

GENIALISKT!



*Så låser du upp
den kollektiva
intelligensen
och skapar
goda relationer*

MY SCHÜLDT

I dag behövs nytänkande på samhällsnivå, i våra organisationer och på personlig nivå. I boken *Genialiskt!* erbjuds enkla, praktiska sätt att frigöra individuell och kollektiv intelligens och samtidigt skapa goda relationer, stolthet, livsglädje och engagemang. Dessutom spar du tid, ökar kreativiteten och perspektivtagandet och bidrar till lönsamhet.

Men hur skapar vi förutsättningar för banbrytande och självständigt tänkande, när neurovetenskapen visar hur lättpåverkade vi är av människor omkring oss? *Genialiskt!* visar hur det kan göras och är den första boken på svenska om en Tänkande miljö®.

Levande berättelser från privatliv, företag, idrott och andra organisationer gör boken lättläst. Varje kapitel ger förslag till enkla experiment att pröva i vardagen.

En Tänkande miljö används i dag över hela världen, i allt från affärslivet och föreningar till parrelationer och familjer.

Genialiskt! kan ge dig ett bättre liv.

"Låt dig inte luras av att det är så enkelt, för det enkla är det geniala och detta är genialiskt!"

– Anders Sundin, VD och erfaren föreningsordförande

"Idrotten ska bygga på glädje och delaktighet, och låta barn få utöva inflytande – självklarheter som visar sig svåra. En Tänkande miljö har givit mig, och min del av idrotten, verktygen att lyckas."

– Katarina Eriksson, generalsekreterare och idrottsledare

Lassbo Förlag
FÖR BERÄTTELSEN I DIG



Genialiskt!

GENIALISKT!

*Så låser du upp den kollektiva intelligensen
och skapar goda relationer*

MY SCHÜLDT

Lassbo Förlag
www.lassboforlag.se

© My Schüldt, 2022
www.klarhet.se

Materialet i denna bok är skyddat enligt upphovsrättslagen.

The THINKING ENVIRONMENT is a registered trademark in the United States of America and other countries owned by Time to Think, Inc. and is used here by permission of Time to Think, Inc.

Omslagsdesign och sättning: Emma Bonath
Illustrationer: Emma Bonath och Anna Hedman Jernberg.

Tryck: Scandbook, Falun 2022
www.scandbook.com

ISBN: 978-91-988829-9-5



Tusen tack

Min bästa tänkarpartner är min man.

När jag ber om tid att tänka sätter han sig i soffan, alltid i samma hörn (höger), lägger upp armen på armstödet och lyssnar.

Oftast löser jag frågorna utan att han säger något alls och det brukar gå fort. Märkligt nog vet jag ofta inte fullt ut vad jag tänker förrän jag säger det högt medan någon lyssnar. Ibland blir jag förvånad över vad jag faktiskt tänker.

Någon gång ibland frågar jag vad han tänker och då talar han om det, men oftast behövs det inte och då säger han ingenting.

Vi har stått vid varandras sida i snart 30 år och sedan vi kom i kontakt med Tänkandemiljö har Nils i snitt skänkt mig ett par tillfällen att tänka i veckan.

Tack för tusen tänkarstunder. Du ger mig ett bättre liv.

Innehåll

Inledning	9
Sluta avbryta	14
Ge någon tid att tänka	19
Ge uppskattning	31
Ställ en fråga	42
Gör en Runda	46
Öppna positivt	62
Avrunda uppåt	70
Fråga en ung människa vad de tänker	76
Fråga dig själv: "Vad känner jag?"	86
Antaganden formar livet	92
Välkomnande plats	101
Inga tankar utan kropp	108
Sluta försöka göra två saker samtidigt	111
Glänta på järnridån	117
Om lugnets betydelse	125
Vinna-vinna-vinna	130
Sluta ge råd	136
Korrekt information till alla	140

Tänkande par.	147
Vad tänker du nu?	159

APPENDIX:

Varifrån kommer en Tänkandemiljö?	160
Vad säger forskningen?	162
Värdet för organisationer	164
Nancy Kline	168

Alla experiment.	170
Referenser	180
Litteraturtips	184
Kontakt	185
Det krävs en by för att skriva en bok	186

Inledning

Denna bok handlar om *Tänkandemiljö*®: beteenden som släpper loss individers intelligens och gruppers kollektiva intelligens. Det leder till goda relationer, självständigt tänkande och bra beslut.

En Tänkandemiljö har utvecklats av författaren och utbildaren Nancy Kline, och används idag över hela världen. (Mer om Nancy Kline finns att läsa i Appendix 4).

Som organisationskonsult och coach med 30 års erfarenhet av att förbättra ledarskap, samverkan och kommunikation inom företag, myndigheter, kommuner och ideella organisationer har jag använt många metoder. Tveklöst störst framgång har jag haft de senaste tio åren när jag lärt ut grunderna i Tänkandemiljö.

Resultatet? Grupper släpper loss den kollektiva intelligensen, sparar tid och kommer till bättre beslut. Gruppmedlemmarna är gladare och mer engagerade. Människor löser sina egna frågor, även sådana de kan ha burit på i månader och år, och finner lösningar på allt från dagens irritationer till avgörande livsval. Par finner större lycka i sin relation. Konflikterna minskar. Unga rätar på ryggen och finner sin röst. Familjer har det bättre.

Eftersom var och en tänker självständigt och talar om vad de faktiskt tänker minskar risken för dyra och farliga beslut på grund av att människor håller inne med vad de tänker för att få vara med i gruppens gemenskap. Att skapa en Tänkandemiljö är också det enda säkra sätt jag känner till att förvandla organisationens värdeord till en påtaglig, upplevd verklighet.

Nytänkande och psykologisk trygghet

Vi lever i en tid med mycket stort behov av nytänkande, individuellt, i organisationer och på samhällsnivå. Men hur kan vi skapa förutsättningar för självständigt tänkande?

Idag lyfter forskning fram vikten av psykologisk trygghet för att skapa effektiva ledare och team, men en viktig sak saknas i artiklar och presentationer om psykologisk trygghet: *hur* den skapas.

Svaren – de praktiska tillvägagångssätten – finns i en Tänkandemiljö.

En Tänkandemiljö skapas av tio beteenden som ger människor förutsättningar att tänka självständigt, kreativt, gränsöverskridande, modigt och grundat.

Dessa tio beteenden är, beskrivna i korthet:

Uppmärksamhet

Att få uppmärksamhet från andra är en djupt bekräftande upplevelse som ger den som tänker möjlighet att skapa och komma åt nya tankar, tankar som annars inte är tillgängliga.

Likvärdighet

Alla får lika god uppmärksamhet, lika mycket tid och lika många tillfällen att tänka.

Att *veta* att det också kommer att bli *min* tur skapar lugn och gör det möjligt att fokusera på den som just nu tänker och ta vara på deras idéer, i stället för att ägna energi åt hur man själv ska ta sig in i diskussionen.

Lugn

Frihet från inre brådska eller stress.

När det är lugnt frodas det djupa, gränsöverskridande tänkandet, som är rotat i hela vårt tänkande och hela vår kreativitet.

Uppskattning

Att uppmärksamma det som går bra ger energi, glädje och mod.

Att höra vilka egenskaper andra uppskattar stärker självkänslan.

Olikhet

Olikhet i tankar, både hos andra och mig själv, välkomnas. Tänkande från olika grupptillhörighet och bakgrund är välkomna och möts med intresse.

Känslor

Tankar och känslor är intimt sammanflätade. När känslor erkänns går det att tänka klart.

Uppmuntran

Sluta konkurrera och börja uppmuntra varandra i stället, så tänker alla bättre. Konkurrens är en tankehämmare: den får oss att fokusera på att vinna över varandra, i stället för att söka efter de bästa lösningarna.

Information

Bra tänkande förutsätter korrekt information.

Till information hör också det vi förnekar, individuellt och kollektivt. Vad är det som finns, som vi låtsas som om det inte fanns? Om vi erkände fullt ut att det finns, hur skulle vi tänka då?

Plats

När platsen välkomnar och säger ”Du är viktig” går det lättare att tänka.

Hjärnan bor i kroppen. Hjärnan jobbar bättre när kroppen har det bra.

Laserfrågor

För att tänka klart behöver vi ersätta osanna, begränsande antaganden med sanna och frigörande antaganden.

Processen kan se ut ungefär så här:

- ☆ Vad antar jag som hindrar mig från att lösa det här?
- ☆ Vad skulle jag kunna anta i stället, som jag tror är sant och frigörande, för att kunna lösa det här?
- ☆ Om jag visste det [det sanna och frigörande antagandet], hur skulle jag då lösa det här?

Enkla åtgärder som gör stor skillnad

Denna bok erbjuder enkla åtgärder som gör stor skillnad.

Varje kapitel fokuserar på en aspekt av en Tänkandemiljö, innehåller berättelser från arbetsliv och privatliv, och föreslår ett eller flera experiment för att se hur stor skillnad de kan göra.

Det första kapitlet, ”Sluta avbryta”, är grundläggande för allt. Därefter går det att läsa friare, efter vad som lockar.

Jag hoppas att du får lust att läsa och pröva!



För att skydda personerna är namn och vissa detaljer ändrade i några av bokens berättelser.

Sluta avbryta

Sällan får vi prata färdigt och tänka färdigt och vi betalar ett högt men osynligt pris för det. När vi avbryter kör vi pansarvagnar genom varandras tankar, förminskar varandra, trasar sönder våra relationer och gör det omöjligt att tänka klart.

Närmare än någonsin

”Min sambo och jag har aldrig varit så nära varandra”, sa Erica och rodnade. Erica och Robert har varit ett par i över 30 år.

”Jag hade inte tänkt berätta det här”, fortsatte hon, lika röd om halsen.

