gott det nu går.

Men risken finns att vi skyggar för ansvar. Vi kan ha dömt ut oss själva tidigt i livet, gett upp styrandet och intagit en offerroll. Istället för att ta tillbaka rodret frestas vi då lätt till att gå i ledband hos auktoriteter, ideologier och doktriner. Eller vi blir nickedockor åt egna förutfattade meningar, impulser och lägen oavsett om det är optimalt eller ens relevant i situationen.

Vi ger upp väljandet och låter oss *drivas*. Det leder förr eller senare till att vi känner oss ofria och olevande. Det kan i bästa fall få oss att stanna upp och besinna vad vi håller på med.

Helandet

I det läget synar vi normalt vår upplevelsevärld närmare och konfronterar det som vi upplever som förtryck och hinder för levandet. Vi börjar en utforskning av vårt funktionssätt, till exempel via frågorna ovan på sidan 3.

På den vägen kan vi hela oss själva och fortsättningsvis reagera och agera mer sammanhållet, självbejakande och livsbejakande. Det stärker vår självrespekt och vår självtillit.

I andras ögon har vi i bästa fall personlig integritet. Det vill säga vi verkar leva som vi lär, stå för våra ord, behandla alla lika och inte ha en dubbel agenda med vad vi säger och gör. Vi tycks mena allvar och inte vara ute efter att förföra och förleda.

Vi blir fria att upprätta och tillämpa vanan att styra oss själva via överlagda val.

Det är i sin tur att erkänna att vi är medskapare till våra liv. Vi är inte längre offer för vår historia eller andra omständigheter. Hur situationen än är lägger vi på oss att styra till det bästa, att göra välbetänkta val.

Relationen till andra

För att ha goda relationer till andra krävs att vi är trygga med oss själva. Samuel Johnson citeras av Covey:

There can be no friendship without confidence, and no confidence without integrity.

Att vi styr oss själva och har god självkontakt är grunden till jämbördiga relationer.

Covey menar att vi kan likna en personlig relation vid ett bankkonto, där insättningarna består av förhållningssätt och beteenden som visar välvilja, omsorg, ärlighet, pålitlighet och dylikt. Uttagen – det som tär på kontot – är sådant som tar sig uttryck i lättkränkthet, översitteri, godtycklighet, aggressivitet, hotfullhet och svekfullhet i olika former.

Vi bygger upp kontot/relationen genom att vara intresserade av den andra, genom att vara öppna, lyhörda och förstående, genom att låta det som är viktigt för den andra vara viktigt för oss själva. Det är kort sagt att vara i enlighet med den gyllene regeln att vara mot andra som vi vill att de ska vara mot oss.

Det kan många gånger innebära att uppmärksamma småsaker som att lägga märke till minspel och tonfall. Vardaglig smörjolja i relationen är att spegla och visa närvaro utan att det finns någon direkt uppfordran från den andras sida.

Relationsmognad innebär definitivt att vara pålitlig, att hålla löften men också att förebygga missräkningar. Det gäller till exempel att vara tydlig med egna förväntningar och fråga efter den andras, när vi planerar samverka av ett eller annat slag. En aspekt av det är att dela målbild, att ha en uttrycklig enighet om målet med gemensamma aktioner.

Covey hävdar sammanfattningsvis att goda relationer till oss själva och till andra motverkas av att vi låter oss drivas av impulser och dylikt och befordras av att vi tar ansvar och styr oss själva via överlagda val

2. Ta ut färdriktningen

Våra val förutsätter att vi har en målbild som anger färdriktningen. Det är i första hand fråga om ett övergripande mål som rör vad vi vill uppnå som människor, vad vi vill *vara*. Det är fråga om en livshållning som kan fungera som ledstjärna innan vi preciserar delmål som handlar om vad vi vill *göra* i olika situationer och på sikt.

Även om vi i stunden upplever att det är en hållbar ledstjärna som vi skapar behöver vi ha en beredskap att ompröva och revidera den allteftersom vi lär känna oss själva och världen allt bättre.

Anpassning till vuxenvärlden

Den vuxenvärld som tar hand om oss under uppväxten ger oss inte nödvändigtvis bra vägledning och bra förebilder. Vuxna har inte alltid tänkt igenom vilken utveckling de vill och behöver befordra hos sina barn.

De kanske inte har tänkt alls utan bara är som det faller sig. De kanske är levande exempel på att drivas av impulser, stämningssvängningar, stresstillstånd, gammal prägling, kontrollbehov, trötthet eller vad vi nu kan underkasta oss och hålla ansvarigt istället för att själva ta ansvar.

Bristen på styrning via genomtänkta val drabbar hursomhelst helt orättfärdigt oss som beroende barn.

Risken är då stor att vi utvecklar en självuppfattning som är negativ, som innebär att vi känner oss mer eller mindre värdelösa, odugliga och uppgivna. I det läget utvecklar vi försvarsmönster.

Vi kan till exempel gå in för att gömma oss bakom återhållenhets och otydlighet, smitningar och lögn och annat som vi kan ta till för att minska rädslan att bli påkomna med den oduglighet och brist på tillhörighet som vi känner. Eller vi kan ta till ett motsatt mönster, blåsa upp oss, gå ut som härskare, ta kontrollen och manövrera ut den som tar strid med oss.