Det blev tyst en stund och vi fortsatte att lyssna. Vi undrade förstås hur det kom sig, men vi sa ingenting och det behövdes inte, för Erica fortsatte:

”Jag slutade avbryta honom.”

Fortfarande, flera år senare, anstränger sig Erica för att inte avbryta Robert. Båda är gladare och relationen, som alltid har varit bra, är ännu bättre.

Låt patienten prata klart

Läkaren Staffan Wilén hävdade att om en patient får möjlighet att prata färdigt tar det i snitt två och en halv minut. En patient som får prata till punkt får oftare rätt diagnos och behandling, behöver mer sällan komma på återbesök och läkaren blir mindre stressad. Staffan brukade lära ut det på läkarutbildningen och sedan sätta kandidaterna i ett rollspel där en var patient och den andra var läkare.

”Det brukade ta 30 sekunder innan den som spelade läkaren avbröt”, berättade Staffan. ”När jag frågade varför sa de: *Jag tyckte att jag hade fått veta det jag behövde.*”

Vi lyssnar på varandra

När Joakim Crafoord var chef för Röntgenkliniken på Ersta sjukhus införde han med sin ledningsgrupp nya spelregler.

”Vi har skapat en kultur att vi faktiskt lyssnar på varandra”, berättade han, ”och om vi kan hålla det så har vi faktiskt gjort något riktigt bra.”

Jag blev både glad och rörd över vad han och gruppen hade lyckats med. Sedan började jag fundera över alternativet. Då blev det ännu tydligare.

”Vi sitter i möten hela dagarna och pratar, men vi lyssnar inte på varandra.”

Känner du igen dig?

Är det ens rimligt att kalla det för möte, när folk inte lyssnar på varandra? Vad gör vi där? Varför inte bara gå tillbaka till skrivbordet, patienten eller grävmaskinen och göra något vettigare?

Uppmärksamhet är nyckeln

Vi är vana att avbryta. Det är en del av vår kultur, vårt sätt att vara med varandra.

Häromkvällen tittade jag på ett TV-program om familjerelationer. Jag räknade på fingrarna. På en minut avbröt deltagarna varandra åtta gånger. Hur kan man få god kommunikation då?

Varje människa har förmågan att ge uppmärksamhet. Vi har den och vi kan ge bort den. Men innan vi ger bort den vet vi inte fullt ut vilken dynamisk kraft en människas respektfulla, intresserade uppmärksamhet har för en annan människa.

Att ge uppmärksamhet är ett sätt att vara. Det är något du kan välja att göra och något du kan träna på, precis som med allt annat. När du tränar utvecklas ”muskeln” att ge odelad, respektfull, intresserad och uppskattande uppmärksamhet.

Att sluta avbryta kräver ständig träning och de flesta av oss blir aldrig helt klara. Men det är så värdefullt att det är värt att snöra på sig träningsskorna varje dag.

Lyssna för att svara?

Det är en avgörande skillnad mellan:

att lyssna för att komma på vad man själv ska säga

och

att lyssna för att den andra personen ska komma på nya idéer.

De är faktiskt inte samma sak alls. Och effekten blir helt olika.

Vi har vant oss vid att sitta och tänka på vad vi själva ska säga medan andra pratar. Vi avbryter andra och talar om vad vi tror att de ska säga – eller något som vi tycker är ännu bättre.

Att lyssna med hela din uppmärksamhet – att lyssna med intresse för att du faktiskt vill veta vad den andra personen snart kommer att komma på – är avgörande för att lyckas med vartenda experiment i den här boken.

*"Att bli avbruten är inget vidare.
Att ha turen att inte bli avbruten är bättre.
Men när vi vet att vi inte kommer att bli avbrutna
tänker vi på en helt annan nivå."*

Nancy Kline

Överkurs – när andra avbryter

I en grupp avbröt Karl gång på gång en yngre kollega och tog oproportionerligt mycket plats, trots att gruppen informerats om att inte avbryta och att ge var och en lika mycket tid.

"Men vänta lite nu", sa Diana Sendlak Brundin som var handledare för gruppen.

Hon behövde inte säga mer, för Karl svarade direkt:

"Du tycker att jag pratar för mycket."

Diana tittade på honom och baserat på mer än 20 års professionell erfarenhet gjorde hon bedömningen att hon skulle ta risken:

"Ja, det tycker jag. Vi har pratat om att fördela ordet sinsemellan. Så för att pröva komponenten antaganden, vad är det du tänker om dig själv som gör att du tycker att du ska ha mer plats än de andra ska ha?"

"Han blev lite stel", fortsätter Diana, "och de andra stelnade också till. Sedan började han skratta. Och då började de andra också skratta."

I denna grupp valde en person att ta mer plats än de andra och en annan valde att backa. ”Det handlar om mönster. Om man inte bryter upp mönstren så kommer de att se likadana ut”, säger Diana.

Diana driver Kvalitencia Ledarskap och är en av de mest erfarna i Sverige när det gäller att skapa Tänkandemiljöer. Under hennes ledning har gruppen lärt sig värdet av att var och en får tänka klart. Gruppen upplever sig tryggare och besluten blir bättre.

Oftast passar det bättre med mjukare sätt att avbryta den som avbryter. Se avsnittet ”Se upp!” på sidan 59.

EXPERIMENT



Sluta avbryta. Låt folk prata klart.

Kolla hur länge du lyckas. Lyckades du till klockan åtta? Klockan nio? Klarar du dig till lunch så är det imponerande. Klarar du hela dagen är du välkommen att höra av dig så får du diplom.

Hur påverkar det dig? Hur påverkas andra? Hur blir kvaliteten i besluten och relationen?

Till soptunnan



Ge någon tid att tänka

Om jag ger dig min bästa uppmärksamhet och lovar att inte avbryta kommer du troligen att komma fram till en bra lösning för egen maskin. Dessutom kommer lösningen att passa dig och det är mer sannolikt att du använder den eftersom du har kommit på den själv, än att du använder någonting som jag skulle kunna föreslå.

Att tänka självständigt är grunden för att leva sitt eget liv fullt ut.

Tre och en halv minut till insikt

På lunchrestaurangen vände sig folk om och stirrade. Vi satt och skrattade högt och hade svårt att sluta.

I början på lunchen var vi inte lika glada. Ulla hade problem med sin chef och såg mest ut som ett russin i ansiktet. ”Jag har tänkt och tänkt i flera veckor”, sa hon, ”men jag vet inte hur jag ska göra.”

”Vill du att jag lyssnar på dig medan du tänker?” frågade jag.

”Gärna!” sa Ulla. Hon visste att jag inte skulle säga någonting överhuvudtaget förrän hon bad om en fråga, men att jag skulle vara sanslöst intresserad av vad *hon* tänkte och att jag skulle sitta och *tänka* ”Vad smart du är!” eller ”Vad intressant det här

är!” Och att jag skulle vara helt fokuserad på henne och vad hon tänkte.

Ulla började prata. Eller snarare började hon tänka högt. Jag lyssnade.

Tre och en halv minut senare började vi skratta.

För då hade Ulla kommit på hur hon skulle göra.

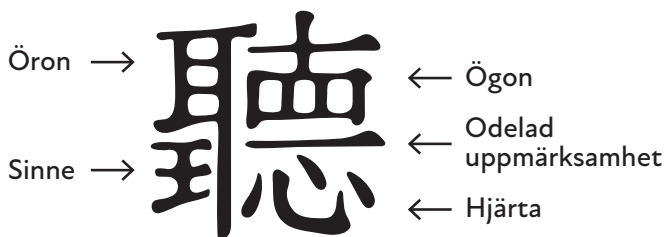
Lyssna med hela kroppen

För många år sedan fick jag en komplimang som jag aldrig har glömt. ”Du lyssnar med hela kroppen.” Kanske är det därför jag tycker så mycket om att skapa sammanhang där folk verkligen lyssnar på varandra?

Kanske är en av svenska språkets mest hatade fraser: ”Jag hör vad du säger”? I vassen lurar den obevekliga fortsättningen: ”...men...”. Och då förstår vi ju att mottagaren egentligen aldrig var det minsta intresserad av oss eller av det vi hade att säga.

Att lyssna ordentligt går långt bortom hörandet.

Av en kollega lärde jag mig att det kinesiska tecknet för att lyssna innehåller:



När vi verkligen lyssnar på varandra lyssnar vi också från hjärtat.

Flera centimeter längre

Femtonåringen reste sig upp. ”Nu vet jag precis hur jag ska göra”, sa hon.

”Hör av dig om du behöver något mer”, sa coachen Karolina Palmberg, lätt skakad över hur fort det hade gått.

”Det tror jag inte behövs”, sa femtonåringen med övertygelse i rösten.

Fyra gånger hade de träffats. De första tre gångerna pratade de om allt som var besvärligt med kompisar, kärleksliv, skola, träning, familjen och så vidare. Det finns mycket som kan vara trassligt i en femtonårings liv. Den fjärde gången fick Emma tänka själv. Tyst räknade Karolina på fingrarna hur många gånger hon ställde frågan ”Vad mer tänker, eller känner, eller vill du säga?” Åtta gånger blev det. Sedan reste Emma sig upp. Hon var klar. Alldeles klar.

Karolina skrev till mamman: ”Ni får höra av er om ni behöver något mer.”

Mamman skrev till Karolina: ”Det tror jag inte kommer att behövas” och ”Hon har vuxit flera centimeter”.

Tack för ett bra samtal! – 1

”Vilket bra samtal! Tack!” Röntgenläkaren lade på luren.

I andra änden satt hans chef Johan Henriksson och log.

Johan är bra på sitt jobb. Han är en skicklig läkare och en trevlig och uppskattad chef. När andra blir osäkra brukar de ringa honom och fråga och han hjälper alltid till. För ett tag sedan provade han ett nytt sätt.

”Visst, jag talar gärna om vad jag tror, men vad tror du?” Sedan lyssnade han. Och lyssnade lite till, tills den andra hade

talat om allt han trodde och allt han kom på. Och sedan sa Johan: "Det låter klokt. Jag håller med."

Och det var då den andra läkaren tackade för ett bra samtal.

Tack för ett bra samtal! – 2

"Vad det var trevligt att prata med dig! Vilket trevligt samtal", sa svärmor.

Christinas svärmor ringer då och då. Ganska ofta faktiskt. Betydligt oftare än vad Christina har behov av. Svärmor är gammal och ensam och klagar ofta över hur jobbigt, tråkigt och trist allting är. Christina brukar försöka lyfta svärmor, få henne att se den ljusa sidan, hitta på något trevligt, tänka på att det ändå har kommit folk på besök, att det snart blir vår eller att det blir kalas till helgen. Ingenting har hjälpt.

För några månader sedan bestämde sig Christina för att inte komma med några fler förslag, utan att bara lyssna och då och då säga något litet, så mycket att det hördes att hon var kvar.

För första gången sedan svärfar dog lät svärmor glad när hon avslutade samtalet. Och det var då hon sa:

"Vad det var trevligt att prata med dig! Vilket trevligt samtal."

Lyssna dig till affären

Ganska nervösa stod de tre säljarna utanför dörren. De hoppades på en stor affär, men ingenting var avgjort. På andra sidan dörren fanns potentaten som bestämde allt.

"Vi gör som på utbildningen", sa Andersson.

"Va?" sa Pettersson.

”Utbildningen i att skapa Tänkandemiljö”, svarade Andersson. ”Vi lyssnar utan att säga något. Vi ger honom total uppmärksamhet.”

Pettersson och Lundström nickade.

Fyrtio minuter senare stod de utanför dörren igen, med ett miljardkontrakt.

Namnen är förstås påhittade, men i övrigt är berättelsen sann. Andersson, Pettersson och Lundström representerade ett stort systemföretag och de kom hem med ett mycket stort kontrakt.

Den här berättelsen handlar om försäljning av system, men förhållningssättet är tillämpligt i andra sammanhang. Hur övertygar man folk? Hur ofta hjälper det med fler argument? Hur ofta är det bättre att helt enkelt lyssna?

Lyssnande ledning

Den nytilträdde chefen för ett polisdistrikt i England höll på att bli tokig. Hela tiden ringde och ringde och ringde det på polisradion till ledningen i rummet bredvid.

Så gick ledningen en utbildning i Tänkandemiljö och förstod hur de kunde ge patrullerande poliser förutsättningar för att tänka själva i stället för att tala om för dem vad de ska göra. Plötsligt kunde ett samtal i radion låta så här:

”Jag tror det är något fel inne på 47:an. Jag står utanför dörren. Vad ska jag göra?”

Tystnad, med uppmärksamt lyssnande.

”Jag tror att jag måste slå in dörren.”

Fortsatt tystnad med uppmärksamt lyssnande.

”Jag slår in dörren.”

”Bra, gör det.”

Arton månader senare var det lugnt i korridoren på polis-högkvarteret. Visst hände det att det ringde, men det var sällan. Sparade resurser, lugnare ledning, samtidigt som jobbet som patrullerande polis sannolikt blev roligare, eftersom var och en kände förtroendet från ledningen att lita på sitt eget omdöme.

Hur länge kan folk tänka?

21 sek ————— 4 timmar

Med hjälp av de två frågorna: ”Vad vill du tänka kring och vad har du för tankar?” och ”Vad mer tänker, eller känner, eller vill du säga?” har jag en gång lyssnat på en person i fyra timmar. Efter dessa timmar var Erik Gustafsson helt klar över hur han skulle hantera sitt nya uppdrag som regionchef på Hifab.

När han var färdig frågade jag: ”Är det något mer du vill ha av mig?” Jag har ju varit konsult i över 30 år och tror innerst inne (fortfarande) att folk väntar sig att jag ska säga något som är mer värdefullt för dem än vad de själva har tänkt. ”Nej”, svarade han, ”om du inte tycker att jag har tänkt helt fel.” Och det hade han ju inte.

”Coaching” med två frågor och stort intresse.

Den kortaste Tänkarstunden jag hittills har upplevt var på 21 sekunder. Vi hade ställt en klocka på fem minuter, det är därför jag vet att hon var klar på 21 sekunder. Vi skrattade den gången också, Ulla och jag.

Samma fråga – nytt tänkande

Inte kan jag väl ställa samma fråga om och om igen: ”Vad mer tänker, eller känner, eller vill du säga?” Kommer de inte att tro att jag är helt dum i huvudet?

Nej, det gör de inte.

Förra gången du ställde frågan var de på en helt annan plats i sina tankar. De tänker vidare hela tiden. Därför upplevs frågan som ny, varje gång.

Måste jag inte säga något för att visa att jag är intresserad? Eller för att hjälpa dem?

Nix.

Det syns i dina ögon och ditt sätt att vara att du är intresserad. Börjar du tänka på om mjölken är slut eller vad ni ska göra i helgen så brukar det märkas. Om du blir upptagen av dina egna förslag och idéer och ”hjälpsamma” frågor tappar du också uppmärksamheten på den andra personen.

Om du är fokuserad på dina idéer kan du inte samtidigt vara fokuserad på den som tänker. För att vår hjärna ska kunna prestera på topp behöver den fokusera på en sak i taget. Vi kan helt enkelt inte ge verklig uppmärksamhet åt två saker samtidigt. Den som tänker märker ofta om vi inte har hela vår uppmärksamhet på dem *och då tänker de inte lika bra*. Om den som tänker tystnar kan du kolla om du hade hela din uppmärksamhet på deras tänkande strax innan det blev tyst.



Till en början kan folk ha svårt att vänja sig vid att tänka själva. Det går över. Att få tänka själv blir en vana du inte vill vara utan.

I en Tänkandemiljö upptäcker många för första gången sin förmåga att tänka själva. Ju mer de använder förmågan, desto mer märker de att de kan lita på den, både för att lösa vardagens frågor och för att forma sitt liv.

Tänkarens två friheter

Frihet att tänka tyst

Tänkaren behöver inte säga något. Många tycker om att kunna vara tysta under delar av eller till och med hela tiden. En konstnär som fick tid att tänka älskade att hon var fri att tänka i bilder och slapp sätta ord på tankarna. För mig ger tystnad tillfälle att känna efter om en tanke som dyker upp verkligen är så jag tänker – att försäkra mig om det innan jag sätter ord på tanken.

Frihet från frågor

Tänkaren bestämmer om det ska ställas frågor och den som lyssnar kan lova att inte heller senare fråga hur det gick. Tänkaren kan alltid berätta, men den som lyssnade kommer inte att fråga. Att Tänkaren vet att hen inte kommer att ställas till svars ger möjlighet att verkligen tänka fritt, sätta ord på, känna och smaka på idéer och sedan, kanske långt senare, bestämma om de ska användas.

Tänkande par

I ett Tänkande par ger två personer varandra lika mycket tid var att tänka. En i taget tänker kring sin fråga medan den andra ger hela sin uppmärksamhet. Tänkaren väljer fråga att tänka kring. (Ibland kan det vara svårt att komma på en fråga att

tänka kring, men det brukar ge sig när tänkarpartnern, det vill säga den som ska lyssna, ställer frågan ”Vad vill du tänka kring och vad har du för tankar?”)

Man behöver inte vara utbildad eller ens vuxen för att vara tänkarpartner. En gång när jag var i akut behov av att tänka kring en fråga bad jag min då femtonåriga dotter att lyssna medan jag tänkte. Hon gjorde det, jag löste min fråga och när vi var klara såg hon glad ut och sa att hon kände sig stolt över att få vara min tänkarpartner.

Regelbundna tänkarstunder är ett effektivt sätt att hålla sig på topp som ledare, medarbetare och människa. Många organisationer sätter av en halvtimme eller en timme en morgon i veckan för att alla ska få tid att tänka. Det löser många frågor, samtidigt som stress och oro minskar. Karen de Villiers, toppchef i ett storföretag, genomför Tänkande par varje vecka tisdag och torsdag kl. 07:30–8:00 och där löser hon sina viktigaste jobbfrågor.

EXPERIMENT – LYSSNA MEDAN NÅGON TÄNKER



- Fråga om personen vill att du lyssnar på dem medan de tänker. När någon ber dig om råd, fråga vad de själva tänker.
- Stäng av allt som kan störa och avbryta, till exempel datorer och mobiler. Stäng helst dörren. Folk tänker otroligt mycket bättre när de vet att de inte kommer att bli avbrutna.
- Berätta, om det passar, att det går fint att vara tyst och tänka och att du inte kommer att säga något överhuvudtaget förrän de säger att de är klara och att du i så fall sannolikt kommer att fråga: "Vad mer tänker, eller känner, eller vill du säga?" Se till att "kommatecknen hörs" – att det blir en liten paus efter "tänker,... känner".
- Fråga: "Vad vill du tänka kring och vad har du för tankar?"
- Lyssna som om du snart kommer att få reda på universums innersta hemligheter. Var sanslöst **intresserad** av vad de tänker och av vilken underbar, klok person som sitter framför dig. Fäst gärna dina ögon på deras – i vår kultur är det ett sätt att visa att vi är intresserade. Den som tänker får flacka runt med blicken vart de vill, men när de kommer tillbaka från sin tankeutflykt ser de att du är kvar med din uppmärksamhet och då hämtar de kraft och fortsätter.
- Tänk gärna på en egenskap hos dem som du uppskattar.

Hur gick det? Kom Tänkaren vidare med sin fråga?

Ju bättre du är på att lyssna, desto färre gånger behöver du säga något.

Bara för att folk har slutat prata betyder det inte att de har slutat tänka.