Istället för att veckla ut oss själva och våra resurser utvecklar vi försvarsmönster som vi sedan identifierar oss med, "jag är sån, det är min läggning".

Vi låter oss med andra ord drivas av erfarenheter som vi råkat ut för innan vi hade en chans att välja våra villkor. Vi blir nickedockor åt vår livshistoria och fullföljer i värsta fall våra föräldrars ansvarslösa sätt att vara.

Det är annorlunda om vi som barn istället är beroende av vuxna som leder sig själva på ett bra sätt.

Sådana vuxna har tänkt igenom vad barn behöver för att kunna styra sig själva på ett ändamålsenligt sätt.

Även om de vuxna inte i varje stund orkar ha en respektfull hållning, speglar de oss ändå huvudsakligen på sätt som vi kan känna igen oss i och acceptera. Vi görs delaktiga i skeendena och lär oss att lita på oss själva. Vi kommer till som de individer vi är och blir inte oförbätterliga nickedockor åt omständigheterna.

Det finns många varianter mellan de här två extrema uppväxtalternativen. Men i ytterligheterna blir det extra tydligt att vuxna som har hand om barn först behöver ha utvecklat ett gott ledarskap över sig själva.

Dit hör inte bara vanan att göra överlagda val. Dit hör också att forma ut en målbild, en livshållning och levnadsregler, som ramar in färdvägen och anger riktningen.

Att ta eget ansvar

Utformningen av målbilden har i princip två aspekter. Den ena är att vi behöver frigöra oss från i anpassnings- eller nickedockelivet. Vi behöver sluta att gå i ledband hos vår historia, föräldrar, storasyskon, doktriner, konventioner, mönster etc som vi utvecklat.

Den andra aspekten är att vi – istället för att förlita oss på andra och/eller färdiggjorda handtag – behöver kontakta oss själva mer. Vi behöver använda våra upplevelser av oss själva, våra erfarenheter, vår fantasi och vårt samvete till att komma underfund med vad som känns rätt för oss.

Erfarenheterna och fantasin hjälper oss att skapa visioner av oss själva som vi kan känna av och pröva ut inombords. För att se till att visionerna inte är egocentriska utan allmänt gångbara behöver vi släppa till oss för samvetet.

Samvetet är livets röst i oss, inte jagets. Och livets röst är lika hos alla såvida inte vårt "jag" avskärmat oss från samvetet. I den mån vi kan kontakta vårt samvete, manar det oss att följa den gyllene regeln att vara mot andra som vi vill att de ska vara mot oss.

I skapandet av målbilden befäster vi att vi är vårt eget centrum, att vi har tyngdpunkt och fotfäste i oss själva och inte i annat och andra. Vi styr oss med oss själva som utgångspunkt. Det ger oss kraft och trygghet och en bas för vidare utveckling.

Målbilden fungerar som ett andra, om än avlägset, fäste. Vår mission är att nå dit. Bilden hjälper oss att hålla oss på vägen och ökar våra förutsättningar att ta oss tillbaka på banan om tillfälligheter fått oss på avvägar.

Engagemang och hängivenhet

Det spelar stor roll att vi är avgjorda, engagerade och hängivna när det gäller att styra oss via överlagda val och när det gäller att vara trogna målbilden.

På vår livsväg utsätts vi ofrånkomligen för frestelser att släppa vårt ansvar och istället följa minsta motståndets lag.

Vi kan till exempel lätt falla in i att fråga oss vad andra tycker, hur vi ter oss i deras ögon, om de kanske har bättre alternativ etc. Målbilden att bli älskad av alla kan ta över oss, speciellt när motgångar sätter fart på misstron mot oss själva och behovet av bekräftelser och stöd ökar. Hamnar vi där lurar beroende och självsvek i vassen. Och därmed ångest.

Inte minst i sådana lägen behöver vi vara avgjorda vår mission för att hala oss tillbaka till oss själva och vår färdväg.

Det är i tryggheten där som vi kan etablera fria och jämbördiga kontakter med andra. Där kan vi lätt skifta perspektiv och analysdjup och leva oss in i andras belägenheter och bevekelsegrunder. Vi kan kosta på oss förståelse och medkänsla, vi kan låta oss ryckas med och ge oss hän och ta del både av andra och av verksamheter. Det mentala fotfästet gör att vi kan röra oss fritt utan att tappa bort oss.

Rörligheten berikar oss. Vi utvidgar det fält som vi kan påverka, vi blir tryggare och klokare och allt bättre på att samverka med andra på ett konstruktivt sätt.

Det är inte längre så att vi bara *överlever* som vi gjorde när det var anpassning som gällde. Vi *lever* i och med att vi har tyngdpunkten i oss själva, gör överlagda val och tar ansvar för vår målbild och för att nå dit.

Hjälpmedel

Det finns olika hjälpmedel som vi kan använda oss av för att hålla oss på vägen till målet.

Vi kan till exempel *visualisera*, det vill säga vi kan använda vår förmåga att se saker för vår inre syn. Vi behöver inte göra så många misstag i det yttre om vi i förväg prövar olika handlingsalternativ för vår inre syn.