Inse att du gör något fast du inte säger något. Ett tryggt utrymme för tänkande är en av de mest värdefulla gåvor vi kan ge en annan människa.

EXPERIMENT TÄNKANDE PAR



- Bjud in en vän eller kollega till Tänkande par.
- Utgå från experimentet ovan: Lyssna medan någon tänker.
- Lova varandra att ge varandra fullständig uppmärksamhet, inte avbryta och inte kommentera (om inte den som tänkte särskilt ber om den andras tankar).
- Lova att inte tala om för någon annan vad Tänkaren har tänkt och dessutom att aldrig fråga den andra hur det gick. Tänkandet är Tänkarens egendom. Vi tänker vidare hela tiden och vetskapen att Tänkaren aldrig kommer att ställas till svars för sina tankar ger tänkandet ännu större frihet.
- Dela upp tiden så att var och en får lika mycket tid att tänka.
- När en person är klar, fråga: "Vill du skriva ner något?"
- När båda är klara, uppskatta gärna en egenskap hos varandra (se nästa kapitel).

Hur gick det? Kom du vidare i din fråga? Kom din partner vidare i sin? Har ni fått mersmak och vill göra om experimentet, till exempel en gång i veckan?

Se upp!



Folk tänker bra när de själva vill tänka. Det räcker inte att du tycker att det vore nyttigt för dem: de måste vilja själva.

Omgiven av Einsteins

Hur ofta tror du att folk löser sina egna problem om det är någon som verkligen lyssnar på dem medan de tänker? Allvarligt, vad tror du? Min erfarenhet är minst 50 procent och jag tror att den sanna siffran ligger uppåt 80 procent.

Det verkar vara så, att ju bättre uppmärksamhet folk får och ju tryggare de känner sig, desto bättre tänker de. Om folk inte verkar klara av att lösa sina frågor utan att du talar om för dem vad de ska göra så beror det sällan på att de är korkade.

Om du ger dem hela din uppmärksamhet kan du bli omgiven av Einsteins.

Till soptunnan



Ge uppskattning

”Jag önskar att jag hade sagt det medan han levde.” Vi tänker mer gott om varandra än vi säger. Att ofta tala om vad vi uppskattar hos varandra kan i grunden förbättra våra relationer och göra folk gladare och bättre på att hitta goda lösningar. Dessutom händer det något fint med den som ger uppskattning.

Eld upphör

Två bröder, Jacob, 13 år, och Simon, 10 år, konkurrerar med varandra. De tjafsar, rättar varandra och säger taskiga saker till varandra mer eller mindre hela sin vakna tid. Det kan bli lite tröttsamt. Jacob, som verkar ha en utstakad framtid som professor, försöker hålla ordning på sin lillebror, som har en solig, bekymmerslös inställning till livet.

Vid middagen en kväll hade deras farmor fått nog. Hon bad dem uppskatta en egenskap hos varandra.

”Jag uppskattar att han är dum”, sa Simon.

”Jag uppskattar att han är kass”, sa Jacob.

Farmor ryckte in.

”Nej, stopp, någonting som ni verkligen uppskattar. Och säg det till varandra.”

Då sa Simon, lite håfullt:

”Jag uppskattar att han vet allting.”

Jacob ville inte vara sämre, så han uppskattade ”att han alltid rör till mina saker”.

Men farmor vägrade att ge upp.

”Jag menar allvar. Vad är det du uppskattar med att Jacob vet allting?”

”Han är väldigt bra på dataspel och ibland hjälper han mig när jag har kört fast.”

”Så du uppskattar att han är kunnig och hjälpsam, är det så?”

”Ja.”

”Kan du säga till Jacob att du uppskattar att han är kunnig och hjälpsam?”

Det kan vara lättare att krama vatten ur en sten, men undrens tid är inte förbi.

”Jag uppskattar att du är kunnig och hjälpsam.” Han lät faktiskt som om han menade vad han sa.

”Jacob, vad är en egenskap som du uppskattar hos Simon?”

”Han är glad – oftast. Och entusiastisk.”

”Kan du säga det till honom?”

”Jag uppskattar att du är glad och entusiastisk.”

Jaha, och?

Båda pojkarna var snälla mot varandra under resten av middagen. Det blev lugnt kring bordet och pojkarna verkade till och med gladare under resten av kvällen. Fortfarande dagen efter satt effekten i.

Respekterad till 100 procent

När YouthNet vann utmärkelsen ”Best Charity to Work For” blev Fiona Dawe glad, överraskad och förbryllad. ”Hur har ni lyckats med det?” undrade några organisationskonsulter. Det kan tyckas att Fiona borde vetat det, eftersom hon var VD, men det gjorde hon inte. Så hon bestämde sig för att ta reda på det.

YouthNet genomförde därför sin första medarbetarenkät. I vanliga fall svarar många inte på sådana enkäter, men eftersom medarbetarna tyckte om sin arbetsplats svarade över 90 procent. Fiona Dawe berättar:

”100 procent av de som fyllde i enkäten skrev att de respekterade sina kollegor och 100 procent av de som fyllde i enkäten skrev att de kände sig respekterade av sina kollegor.”

Hur lyckas du få till en sådan arbetsplats? Det är flera delar som bidrar till det. En helt avgörande del är att ge varandra uppskattning. Ofta. Ärligt. Specifikt. Kortfattat.

Genom att ge uppskattning och se till att uppskattning finns med i olika sammanhang, till exempel på möten, bidrar du till att skapa en kultur av uppskattning. Klart som sjutton att folk känner sig tryggare och hellre vill vara där de känner sig uppskattade.

”Och det behöver inte vara stort och formellt, det kan vara att vi stöter ihop och den ena säger: ’Jag har alltid uppskattat din energi’”, säger Fiona.

Men blir det inte flummigt? Fionas erfarenhet pekar åt motsatt håll. ”När folk känner sig trygga vågar de vara raka och tala om vad de faktiskt tycker. Men det är lättare att hantera att du inte håller med mig om jag vet att du uppskattar mitt sinne för humor eller att du tycker att jag är klok och kompetent.”

Uppskattning väger upp det som är svårt och bidrar till att skapa den goda – och effektiva – arbetsplatsen.

Varför inte ett beteende?

Varför ska vi uppskatta en egenskap? Ska vi inte tala om vad folk *gör* som är bra? I tjugo års tid har jag lärt ut att vi ska beskriva *beteende* när vi ger feedback.

När det gäller så kallad ”konstruktiv kritik”, det vill säga att tala om att något *inte* fungerar, är det av avgörande betydelse att beskriva beteendet och att inte värdera, inte tala om hur människan *är*.

Men när det gäller det positiva ger det större värde att tala om egenskaper, för mottagaren kan bära med sig uppskattningen till andra situationer. Dessutom verkar det gå djupare att få uppskattning för en egenskap. ”Du är så...” (... modig, klok, engagerad, smart, rolig, entusiastisk, strategisk, kärleksfull, omtänksam, insiktsfull, fantasirik, påhittig, snäll, konstnärlig, uppmärksam, snillrik, analytisk, äventyrslysten, nyfiken, sprudlande ...).



Att tacka är inte samma sak som att uppskatta en egenskap. ”Tack” går inte in lika djupt och lyfter inte heller mottagaren i andra situationer. Kanske är det för att ett tack förutsätter en prestation, medan uppskattning ges för att du är du?

Fem gånger mer uppskattning än kritik

Kritik ger starkare avtryck än uppskattning, så om du ger någon lika mycket kritik som uppskattning kanske du tror att de uppväger varandra, men mest sannolikt är att mottagaren känner sig värdelös. Kanske är det därför så många medarbetare

och partners inte känner sig uppskattade, samtidigt som chefen eller deras partner tycker att de har givit massor av positiv feedback?

Om mottagaren ska känna sig ens i närheten av uppskattad måste mängden uppskattning vara mycket större än mängden kritik. Sikta på minst 5 till 1. Och det är ett minimum.

Se upp!



Varning för att folk "uppskattar" egenskaper som de inte uppskattar alls, för att pika varandra, som Jacob och Simon ovan. Jag har varit med om det även i jobbsammanhang.

Om du är med när det händer kan du fråga mottagaren till exempel: "Hur känns det?" eller "Blir du glad?"

Får folk storhetsvansinne?

Men kommer folk inte att få storhetsvansinne om de bara hör vad som är bra? De måste ju få veta vad de behöver förbättra också!

Fortfarande finns människor som innerst inne tror att folk blir lata om de får uppskattning och att kritik får folk att jobba hårdare och bli smartare.

Maryse Barak, som reser världen runt som uppskattad organisationskonsult åt stora företag, möter också invändningen: "Men varför ska jag uppskatta folk? De gör ju bara det de har betalt för!"

"Vi vill alla göra något som är av värde, vi vill bidra och vi vill bli sedda, hörda och bekräftade", säger Maryse. Kanske ganska självklart för många av oss på svensk arbetsmarknad?

”När du lägger märke till hur en människa faktiskt bidrar med sitt sätt att vara – deras integritet, deras driv, deras sinne för humor, eller vad det än är – och du säger det händer något helt annorlunda”, avslutar Maryse.

Börja tidigt

Elin Ljung är en lärare som älskar sina elever och hennes första-klassare känner säkert att de har en väldigt snäll fröken.

På vårterminen bad hon eleverna att skriva en uppskattning till en annan elev i klassen.

”De skrev så fina saker! Det var väldigt roligt och det tyckte barnen med”, säger Elin.

Blir det inte tjatigt?

Särskilt om ni är en liten grupp som ses ofta finns risken att det upplevs svårt att hitta nya saker att säga.

Men det går. Katarina Eriksson, numera generalsekreterare i Svenska Cheerleadingförbundet, och jag har pratat med varandra i snitt en gång i veckan i tio år, medan hon drivit utvecklingen från ett lag på tolv flickor till en idrottsförening med över 400 aktiva och 50 tränare. Gång på gång har vi tänkt tillsammans om de många situationer som uppstått på vägen.

Katarina och jag uppskattar fortfarande en egenskap hos varandra varje gång vi talar i telefon. För att lyckas tänker vi på vad vi särskilt uppskattar hos varandra just *nu*, när vi har haft det *här* samtalet. Och trots att vi har en grundmurat god relation lyfter det oss en liten bit till varje gång.

En komplimang du aldrig har glömt?

Ibland frågar jag folk: "Vad är en komplimang du aldrig har glömt?" Peder Karlsson svarade: "När jag var liten sa en god vän till familjen: 'Du har så fin röst.' Det har jag aldrig glömt."

Jaha, och vad spelar det för roll?

Peder blev sångare, var med och grundade The Real Group och reste runt hela världen och sjöng. När jag hörde The Real Group i Värmdö kyrka för många år sedan tänkte jag: "Jag visste inte att musik kunde låta så bra."

Peder har så fin röst.

Långsiktigt

"Jag älskar fokus på uppskattning i en Tänkandemiljö", säger Jeanette Forss, regionchef på Unionen. "Det är fascinerande att uppleva vad uppskattande rundor kan göra med en grupp. Den energi det för med sig till gruppen är ovärderlig. Så enkelt att göra och samtidigt så svårt att komma ihåg att göra. Jag lyfts själv av att få uppskattning och att få ge uppskattning till kollegor och vänner runt mig."

Under de tio år som jag har arbetat med att skapa Tänkandemiljöer har jag nog fått mer uppskattning än under de första 50 åren av mitt liv. Det stärker. Det gör mig gladare och mer kreativ. Det ger mig energi och lust att pröva nya saker. I grupper blir folk lugnare. Dessutom efterlämnar det en härlig känsla i min egen kropp när jag ger uppskattning. Alla vinner.

En gång frågade jag Nancy Kline hur hon upptäckte betydelsen av de olika delarna i en Tänkandemiljö. När det gäller uppskattning svarade hon att hon lade märke till att *när människor blir kritiserade slutar de tänka självständigt*. (Olika uppfattning

kan vi förstås ha – det är inte samma sak som att kritisera varandra). Hon och andra tänkare märkte också att om de gav uttryck för sin uppskattning för varandra så tänkte de bättre. De kunde slappna av, för att de kunde påminna sig om vad den andra personen hade sagt att de respekterade. När de inte berättade vad de uppskattade hos varandra tänkte de sämre och mindre självständigt.

EXPERIMENT: GE UPPSKATTNING



- Välj någon du vill ge uppskattning. Det kan vara en kollega, någon i familjen, en god vän. Även folk vi inte är förtjusta i har ofta någon egenskap som är positiv.
- Vad är en egenskap hos dem som du uppskattar? Det är viktigt att du verkligen uppskattar egenskapen du tänker berömma.
- Hitta ett bra tillfälle och säg det.

Blir de glada? Generade? Ger de uppskattning tillbaka?

Gör det igen, med en ny egenskap. Och igen. Hur påverkas er relation? Ert samarbete?

Många av oss har svårt att sätta ord på sin uppskattning för vi är helt enkelt inte vana vid att uppskatta egenskaper hos varandra. Om du vill ha lite inspiration kan du kika i listan i slutet på detta kapitel.

Att ta emot uppskattning

Här är tre T:n för att ta emot uppskattning.

- ☆ Ta emot.
- ☆ Tacka.
- ☆ Ta in – låt uppskattningen sjunka in i dig.

Har du svårt att ta emot uppskattning? Tycker du att det är pinsamt eller har du svårt att tro på att det verkligen är sant och ärligt menat? Eller kan det vara så att du antar något som hindrar dig att ta emot uppskattningen? (Se sid. 92.)

Om du inte tar in uppskattning du får, eller föser bort den med en kommentar, så är det nästan som att du kastar gåvan i ansiktet på givaren.

Till soptunnan



Överkurs

När du har blivit van vid att uppskatta en egenskap kan du börja måla ordbilder av uppskattning. ”Din entusiasm är som en glittrande fontän.”

Egenskaper att uppskatta – några exempel

Analytisk	Begåvad
Bra på att se helheter	Bra på att se olika perspektiv
Bra på att slutföra	Charmig
Diplomatisk	Drivande
Effektiv	Engagerad
Entusiastisk	Estetisk
Flexibel	Flitig
Fokuserad	Företagsam
Genomsådande	Genomtänkt
Glad	Grundlig
Hederlig	Hjälpsam
Hängiven	Idérik
Ihärdig	Insiktsfull
Inspirerande	Intresserad
Karismatisk	Klok
Klyftig	Konstnärlig
Kreativ	Kul
Kunnig	Kärleksfull
Logisk	Lojal

Lugn	Lösningsorienterad
Motiverande	Musikalisk
Målinriktad	Mångsidig
Noggrann	Nyskapande
Nytänkande	Observant
Omsorgsfull	Omtänksam
Praktisk	Produktiv
Pålitlig	Rak
Realistisk	Respektfull
Rolig	Samverkande
Samvetsgrann	Sinne för humor
Sinne för proportioner	Självständig
Smart	Snabb
Snäll	Tillitsfull
Uppfinningsrik	Uppmuntrande
Uppmärksam (På andra? På detaljer? På...)	Uppriktig
Varm	Vetgirig
Vis	Visionär
Vänlig	Ärlig
Öppen	Övertygande

Ställ en fråga

Så fort hjärnan får en fråga går den igång. En fråga fokuserar tänkandet och sparar tid.

Om frågan ställs i förväg kan tänkandet ha kommit långt redan när gruppen samlas. I stället för en timme kan mötet ta 30 minuter och resultatet dessutom vara bättre.

Frågor engagerar

”Du måste göra något åt mötena”, sa vice ordföranden.

”Vadå, vad är det för fel på mötena?” undrade ordföranden, ”vi har ju haft samma dagordning i årtal.”

”De leder ju aldrig någon vart. Och de är så tråkiga att klockorna stannar”, replikerade vice ordföranden, som tänkte säga upp sig så snart det fanns tillfälle.

Kan undra varför?

Dagordning

- 1§ mötets öppnande
- 2§ närvaro
- 3§ föregående mötes protokoll
- 4§ dagordningens godkännande
- 5§ ekonomirapport (Cecilia)
- 6§ kommunikationsstrategi (Gabriel)
- 7§ medlemsrekrytering (Peter)
- 8§ övriga frågor anmälda
- 9§ nästa möte

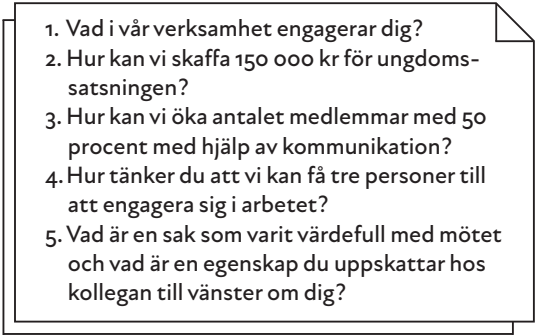
Vad är det för fel på den här dagordningen?

Eller, vänd på steken, får du lust att vara med? Verkar det intressant?

Cecilia, Gabriel och Peter har något att göra på mötet. Men alla andra som ska komma, varför är de där?

Vad är syftet med det här mötet? Vilket resultat vill vi ha ut, som är värt tiden vi lägger på mötet?

Tänk om dagordningen för samma möte i stället såg ut så här:

- 
1. Vad i vår verksamhet engagerar dig?
 2. Hur kan vi skaffa 150 000 kr för ungdoms-satsningen?
 3. Hur kan vi öka antalet medlemmar med 50 procent med hjälp av kommunikation?
 4. Hur tänker du att vi kan få tre personer till att engagera sig i arbetet?
 5. Vad är en sak som varit värdefull med mötet och vad är en egenskap du uppskattar hos kollegan till vänster om dig?

Hjärnan tänker bäst när den får en fråga. Om du vill ha det bästa tänkandet från andra, på formella möten eller i vardagslivet, i familjen eller på jobbet: pröva att ställa en fråga. Det kan vara allt från ”Hur tror du att vi kan fördubbla omsättningen med bibehållen lönsamhet?” till ”Hur tänker du att ska vi få en riktigt bra semester?”



Bäst är att skicka ut dagordningen eller tala om frågan i god tid i förväg, så att de som behöver tid att tänka hinner fundera.

Trappan

Från en annan dagordning kommer följande punkt: ”Trappan.”

Vadå ”trappan”? Ska vi måla om den? Renovera den så att den passar ihop med fasaden? Handikappanpassa den? Hit ta någon som kan sanda den om vintern? Vad är frågan som döljer sig bakom punkten? Vad är det vi vill att folk ska tänka kring? Så fort hjärnan får en fråga går den igång. Inför ett påstående som ”Trappan” händer det inte så mycket.

Vilken fråga?

Hur frågan formuleras beror på syftet.

Du kanske vill samla familjen för att tänka kring årets semester. Vad är syftet med semestern? Ska vi samlas för att tänka kring ”Hur får vi en semester som är spännande för var och en i familjen?” Eller ”Hur får vi en semester som gör oss lugna?” Eller ska vi helt enkelt börja med ”Vad vill du ha ut av årets semester?” och fortsätta med ”Hur lyckas vi med det?”

Se upp!



Det är viktigt att du verkligen är intresserad av allas tankar kring frågan du ställer. Om du redan har bestämt dig, fråga inte. Folk kommer att märka att du inte är intresserad av deras idéer och blir bara irriterade.