Om vi redan har gjort ett misstag och grämer oss, kan vi återkalla situationen för vår inre syn och pröva ut nya alternativ tills vi hittar ett förhållningssätt och en handling som tillfredsställer oss. Det är en parallell till snickarregeln att mäta två gånger och såga en gång.

Vi kan också använda *affirmationer*. Om vi till exempel ska hålla ett föredrag kan vi i förväg leva oss in i hur vi vill att det ska gestalta sig. Vi kan i fantasin försätta oss i situationen, känna in kroppen där, hitta rätt

sinnesstämning – kort sagt vara där med kropp och sinne på det sätt vi vill. Genom att upprepa tillståndet om och om igen flera gånger om dagen programmerar vi oss för att klara föredraget på det sätt vi vill.

Det är viktigt att låta affirmationen pågå helt kort så att inte misstro hinner nästla sig in. Affirmationen ska vara helgjuten, vi ska vara helt och fullt närvarande i den med kropp och själ – ofta men kort.

Att *skriva* är ett tredje sätt att befästa målbild och mission. Det gäller då att försöka göra texten så tydlig och klar som möjligt och att revidera den tills den känns rätt och lätt att komma ihåg.

Vana nummer två

Den andra vanan att utveckla är vanan att precisera och hålla kvar det övergripande målet: vem vill jag vara/bli i livet, vilken typ av människa vill jag vara/bli, vad vill jag ägna mig åt?

Att göra upp en klar målbild är vårt första uppdrag som medskapare till vårt liv. En klar målbild är en nödvändig förutsättning för att inte komma ur färdriktningen.

3. Att handleda sig själv

Med en liknelse skulle vi kunna säga att den första vanan gör oss till programmerare av vårt liv. Den andra vanan får oss att leverera livsprogrammet. Den tredje vanan rör tillämpningen; den handlar om att prioritera optimalt.

Det sista innebär att var och en av oss behöver handleda sig själv i stort och smått dagligen och om och om igen besvara frågor som

- 1) vilket enskilt förhållningssätt eller beteende kan jag ändra på eller börja tillämpa för att komma ett snäpp närmare min målbilds personliga aspekter
- 2) vilket enskilt förhållningssätt eller beteende kan jag ändra på eller börja tillämpa för att komma ett snäpp närmare min målbilds utbildnings- eller yrkesmässiga aspekt

Det är fråga om att vara hängiven livsmålet, att vilja och välja.

När jag upptar mig med att vilja och välja i förhållande till det mål jag satt upp håller jag mig samlad och fokuserad. Det stärker min integritet och ger mig kraft. Det hjälper mig att undvika splittring och att falla för impulser och humörsvängningar. På det sättet blir mitt liv en funktion av mina grundläggande värderingar snarare än av tillfälligheter.

Hjälpmedel i "handledningen"

Kvadranterna. I vardagen finns brådskande och viktiga saker och sådant som är mindre angeläget. Uppgifterna kan sorteras ungefär så här:

<p>I. brådskande & viktigt</p> <p>AKTIVITETER: hantera kriser, lösa akuta problem, prioritera uppgifter med slutdatum</p>	<p>II. inte brådskande men viktigt</p> <p>AKTIVITETER: sköta sådant som är centralt med tanke på det övergripande målet, hindra missöden, bygga viktiga relationer, tillvarata betydelsefulla möjligheter, planera, sköta den psykiska & fysiska hälsan</p>
<p>III. brådskande men inte viktigt</p> <p>AKTIVITETER: besvara telefonsamtal, mails etc som avbryter det som är viktigt, rapportera hit & dit, gå på möten, haka på trender etc</p>	<p>IV. varken brådskande eller viktigt</p> <p>AKTIVITETER: gå upp i vardagligheter, tidsfördriv, förlustelser av olika slag</p>

När vi prioriterar aktiviteterna i rutorna I, III och IV riskerar vi negativa konsekvenser. Men när vi prioriterar aktiviteterna i ruta II är konsekvenserna tvärtom positiva:

<p>I. brådskande & viktigt ständig upptagenhet med att "släcka bränder" medför risk för stress & utbrändhet</p>	<p>II. inte brådskande men viktigt ökar balansen i tillvaron via överblick, kontroll & disciplin, kriserna blir få</p>
<p>III. brådskande men inte viktigt kortsiktighet, flyktighet, brist på seriositet & struktur ger ständiga kriser</p>	<p>IV. varken brådskande eller viktigt brist på ansvarstagande, beroende av andra för hjälp & stöd resulterar i självtvivel & misstro från andras sida</p>

Rollerna. En särskild hjälp att prioritera på ett adekvat och hållbart sätt är att utgå från de roller som vi har i våra privata relationer, i utbildnings- och yrkessammanhang och på fritiden. Genom att ta hänsyn till de olika rollerna försäkrar vi oss om konsekvens och balans i tillvaron.

Vi behöver först fråga oss vad vi vill uppnå i respektive roll under en bestämd tid, en viss vecka till exempel. Därefter gäller det att schemalägga de nödvändiga aktiviteterna för att uppnå målen.

Aktiviteterna väljer vi utifrån vår övergripande målbild, utifrån bedömningar av den aktuella situationen och utifrån samvetet.

Delegation. Vi kan öka våra förutsättningar att uppnå våra mål och delmål just genom schemaläggning. Det är ett sätt att delegera olika uppgifter till olika tidsspann.