En gång frågade jag min dotter vad hon tyckte om något, i förhoppning om att hon skulle komma fram till det jag redan var klar över. Hon kom fram till något helt annat och när hon sedan insåg att jag inte tyckte att det var okej brast hon ut: ”Varför frågar du för, om du redan har bestämt dig?”

Exakt samma förlopp har jag sett gång på gång i organisationer. ”Han frågar, men han lyssnar inte, för han har redan bestämt sig.” Ett garanterat sätt att få folk att sluta engagera sig. Så när du ställer en fråga, se till att du verkligen vill veta vad andra tänker.

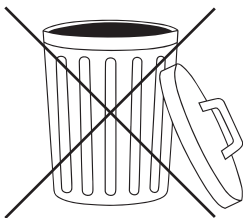
EXPERIMENT



- Välj något som du vill ha andras tankar kring.
- Välj vilka som ska vara med. Vem kan bidra till denna fråga?
- Formulera punkten som en fråga. Frågan ska rikta sig mot syftet: Vad vill du åstadkomma vid detta tillfälle? Varför tar du upp det här och nu? Vill du hitta alternativ? Vill du förankra? Vill du komma till beslut? Behöver ni nya idéer till lösningar? Vill du att ni ska komma överens? Hur frågan utformas spelar roll.

Lyssna sedan på vad folk tänker. Du kan bli förvånad.

Inte till soptunnan



Som man frågar
får man svar.

Gör en Runda

När alla får lika mycket tid, vet att de inte kommer att bli avbrutna och alla verkligen blir hörda kommer vi fram till mycket bättre tänkande och sparar dessutom mängder av tid och energi.

”Att inte låta alla komma till tals är som att köra en fyr cylindrig motor på två cylindrar.”

Roy Bartilson, Ledarskaparna

”Om någon pratar mycket, så är det alltid på bekostnad av någon annan.”

Diana Sendlak Brundin, Kvalitencia

I stället för rättegång

Vice ordförande i bostadsrättsföreningen hade slipat argumenten och stod beredd att kalla in advokat. Skulle de acceptera kvaliteten i byggfirmans arbete? Vem skulle bära vilka kostnader?

Byggfirman hade hjälpt bostadsrättsföreningen att inreda vinden, renovera trapphus och hiss och en hel del annat. Jobbet

var nästan klart, nu gällde det bara kvaliteten i arbetet och vem som skulle betala vad. Föreningen tyckte en sak och byggfirman en annan. Låter det bekant?

Ordförande var Per Malmberg, grundare till konsultföretaget Ledarskaparna och en av de första i Sverige som kom i kontakt med en Tänkandemiljö. Han kallade till byggmöte med projektledaren, två från föreningen och två från byggfirman. Redan vid första punkten på dagordningen hettade det till, trots att frågan föreföll enkel och oskyldig: Val av besiktningsman. Snabbt gick diskussionen in på ointressanta saker där alla argumenterade och försvarade sin ståndpunkt.

”Men nu stannar vi lite”, sa Per. ”Och så utgår vi ifrån vårt uppdrag, som vi har tillsammans här i det här gänget, att vi ska ha en färdig, välrenoverad fastighet utifrån det uppdrag som vi har klargjort och att det ska vara klart till besiktningen den åttonde april. Det är utgångspunkten för alltihop.”

”Och nu vill jag att vi lyssnar mer på varandra, så att vi förstår vad det är som gör att det är så viktigt för dig vilken besiktningsman du ska ha.”

”Så jag skulle vilja att vi tar ett varv runt bordet och en i taget berättar sina tankar om just det här med besiktningsmannen. Och vi andra, som inte pratar, vi fokuserar bara på att försöka förstå. Inte på att försöka hitta på egna argument.”

Var och en i gruppen fick komma till tals, en i taget. Så ställde Per frågan: ”Men nu, när vi har hört allihop, hur ser den lösningen ut som vi båda parter kan vara överens om?” Då tog det tio sekunder, så var den punkten klar.

”Bra, nu har vi ett antal andra jobbiga saker vi ska prata om”, fortsatte Per, ”nu behåller vi den här andan och jobbar på samma sätt. Och så pratar vi hisskostnaderna och inredningen i

hissen som vi inte är överens om, och så kör vi samma grej igen.”

Hela mötet var klart på 45 minuter.

”Sista halvtimmen satt vi och pratade skit, för vi var överens. När vi bara hörde allas ståndpunkter så var det enkelt. Det var till och med så att när byggaren lyfte fram sina tankar runt en sak så satt vi i styrelsen och sa: ’Men rätt ska ju vara rätt, det är klart att du ska ha betalt’, så han fick mer betalt på vissa saker och han gav sig på vissa saker för då fattade han hur vi hade tänkt. Folk fick prata klart utan att bli avbrutna. Ibland skickade jag in: ’Är det något mer du vill säga?’ Allting blev jätteenkelt.”

Efteråt fick Per Malmberg mejl från byggfirman: ”Tack för ett riktigt bra möte. Jag trodde inte det skulle gå så här smidigt.”

Jag kan tänka!

Som COO/Operativ ledare på ett svenskt bioteknikföretag lärde Alf Hellström ut värdet av att lyssna på var och en, att inte avbryta och att låta var och en tänka färdigt. KTH var med för att studera och utvärdera och i början av konferensen fick alla deltagare fylla i en enkät.

En av medarbetarna, Mathias, är dyslektiker och tyckte enkäten var så jobbig att han blev riktigt deppig.

Så började konferensen, med mycket arbete i smågrupper där alla fick komma till tals och bli lyssnade på med det största intresse av alla andra i gruppen. Efter ett av passen kommer Mathias ut, strålande av lycka, och när han ser Alf sträcker han armarna över huvudet och ropar:

”Alf, Alf, jag kan tänka!”

För kanske första gången i sitt liv förstod han att också han kan tänka.

Hos mig väcker berättelsen både sorg och lycka. Sorg, för att han är en vuxen människa och det var första gången han fick den insikten. Lycka, för att han nu har fått den.

Äntligen lugn vid middagsbordet

Plötsligt säger barnen snälla saker till varandra. De hjälper till hemma och det är lugnt vid middagsbordet! Vad hände?

Adam, 10 år, Clara, 8 år och Maya, 6 år, har varit som de flesta andra barn: tjafs och bråk kring småsaker och snabba på att hålla sig undan när det har varit dags att hjälpa till hemma.

Adam och Clara var tidiga med att lära sig prata och eftersom pappa Hugo också är talför hade lillasyster Maya inte en chans. Det blev *aldrig* hennes tur.

Så mamma experimenterade, ett steg i taget.

Var och en runt middagsbordet fick säga något de uppskattar. Efter ett par dagar började mamma och pappa fokusera på maten eller den som hade lagat den.

När alla hade fattat hur det gick till var det dags för steg 2.

Mamma plockade fram en servettring och föreslog att var och en skulle få sin tur att prata om vad som helst, till exempel hur dagen hade varit. Den som pratade höll i servettringen. Alla andra lovade att ge sin allra bästa uppmärksamhet till den som pratade och *lovade* att inte avbryta. Maya blev fullständigt salig över att alla äntligen lyssnade på *henne*. Hon kramade servettringen så hårt att hennes små knogar vitnade och hon hade svårt att släppa den ifrån sig. Till slut vågade hon lita på att det skulle bli hennes tur igen, så att hon kunde skicka den vidare.

Några dagar senare, när alla hade vant sig vid detta, var det dags för steg 3.

Uppskatta en egenskap hos personen till vänster om dig. Gå ett varv runt bordet, så att alla får uppskattning. Nästa gång går varvet åt andra hållet, för variationens skull.

Steg 4 inträffade i mataffären, när en vilt främmande dam frågade mamman: ”Vad har du gjort med barnen?” Mamman kände hur hon stelnade till, beredd att försvara sina barn. ”De är så snälla mot varandra”, fortsatte damen. ”Tack”, sa mamman och log generat.

Nytändning på 45 minuter

Ett tävlingslag hade tappat fokus och gnista. Det var februari och allt kändes segt och jobbigt. Huvudtränaren Roxanna de Freitas funderade över vad hon kunde göra för att alla skulle få tillbaka sin entusiasm.

Hon samlade hela laget i ett mötesrum och lät alla i en Tänkandemiljö, parvis och i Rundor, tänka kring lagets mål och vad de själva ville uppnå med sin träning.

”Efter det var de mycket mer taggade och lagandan var så mycket bättre”, sa Rox när hon berättade för mig. ”Effekten satt i under hela resten av terminen, från februari till juni. De flesta i det laget valde dessutom att söka till samma lag nästa år.”

”Oj”, sa jag, ”hur lång tid tog det?” Minst ett par timmar, tänkte jag, eller en halv dag.

”Jaaa”, sa Rox och drog på svaret, ”det tog säkert ... 45 minuter.”



Från Katja Fagerström i Umeå kommer berättelsen om ett lag där några redan hade hoppat av och flera tänkte göra det. ”Det var så illa att tränarna inte var helt säkra på att de skulle kunna genomföra säsongen.”

Var och en i laget fick komma till tals och verkligen bli lyssnad på i par och Rundor kring frågor som ”Hur känner du inför den kommande säsongen?”, ”Vad är positivt med det här laget?” och ”Vad skulle du vilja att laget satsade på den här säsongen?”. Katja lade också ofta in frågan ”Hur känns det för dig nu?”.

Redan efter första rundan stod det klart att de flesta ville gå kvar om de flesta andra ville gå kvar.

Efter en och en halv timme var viljan att fortsätta tillbaka i laget. Stoltast var nog en av de allra yngsta som sällan gjorde något väsen av sig men som nu vågade prata inför alla de andra och dessutom vågade säga att hon inte var säker på att hon ville fortsätta, fast de andra ville det. Katjas slutsats: ”Det hade inte hänt utan den trygghet en Tänkandemiljö kan erbjuda.”