Men vi kan också behöva samverka med andra för att nå målen. Då kan det bli fråga om delegation till personer.

Det som är viktigt då är att alla berörda har klart för sig vem som har ansvar för vilken uppgift, vilka resultat som förväntas, när det ska infrias och enligt vilka kriterier och av vem de ska bedömas.

Samma genomtänkthet är egentligen önskvärd också när vi är ensamma om att ha ansvaret för en uppgift.

Tillit. Tillit är en avgörande faktor i all verksamhet. Vi behöver lita på oss själva för att fungera väl.

I den mån vi har god självtillit litar vi på att kunna hantera andras eventuella opålitlighet. Litar vi på oss själva kan vi därför ha tillförsikt när

det gäller att samarbeta med andra. Om de tillfälligtvis sviker våra förväntningar kan vi säga ifrån på ett konstruktivt sätt och komma överens om ändring.

Vana nummer tre

Vi behöver dagligen omsätta de två första vanorna i praktiken och handleda oss själva på ett sätt som optimerar våra förutsättningar att nå vårt mål.

4. Win/Win-mönstret

Vi samspelar med andra livet igenom men beroendet ändrar karaktär. Som barn är vi i hög grad beroende av andra, av familjen främst. Som tonåringar gör vi vad vi kan för att bryta oss loss och uppnå oberoende. Som vuxna befinner vi oss normalt i olika beroendeförhållanden där vi har ett förhandlingsutrymme.

Det är i det sammanhanget som vi kan välja "jag vinner/du vinner"-mönstret.

Det finns alternativ, nämligen de här:

2) *jag vinner/du förlorar*

3) *jag förlorar/du vinner*

4) *jag förlorar/du förlorar*

5) *jag vinner*

6) *antingen vinner vi båda eller så blir det ingen affär/överenskommelse*

1) Jag vinner/du vinner

Överenskommelser där vi båda vinner är avhängiga av hur vi fungerar som personer, hur vår relation ser ut och hur de relevanta omständigheterna/ramarna är.

Valet av "jag vinner/du vinner"-mönstret befordras av personlig mognad som tar sig uttryck i att vi kan hävda oss själva och göra oss tydliga utan att det sker på bekostnad av den andra. Vi jämför oss överhuvudtaget inte med andra utan fokuserar på att utveckla oss själva.

En annan underlättande faktor är övertygelsen att det finns tillräckligt för alla i livet – min lycka innebär inte nödvändigtvis din olycka.

En speciell fördel med mönstret är att det förutsätter att vi tänkt igenom ett antal faktorer så att vi med säkerhet vet vad vi har kommit överens om för att båda ska vinna. Vi behöver tillsammans ha uttalat och preciserat

- a) vilka resultat vi ska uppnå och när
- b) inom vilka värderingsmässiga ramar de ska uppnås
- c) vilka ekonomiska och praktiska resurser vi har till vårt förfogande
- d) vilken måttstock vi ska använda när vi utvärderar resultatet
- e) vilka de inbyggda belöningarna/bestraffningarna är

Med det gör vi det tydligt att det är ett gemensamt projekt, ett delat ansvar och delat utbyte. Vi är lika delaktiga, det är ingen annan som kommer in styrande eller dömande. Vi ger systematiskt ett utrymme åt varandras

ståndpunkter och argument, vi drar fram problem i ljuset, diskuterar alternativ och gör våra förväntningar tydliga. Vi gör klart för varandra att alla moment i processen behöver ha "jag vinner/du vinner"-karaktär.

Om vi vill kan vi därför säga att "jag vinner/du vinner"-mönstret är en metod att vara sin egen lyckas smed.

Kompromisser kan sägas vara en låg nivå av "jag vinner/du vinner"-mönstret.

2) Jag vinner/du förlorar

Övermäktiga svårigheter tidigt gör att vi blir otrygga och osäkra på känsloplanet och misstroga på det intellektuella planet. Det är svårt att leva med de känslorna och den tron i medvetandet hela tiden. Därför utvecklar vi mer eller mindre omedvetet överlevnadsstrategier som förhoppningsvis gör att vi duger och klarar oss i tillvaron.

En sådan strategi är härskarmönstret. Den innebär att vi blåser upp oss själva och för fram oss som mer eller mindre obetvingliga. Vi lägger oss i selen att bemästra annat och andra, att inte visa några blottor, att oförväget och skickligt ta tag i det som kommer i vår väg. Vi är imponerande på många sätt men också samvetslösa när vi utmanas. Vi intrigerar, manipulerar, hotar och straffar oss till det övertag som vi anser oss berättigade till. Vi håller borta ifrågasättarna ur närmiljön och omger oss med ja-sägare för att befästa vår obetvinglighet. Den grundläggande livstron är att den enes bröd är den andres död.

När vi har den här strategin är "jag vinner/du förlorar"-mönstret som gäller.

Risken med härskarstrategin är att den är synnerligen energikrävande, vår ork och lust kan tryta i längden. En annan risk är att vi kan råka i vanrykte som "omöjliga att resonera med, en som aldrig har fel". På det sättet är "jag vinner/du förlorar"-mönstret inte hållbart på sikt.

3) Jag förlorar/du vinner

"Jag förlorar/du vinner"-mönstret är uttryck för en annan överlevnadsstrategi som vi kan utveckla från tidigt. Strategin är motpolen till den föregående och mer uppenbart självförtryckande och självdestruktiv.

Bakgrunden är en negativ självuppfattning, känslor av tomhet och värdelöshet och allmän uppgivenhet kring egna möjligheter. Det är mindervärdighet och utanförskap som gäller; upplevelser av jämbördighet och tillhörighet är obefintliga.

I det läget är vi angelägna om att vara till lags och göra oss behövda. Vi anstränger oss att vara duktiga och fylla funktioner för att förtjäna en plats och bli medräknade. Vi betalar för att få finnas till.

Förhoppningen med förhållningssättet är att någon ska se oss och förbarmar sig, ta på sig att föra vår talan. Men risken är stor att det istället leder till besvikelser med förbittring i släptåg. Under ytan finns mycket som inte tillåts komma till uttryck, sådant som till exempel kvävda självhävdebehov och harm över att inte bli sedd och bemött efter förtjänst. På det sättet är inte heller den här strategin särskilt hållbar.

4) Jag förlorar/du förlorar

När båda parterna i en förhandling har det uppblåsta mönstret blir resultatet normalt en förlust för båda.

Deras envetna, egocentriska och hämndlystna sätt att fungera förblindar dem. De ser inte förlusterna med vad de själva håller på med utan driver mönstret som om de vore robotar utan förmåga att ett steg åt sidan och reflektera över sina handlingar. Eller som om det är otänkbart att de kan ha fel.

5) Jag vinner

En del av oss är egocentriska på det sättet att vi enögt styr in oss på det egna berikandet, "jag verkar för mig, du får verka för dig". Det är inte fråga om tävling eller förhandling eftersom den andra lämnas därhän helt och hållet.

Enögdheten och omätligheten förklaras av att drivkraften bakom mönstret är osäkerhet och skräck. Tillfredsställelsen uteblir så länge skräcken består som drivkraft.

6) Antingen vinner vi båda eller också blir det ingen affär/överenskommelse

Att ha möjligheten till "ingen affär" kan göra att förhandlandet blir öppet och kreativt och slutar i ett genomtänkt beslut, vilket det än blir.

Underförstått i det här mönstret är att "jag vinner/du vinner"-mönstret är det enda tänkbara.

Sammanfattning

De flesta situationer i livet inbegriper flera personer och det är fråga om interdependens och förhandlingslägen.

Det gäller då för alla parter att göra adekvata bedömningar av inblandade personer och relationer och av relevanta sakförhållanden.

Förutsättningarna för det är att kunna skifta perspektiv och analysnivå, att kunna leva sig in i andras synsätt, att vara öppen, saklig, prestigelös och mentalt rörlig överhuvudtaget.

Det är med andra ord på nytt uppenbart att det är bättre ju längre vi hunnit i vår personliga utveckling och ju mer vi integrerat de tre första vanorna i vårt sätt att leva, desto lättare hittar och tillämpar vi "jag vinner/du vinner"-mönstret.

5. Förstå först, svara sedan

Vårt primära sätt att påverka varandra är via språklig kommunikation. Vi väljer ord, sätter ihop dem, uttrycker dem med tonfall, minspel och kroppsspråk. Det sker i ett sammanhang som bidrar till att vi tycker oss förstå och ha gensvar.

Det kan verka enkelt. Men kommunikationsproblem uppstår ändå dagligen. Vi missförstår varandra, gör varandra besvikna och kommer i konflikt på grund av bristande lyhördhet och engagemang.

Lyssnande

När vi lär oss kommunicera ligger tonvikten på språket, på att tala, läsa och skriva. Vi tränar inte lyssnandet på samma utbyggda och systematiska sätt trots att det är väl så avgörande som talet för kommunikation värd namnet.

Vi kan slå dövörat till inför ett budskap, vi kan låtsas lyssna, vi kan lyssna till visst innehåll men inte till annat *eller* vi kan lyssna uppmärksamt och med inlevelse.

Det sista kräver att vi är helt och fullt närvarande och öppna för att förstå budskapet innan vi svarar. Det betyder att en dialog kan bli nödvändig innan vi ens fått klarhet om innehållet i budskapet, än mindre om hur vi vill reagera på det.

Covey har ett belysande exempel där hans son påkallar hans uppmärksamhet genom att deklarerar att skolan är kass, han är färdig med den.

Det är frestande för pappa Covey att svara med något utifrån den egna inre referensramen, till exempel med

- 1) en *värdering* i stil med: "Skolan är viktig, den är avgörande för framtiden!"
- 2) ett *fiske efter argument*: "Det var hårda ord..."
- 3) ett *råd* i stil med: "Du får tänka långsiktigt. Då är det bättre att ha avslutat än avbrutit."
- 4) en *tolkning*: "Man kan bli lite less ibland, det blev jag också, men det går över."
- 5) en *skuldbeläggning* utifrån egen rädsla att sonen ska vansköta skolan: "Du kan vara tacksam att vi försörjer dig så att du kan gå i skolan och få bättre chanser i livet..."

I alla de här fallen svarar föräldern utifrån förutfattade meningar om vad sonen vill/behöver med sin utdömning av skolan.