Från handlingsförlamning till handlingskraft

Vad göra när största kunden drar sig ur och halva omsättningen plötsligt försvinner? Ledningsgruppen löste det på 37 minuter.

Ledningsgruppen hade varit på internat i ett par dagar. Precis innan alla skulle skiljas åt kom bomben, genom ett telefonsamtal från en av säljarna.

”Vår största kund lämnar oss. Vi förlorar 60 procent av omsättningen.”

Peter, Jessica, Ada och Madeleine stirrade på varandra. Christian satt som förstenad. Oscar tänkte att han drömde och

hoppades att han snart skulle vakna. Det kunde inte vara sant! Tankarna tumlade runt: Hur är det möjligt? Hur ska jag klara mig? Vad händer med företaget? Stackars medarbetare som har arbetat på samma ställe i hela sitt liv. Vad händer nu?

Efter en kort stund kom insikten: det höll verkligen på att hända. De skulle bli av med mer än hälften av verksamheten. Då kom också tanken: "Hjälp, det är vi som har ansvaret."

Det handledaren hade lärt dem dagen innan kom plötsligt till användning: hur man får tillgång till den kollektiva intelligensen, allas bästa idéer och tankar. Ställ en fråga. Gå laget runt och låt var och en tänka kring frågan. Ge hela din uppmärksamhet. Lova först att inte avbryta varandra.

Peter bröt tystnaden.

"Det känns tufft", sa han. "Jag blir ledsen för företaget och personalen. Orolig blir jag också. Hur känner ni?"

När alla hade satt ord på känslan var det Peters tur igen.

"Hur räddar vi företaget?" sa han. "Jag vill höra vad alla tänker."

Peter hade jobbat i olika krisbolag i många år och genomlidit den ena neddragningen efter den andra. För honom var det klart att de måste säga upp personal, men han ville ändå höra vad alla andra hade att säga. "Vem vill börja", frågade han, "så gör vi en runda medsols."

"Jag kan börja", sa Jessica. "Vi måste gasa järnet på de kunder vi har kvar, säkra upp dem och sedan måste vi ta två nya kunder, vi måste ladda på allt vi kan med försäljning för att inte förlora folk. Det kommer vi att göra ändå, men att vi inte tappar känslan i företaget."

"Jag ska kolla om vi kan minska skadorna", fortsatte hon. "Kanske kan vi förlänga avtalet några månader till, eller få nå-

gon del av kontraktet eller samarbeta med leverantören som har fått det. De kanske inte har kompetens. Vi vänder oss till dem och säger att vi kan bli deras underleverantör i sex månader eller ett år så får vi lite spelrum. Vad tänker du?” frågade hon och vände sig till Oscar, som satt till vänster om henne.

Oscar skakade på sig, som för att vakna upp ur drömmen. Han drog ett djupt andetag.

”Bra idéer! Kan vi i företagsledningen hjälpa till med försäljningen? Det blir åtminstone lättare att prata med personalen om vi har gjort allt vi kan. Vad tror du?” frågade han Madeleine.

”Är dörren stängd?” sa Madeleine och såg sig oroligt omkring, som om det var fullt med dolda mikrofoner. ”Kanske det här är chansen vi har att säga upp en del som vi borde ha sagt upp för länge sedan?” fortsatte hon. ”Adèle har inte gjort ett skapande grand sedan jag sa till henne om hur hon klär sig. Hon går bara omkring och sprider skit. Adrian är snäll, men helt inkompetent. Jag tror vi har några till.”

”Jag håller med”, sa Christian, som hade hämtat sig. ”Vi måste göra en plan för hur vi ska säga upp och vi har en del som vi borde ta chansen att släppa. Jag ska prata med facket om att det kan bli tufft under en period. Men vi kan kolla om det finns folk som vill gå ner i tid eller som vill gå i pension, så att vi inte behöver säga upp så många. Vad säger du, Ada?”

Före internatet brukade Ada vara tyst på mötena men de senaste dagarna hade hon börjat prata, eftersom hon slapp slås om luftutrymmet.

”Kan vi inte sätta mer fart på produktutvecklingen?” sa hon och rodnade av uppmärksamheten. ”Produkt Z är nästan klar för marknaden. Borde det inte gå att snabba på så att vi kan börja sälja den? Då borde det bli lättare att få nya kunder? Och

så tänker jag att vi borde engagera personalen, få deras idéer, för även om de inte kommer på något nytt så är det viktigt att de engagerar sig i att vi har ett problem som kommer att påverka oss. Vad säger du, Peter?”

”Vilket gäng vi är”, sa han. Han summerade alla förslag som kommit upp.

”Håller ni med?”

Alla nickade. De bestämde vem som skulle göra vad.

Peter tittade på klockan. De var överens och det hade tagit 37 minuter.

Gott slut, för alla

En obotligt sjuk man får ett lugnt slut och hans närmaste är överens. Genom att alla får komma till tals och bli hörda sätter de honom främst.

Patienten hade obotlig lungcancer och familjen hade fattat det svåra beslutet att han skulle få vård på hospice och att han inte skulle återupplivas om vitala funktioner slutade fungera. Förvirrad och med andnöd kom patienten in på sjukhuset och hans tillstånd förvärrades snabbt.

När patientens hustru såg hur mycket sämre han blivit ändrade hon sig och ville återuppta mer aggressiv behandling och få ett utlåtande från en annan läkare, trots att de fått veta att det inte fanns något att göra. Mannens övriga familj var med på sjukhuset, känslorna var i svallning och alla argumenterade och försökte ta reda på vad de skulle göra.

Patienten hade ont, var förvirrad och oförmögen att fatta beslut på egen hand. Familjemedlemmarna var inte överens

om huruvida han skulle lugnas med smärtstillande eller hållas vaken. Hustrun ändrade sig om hospice, medan andra familjemedlemmar ville att han skulle få komma dit. Läkaren talade med olika familjemedlemmar och kom ingen vart.

Patientens hustru hade fullmakt och de slutgiltiga besluten låg hos henne, men hela familjen blev involverad i beslutsfattandet. Argumenterandet fram och tillbaka var inte bra för patienten och familjen behövde samlas och komma överens. Så läkaren sa: ”Detta fungerar inte. Jag föreslår ett möte.”

När familjen samlats förklarade läkaren att var och en skulle få två minuter, utan att bli avbruten, för att dela sina tankar. Alla skulle lyssna ordentligt på den som pratade. Gruppen skulle sedan få några minuter för en öppen diskussion om vad de hade hört. Slutligen skulle var och en få ytterligare en minut eller två för att dela sina slutliga tankar.

När familjemedlemmarna visste att de inte skulle bli avbrutna och kunde lyssna till sig själva och varandra såg läkaren en fullständig förvandling. Genom att dela sina tankar högt kunde de se att vad de sa inte stämde med det resultat de ville ha. Fokus ändrades till att göra det bra för patienten.

De lyssnade bra på varandra i hela den första rundan och den öppna diskussionen och avslutade med att prata om var de stod nu, vart de ville och vad de behövde göra för att komma dit. De insåg att de delade det gemensamma målet att deras familjemedlem skulle få det så bra som möjligt och slippa ha ont.

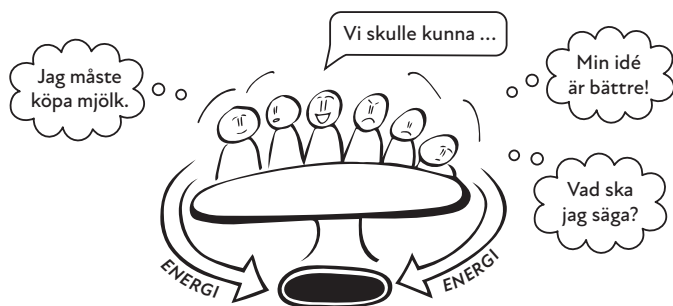
Tillsammans beslutade familjemedlemmarna att patienten skulle återvända till hospice och de kände sig lugna med det beslutet. Genom att lyssna på varandra hade de börjat tänka på ett helt annat sätt. I början hade de varit inriktade på egna behov, men genom samtalet kom de att fokusera på resultatet de ville ha.

Patienten återvände till hospice och dog kort därefter. Hans familjemedlemmar hörde av sig till läkaren för att tacka henne. Tack vare den process läkaren föreslagit var de i harmoni, fast de hade fattat ett svårt beslut.

Runda – är inte det samma sak som Laget runt?

”Laget runt” har vi gjort i alla tider. Är inte det här samma sak? Nej.

Det finns en avgörande skillnad och det är: var har du uppmärksamheten? När vi går laget runt lyssnar vi på andra, men det är oftast inte dem vi fokuserar på. De flesta sitter och tänker: ”Vad ska jag säga när det blir min tur?” eller fokuserar på vilka idéer de själva har eller vad de själva tycker. Stora delar av uppmärksamheten finns hos en själv, inte hos den som har ordet.



När du lägger hela din uppmärksamhet hos den som har ordet blir samtalet annorlunda. Plötsligt börjar era inlägg bygga på varandras. Helt nya idéer kan uppstå. Du använder din hjärna till att tänka på *dem* och på vad *de just har sagt*. När dina tankar far iväg kan du gå tillbaka till vad du just hört och upprepa det,

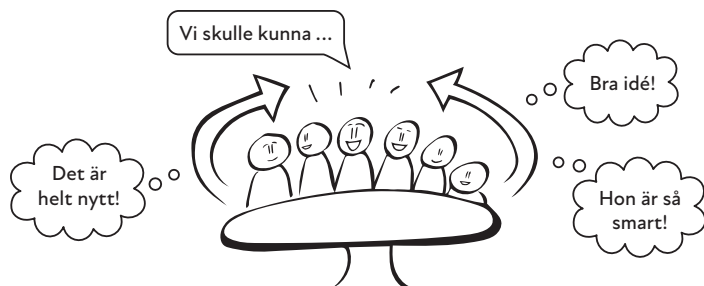
tyst för dig själv. Du kan också tänka på vad du uppskattar hos dem. Huvudsaken är att *din uppmärksamhet är hos dem, för då tänker de bättre*.