Inlevelse

Att vara i enlighet med ovanstående fem alternativ är att ha ett egocentriskt förhållningssätt. Det är att tro sig veta vad sonen vill utan att ha frågat om det eller ens inbjudit till en dialog.

- 6) Ett sjätte alternativ skulle kunna vara att vara *utforskande* och till exempel säga: "Vad tänker du på när du dömer ut skolan?"

Det ger sonen en möjlighet att ventilerar sitt missnöje och får artikulera det som finns uppdymt inombords av besvikelser på skolan.

Föräldern kan möta upp genom att ställa följdfrågor (upprepa, parafrasera) och reflektera högt över budskapen.

Men framför allt får sonen en chans att förmedla känslor som föräldern kan spegla och förstå.

Utifrån den förståelsen kan föräldern och sonen sedan gemensamt fråga sig vilka förhållningssätt och lösningar som verkar vara bäst med tanke på situationen. I bästa fall har redan dialogen gjort att problemet känns mer hanterligt för sonen.

Covey menar att en dialog av det där slaget är ett exempel på empatiskt lyssnande. Det utmärkande för den typen av lyssnande är att det ger utrymme för psykologisk utforskning.

Då vi – som sonen i exemplet – fäller ett omdöme kan det se ut som en slutprodukt på en upplevelsekedja men det säger inte fördens skull att kedjan tar slut där. Upplevelser har normalt många bottenar.

Påverkan

När vi yttrar oss får vi chansen att tillsammans med en eller flera andra syna yttrandet närmare och komma till större klarhet om innebörden. Det kan innebära att vi reviderar eller till och med förkastar utsagan.

Att kommunicera är att påverka både oss själva och dem vi riktar oss till och budskapet vi sänder.

För att den här påverkan ska ha flyt och kännas konstruktiv behöver vi vara noga med att inte identifiera oss med vår kommunikation.

Om vi identifierar oss med det vi säger, tar vi lätt synpunkter på det som personliga påhopp. Vi blir försvarsinställda, fastnar i eget perspektiv och går in i maktkamper istället för att upprätthålla öppenhet och saklighet.

För att undvika förvecklingar är det viktigt att var och en av oss gör klart för sig att jag är jag och det jag säger, tänker, tycker, känner etc, det är vad det är. De är yttringar som jag *har*, de är inte vad jag *är*.

Det fritar mig inte från ansvar. Jag har självklart ansvar för hur jag använder de upplevelser som jag har; att jag använder dem på bästa sätt, till exempel med hjälp av "jag vinner/du vinner"-mönstret.

Det som gör att vi lätt identifierar oss med det vi *har* är osäkerhet kring det vi *är*.

Att vi *är* liv och *har* karaktärer eller "jag" med en mängd resurser kan kännas alltför diffust att ta ansvar för. Då kan vi falla för frestelsen att reducera oss till något vi har som är konkret och avgränsat. Det kan kännas lagom hanterligt, såvida vi inte självklart har tyngdpunkten i oss själva och är trygga.

Hur välförankrade vi är i oss själva är alltså avgörande för hur pass öppet, sakligt och medkännande vi förmår kommunicera.

Kommunikation är en färdighet

Att kunna tala är inte en tillräcklig förutsättning för att kunna kommunicera på ett fruktbart sätt. Sådan kommunikation är en färdighet i sig som kräver övning. Ju mer medvetet vi övar, desto lättare lär vi oss färdigheten.

En aspekt av den är mental rörlighet som hjälper oss att hitta alternativa formuleringar beroende på de avläsningar som vi gör av hur vi uppfattas. En annan aspekt är just avläsningen av andras reaktioner och förståelsen av sambandet mellan de signaler vi sänder och de reaktioner vi får.

Skicklighet i de här två avseendena underlättar men kompenserar inte för om vi som personer känns undflyende och oseriösa. Ju mer närvarande och äkta vi uppfattas som personer, desto större är chansen att våra budskap tas på allvar.

Det främsta tecknet på närvaro och äkthet är att vi ger andra ett utrymme samtidigt som vi gör oss själva tydliga.

Ett sätt att gå den balansgången är att ha som princip att lyssna och förstå först och sedan ge ett gensvar baserat dels på förståelsen, dels på den egna reaktionen på det vi har förstått. På det sättet kan vi skapa ömsesidig förståelse och därmed ett mer respektfullt och medkännande klimat mellan oss.

6. Samverkan

Utgångspunkten för samverkan är att helheten är mer än summan av sina delar. Människor i samverkan har till exempel förutsättningar att vara mer katalyserande, stärkande, enande och stimulerande än varje individ för sig. Utrymmet för kreativitet ökar vilket kan vara både en tillförsel och en utmaning.

Samverkande kommunikation

Både i det privata och i det yrkesmässiga eller utbildningsmässiga sammanhanget gäller det att kommunicera på ett sätt som befordrar samverkan; det vill säga att vara öppen och tillitsfull både med idéer och känslor. Det är att bygga på tro snarare än på misstro, att förlita sig på att äkthet förenar människor.

Vi visar att vi samverkar genom att vara närvarande som vi är utan försvarshållningar och dolda agendor. Om vi är misstroagna – ”jag litar inte på nån” – går vi lätt in för att övertala/övertyga andra om den egna ståndpunkten; eller vi satsar på att gå i någon auktoritets ledband. Ambitionen är ha kontrollen och få andra att underkasta sig.

Det är att sitta fast i antingen-eller-tänkande, att likhet eller enhet är lösningen. Det är att inte uppskatta olikheter. Men samverkan bygger just på olikheter, på att det är fruktbart med olikheter som kan jämföras och där jämförelserna i sin tur kan leda till nya alternativ.

Samverkande kommunikation är med andra ord att vara öppen för att sats och motsats kan leda till syntes, till ett tredje alternativ.

Värdet av olikheter

Våra hjärnhalvor anses vara specialiserade, den vänstra på analys, logik och språk och den högra på intuition, kreativitet och vision. När de samverkar, arbetar hela hjärnan och det tjänar vi som enskilda personer på.

När vi samverkar med andra kan vi tillsammans täcka av alla funktionerna. Det är fördelaktigt när somliga har en mer utvecklad vänsterhalva och andra en mer utvecklad högerhalva av hjärnan.

Som enskilda individer går vi lätt in oss i mönster och ser sedan världen i det perspektiv som mönstret anger, det vill säga vi låser oss i ett mönster. Vi har inte alltid insiktsfullheten att se det, men när vi samverkar med andra ökar möjligheterna att komma till insikt. ”Fyra ögon ser mer än två”. Vi behöver samverka när var och en endast har *sitt* perspektiv.

Drivande och hämmande krafter

Inom var och en av oss finns expansiva krafter och återhållande krafter. Det kan resultera i ett jojo-fungerande, att vi än expanderar, än håller oss

tillbaka. Expansionen kan inge rädsla och tvivel och reaktionen blir då att bromsa in. Samverkan kan motverka det funktionssättet.

I ett samverkansklimate går det att prata öppet om farhågor och misstro som då kan granskas öppet av flera personer med olika infallsvinklar. Det ökar chanserna att hitta lösningar och alternativ som öppnar upp för att fullfölja processen med tillförsikt och konstruktivitet.

Saklighet

Ju mer äkta och uppriktigt vi går in för samverkan i privatliv och yrkesliv, desto mer förlösande kraft tillför vi i sammanhanget. Delaktigheten och kreativiteten ökar på det sättet i gruppen.

Men också vårt inre klimat kan vi påverka via samverkan med oss själva. Det är inte ovanligt att vi ligger i krig med oss själva, kallar oss värdelösa till exempel. Det gör att vi lätt tar illa vid oss av kritik och backar istället för att stå kvar och syna kritiken: är den befogad och säger den i så fall hur jag behöver ändra mig? Om inte låter jag den bara passera utan reaktion från min sida eller ser jag efter om det finns något användbart där som jag kan bekräfta och spegla för den andres räkning.

Vi kan samverka med oss själva genom att lägga ner krig som vi för mot oss själva och istället förhålla oss sakligt, fråga oss om det finns något användbart i det som drabbar oss och hur vi i så fall använder det som bäst.

7. Utveckling – ”sharpen the saw”

Vi kan ta allt som händer oss som utmaningar till utveckling.

Covey har en tänkvärd inledning till kapitlet: du ser någon såga och såga i sitt anletes svett för att fälla ett träd. Du ser medtagenheten och frågar vad vederbörande håller på med. Det självklara och otåliga svaret kommer:

- Fäller träd! Fem timmar!!
- Är det inte idé att ta en paus och slipa sågen?
- Har inte tid, måste fälla trädet...

Vi gör ofta så, vi förbiser våra utvecklingsmöjligheter och gör som vanligt även om det inte fungerar.

Självutveckling

Självutveckling är nyckeln till all utveckling – inte minst utvecklingen av goda vanor. Covey menar att vi behöver utveckla oss i fyra dimensioner:

Dimension	Påverkanssätt
Den fysiska	Träning, näring, stresshantering
Den mentala	Läsande, skrivande, planerande, visualiserande
Den emotionella/sociala	Samverkan med sig själv och andra, vara empatisk och stöttande
Den andliga	Tydliggöra livstro och värderingar (perspektiv på tillvaron), skapa och upprätthålla efterlevnad via engagemang och sysselsättningar

Att utvecklas innebär att växa i alla fyra dimensionerna, växa utan slut.

Den fysiska dimensionen

Kroppen behöver tränas i uthållighet via hjärtmuskeln, i flexibilitet via stretching och i styrka via musklerna. En bonus är att vi samtidigt tränar planmässighet och disciplin och kanske får idéer att överföra till det mentala planet: kanske känslor kan tränas som muskler? Om jag lägger mig i selen att vara tålmodig kanske jag slutar vara otålig?

Den mentala dimensionen

Vi har många sätt att utveckla oss mentalt. Regelrätt utbildning är ett sätt men också allt annat läsande, skrivande och reflekterande gör att vi expanderar mentalt. Att vi planerar och organiserar och visualiserar verkar i samma riktning.

Att träna närvaro kan räknas till det mentala och till det andliga. Det är lätt att glida in i frånvaro och uppleva tillvaron som meningslös när vi inte är

närvarande. I extremen blir vi apatiska. Covey beskriver en kur som en doktor förskrev i ett sådant fall.

Kuren bestod av fyra "recept" att användas under en dag vidt åt ensamhet, utan böcker, radio, tv och dylikt. Det första receptet skulle öppnas klockan 9 och användas under tre timmar. Det löd "Lyssna noga". Patienten lyssnade noga och upptäckte att hen uppfattade fler och fler ljud.

Det andra receptet skulle öppnas klockan 12. Det löd "Försök gå bakåt i tiden". Användningen ledde till att många minnen dök upp och påverkade hen.

Det tredje receptet skulle öppnas klockan 15. Det löd "Granska dina avsikter/motiv". Användningen ledde till insikten att motivet är avgörande för effekten. Det konkreta tillvägagångssättet är underordnat.

Det fjärde receptet skulle öppnas klockan 18. Det löd "Skriv ner dina bekymmer i sanden" eller på annat ställe där det skrivna snart kommer att vara utsuddat.

Recepten innebar att personen var stimulerades till närvaro hela dagen och närvaro är motpolen till uppgivenhet/leda/apati.

Även om vi fått upp ögonen för närvarans betydelse kan det var svårt att upprätthålla den. Det kan bero på att det i våra minnen finns en uppgivenhet som är så stark att den övertar oss av och till. I så fall behöver vi hitta och möta det uppgivna jaget, till exempel med hjälp av frågorna på sidan 3.

Den emotionella/sociala dimensionen

Den här dimensionen involverar vanorna som handlar om ledarskap, kommunikation och kreativ samverkan. Vi kan ta på oss ett ledarskap och föreslå ett meningsutbyte och en lyssnarordning för att försäkra oss om att vi uppfattar varandra rätt. På den grunden kan vi sedan gemensamt söka en lösning på problemet i konstruktiv anda.

Från början av våra liv går det inte alltid till så även om vi då behöver det som mest. Då är vi som oskrivna blad och beroende av omvärlden och suger åt oss vad den förmedlar till oss. Det fungerar som spegelbilder, "jag är sån som du ser mig". Eller mer exakt: "jag är sån som jag upplever att du ser mig".

Som små har vi inte mycket att sätta emot, inga erfarenheter och referensramar som gör att vi kan relativisera det vi möter.

Allmänt sett mår vi bäst av respektfulla och vägledande budskap av typen "det går nog bättre om du gör så här..." Dömande och framför allt

fördömande budskap som ”du är så omöjlig...” går åt oss som personer och skapar lätt en osäkerhet som försvårar vår utveckling.

Utsätts vi för mycket av den varan kan det dröja länge innan vi reser oss och inser att vi har ett val i hur vi uppfattar andras reaktioner och i hur vi reagerar själva.

När vi så småningom väljer vårt eget sätt att reagera, kan vi vinnlägga oss om att urskilja och bekräfta det som är önskvärt och inte det som är mindre önskvärt. Vi kan till exempel förhålla oss till andra som om de är att räkna med i positiv mening. Vi kan göra det på ett trovärdigt sätt om vi, när vi upplever att de inte gör sig själva rättvisa, bemödar oss om urskilja deras potential och reflektera den tillbaka.

Det ligger mycket i påståendet att om vi behandlar en människa som hon kan och bör vara så blir hon sådan.

Men för det positiva speglandet fordras att vi är trygga i oss själva och har integritet, något som förstärks ju mer vi umgås på ett äkta, kreativt och kooperativt sätt.

Att uppleva att vi har användning för oss själva i samspel med andra, att vi har en påverkan, ger upplevelser av meningsfullhet och är tillfredsställande. Att tjäna är hyran som vi betalar för att få finnas på den här jorden, har någon sagt.

Den andliga dimensionen

Den andliga dimensionen handlar om hur vi placerar in oss i tillvaron. Den gäller vår syn på livet och på vår del i det och den hängivenhet med vilken gör oss delaktiga.

Den del i oss som lyfter oss till ett allmänmänskligt plan är samvetet.

Men den känslighet som samvetet utgör kan lätt dövas, speciellt om det blir obalans mellan dimensionerna. Om enbart ekonomi eller duktighet premieras minskar vår lyhördhet för andra värden, till exempel för det känslomässiga klimatet. Därmed riskerar vi att också kontakten med samvetet blir lidande. Det är allvarligt eftersom den känsligheten förenar oss som människor.

Balans mellan dimensionerna

Obalans mellan dimensionerna är ett tecken på att samverkan spårat ur och blivit negativ. I organisationer är det ofta ekonomin som blir förhärskande och på det personliga planet prestationerna.

Konsekvensen är att hela systemet hamnar ur balans. De aspekter som bortprioriteras får ingen eller negativ plats i kommunikationen. Det resulterar i spänningar och konflikter som i sin tur skapar

försvarshållningar. Den bromskraften hindrar öppenhet, flöde och kreativitet som är förutsättningen för utveckling och tillväxt.

Genom att då ringa in *en* upphakning och bearbeta den utifrån de sju goda vanorna kan vi öppna upp för positiv samverkan. Förnyelse på en punkt återverkar på systemet som helhet och utgör dessutom ett exempel som kan bli förebild i andra sammanhang.

En negativ spiral kan med andra ord vändas till en positiv. Men för det fordras ett vakert samvete, en röst som säger vad som är rätt och fel på ett allmängiltigt sätt.