Men det beror väl på vad de säger?

Nja.

Om du är inriktad på att se felen, så ser du felen.

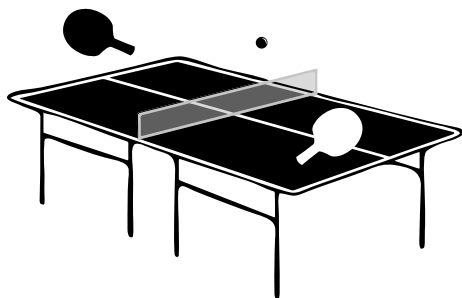
Om du är inriktad på att se värdet, så ser du saker som du missar när du är inriktad på att se felen. Det är viktigt att se bristerna *också*, men inte bara. Vi återkommer till det i kapitlet om Vinna-vinna-vinna.



Din tur

När det är din tur är det *din* tur. Du vet att ingen kommer att avbryta och att alla är intresserade av vad du tänker. Du kan sitta tyst en stund och låta de tidigare förslagen sjunka in, fundera över vad som är bra med dem, hur du kan bygga på dem. Då kan du komma på något nytt – eller bli säker på att du har samma uppfattning som tidigare, men med bättre underlag.





Hur diskuterar ni med varandra hemma och på jobbet? Är det som att spela pingis, fram och tillbaka, fram och tillbaka – eller är det mer som att gå uppför en spiraltrappa tillsammans, där varje steg leder till nästa – uppåt, mot stjärnorna?



Tidsgräns?

Ibland är det bäst att låta var och en tänka till slutet av sina idéer. Frågan kanske är viktig och vi kanske har gott om tid.

Ibland är det bättre att säga till i förväg att var och en får till exempel två minuter. Om någon i gruppen brukar breda ut sig och ta tid är det klokt att från början sätta en tidsgräns. När tiden är slut går det bra att avsluta sin mening.

Om det finns tid kan ni efter första Rundan fortsätta runt så länge det kommer nya tankar och idéer. Den som inte har mer att säga kan passa.

Hybrid och virtuellt

Om vi inte redan hade uppfunnit Rundor så hade vi behövt göra det nu, när hybridmöten och virtuella möten blivit det nya

normala. Utan Rundornas tydliga struktur blir det, särskilt vid hybridmöten, ett vi (i rummet) och ett dom (på skärm) och det undergräver kvaliteten i tänkandet och kan skapa en känsla av utanförskap.

För att alla ska mötas på lika villkor behöver alla ha varsin skärm, även de som möts fysiskt. Det är också viktigt att be alla stänga ner mejl och annat i datorn som kan ta uppmärksamhet bort från mötet och att lägga undan telefonen.

Förbered gärna en bordsplacering som skickas ut tillsammans med dagordningen: en bild av hur alla sitter i relation till varandra, gärna med porträtt och vid behov namn på var och en, och gärna med en inbjudande bakgrundsbild. Även om bilden har skickats ut i förväg brukar det i praktiken vara enklast att den som leder mötet talar om vems tur det nu blir.

Grupper där en del medlemmar sällan eller aldrig träffas fysiskt kan komplettera gruppens möten med parvisa möten för att stärka relationerna. Ett bra sätt att göra det är att se till att alla då och då träffas i Tänkande par (se sid. 26-29).

Se upp!



Om någon avbryter är det viktigt att återföra till ordningen *på ett sätt som inte kränker avbrytaren*. Ibland är det bäst att låta det passera, och påminna allmänt inför nästa Runda. Ibland är det bäst att prata med avbrytaren i pausen, särskilt om det händer flera gånger.

Ibland säger jag i förväg att det är vanligt att någon glömmer sig och det är bra för då lär vi oss bäst, så då applåderar vi. Vissa grupper älskar det.

Sammanhanget avgör vad som passar.

EXPERIMENT



Bestäm vilken fråga du vill ha allas bästa tänkande kring. Utan en tydlig fråga som är riktad mot det resultat du vill uppnå riskerar du att få en massa ofokuserat prat.

- Om det passar, nämn att det är viktigt att se alla som likvärdiga tänkare, även om vi är olika gamla eller har olika roller eller status.
- Be deltagarna:
 - » fokusera helt och hållet på den som har ordet (se ovan *Runda* – är det inte samma sak som *Laget runt*?)
 - » lova att inte avbryta
 - » inte tänka på "Vad ska jag säga när det blir min tur?" för det kommer de på när det blir deras tur
 - » skicka vidare till nästa person genom att säga: "Vad tänker du?" eller "Jag är klar".
- Tala också om att:
 - » det går bra att sitta tyst en stund och låta de andras förslag sjunka in innan man säger något
 - » det går bra att passa och få chansen igen i slutet på Rundan och då välja att säga något eller inte.
- Överväg att sätta en tidsgräns på en, två eller tre minuter per person. I så fall, be deltagarna att ställa telefonen på flygplansläge och ta tid själva. Om någon i gruppen har en tendens att bli långgrandig är det bra med tidsgräns.
- Bestäm om ni ska gå medsols eller motsols. När ni är i samma rum är det bra att variera motsols och medsols i olika Rundor. När mötet är i hybridform eller virtuellt är det bättre att ha samma håll under hela mötet för att undvika förvirring.

- Fråga vem som vill börja. Familjer kan välja att låta turen gå mer informellt, så länge alla får sin tur. I andra sammanhang brukar det vara bättre att i förväg ha bestämt att gå ett varv.

Valde alla att använda sin tid? Hur påverkades stämningen i gruppen? Hur påverkades resultatet av att alla fick bidra och bli hörda? Fick ni fatt i den kollektiva intelligensen?

Tillit och engagemang

”Genom att använda Rundor kan chefer plötsligt få ut mycket mer av sin grupp”, säger Gunnar Wallin, civilingenjör, ledarskapskonsult och utbildad psykosyntesterapeut. ”Tilliten ökar och gör att deltagarna faktiskt vill någonting. Chefer som känner att allting hänger på dem kan få upp ögonen för att ’min grupp vill precis lika mycket som jag om jag ger mig tid att lyssna på dem ordentligt.’”

Till soptunnan



Öppna positivt

Att inleda ett samtal eller ett möte med det vi har lyckats med, vad som fungerar väl eller vad som ger glädje underlättar för oss att tänka bra. Stämningen blir lättare och det öppnar möjligheternas fönster.

Från hopplöshet till framtidshopp

Stämningen var tryckt. Ekonomin var dålig, vardagsstressen mördande, gruppen från vårdbolaget verkade känna ”vi kämpar på men det är grått och tröstlöst”, ”ingen bryr sig om oss”, ”det är ingen idé”. Det kändes som en gråsuddig novembermorgon med snöslask i skorna när gruppen samlades på natursköna Skepparholmen för att komma på bättre tankar.

Konferensen började med att alla fick svara på två frågor:

Vad får dig att le idag?

”Solen. Det är så vackert väder”, sa Alfred.

”Att se er här, mina fina, schyssta arbetskamrater”, sa Helena och såg sig omkring och log. De andra log tillbaka och stämningen lättade lite.

”Att min mamma passar mina killar och att de har så kul ihop”, sa Emanuel. ”När jag gick hemifrån hade de hängt en filt över köksstolarna och åt frukost i tältet.”

”Att vi får komma hit. Bli ompysslad och få äta god mat”, sa Beatrice, som levde ensam med sin gamla, sjuka mamma.

”När mina små flickor kom in och kramades i morse”, sa Agnes lyckligt. Värmen från mjuka barnkramar spred sig i rummet.

”Att vi förlovade oss i helgen”, sa Dan med mungiporna i höjd med hårfästet.

”Va, förlovade ni er?” utbrast hela rummet. ”Grattis! Vad roligt.”

Det lyste upp i rummet.

Vad har vi lyckats med senaste halvåret?

”Vi fixade den stora upphandlingen”, sa Emanuel och låtsades torka bort svett ur pannan. ”Ironman var en baggis i jämförelse.”

Alla skrattade.

”Vi klarade besparingskravet i höstas. Det trodde jag inte”, sa Beatrice.

”Att personalen är lojal, efter alla krav vi ställer på dem”, sa omtänksamma Helena.

”Vi hanterade massmedia. Vilken soppa det hade kunnat bli annars”, sa Alfred.

Det gick en rysning genom rummet.

”Vi fick ihop budgeten”, sa Dan.

”Vi samarbetade när det var som värst i höstas. Alla ställde upp och slet”, sa Agnes. Hon sträckte på sig och det gjorde de andra också. Stoltheten började lysa i ögonen.

Nu var det inte november i rummet, utan daggvåt sommar-morgon i juni, med sol på klarblå himmel och gullvivor i gräset. Stämningen strålade ”Men Gud vad duktiga vi har varit, tänk att vi har klarat allt det där. ” ”Har vi grejat allt det där, då kan vi nog fixa det här också!” ”Vi är grymma.”

De tittade ut genom fönstret på gräsmattorna och det glitterande havet och full av energi satte gruppen igång att jobba med vårens utmaningar.

Ljus i mörkret

Charles, divisionschef på Sydafrikas största bryggeri, skulle öppna ledningsgruppens möte. Månad efter månad hade resultaten legat långt under uppsatt mål och företagsledningen hade för länge sedan slutat skicka blommor. Divisionschefen såg sig om i rummet och tittade var och en i ögonen. Han påminde dem om att de skulle inleda med att var och en besvarade en fråga och att lyssna med respekt på varandra. Sedan frågade han:

”Med hänsyn till våra urusla resultat det senaste halvåret, vad är en eller två saker som ger dig hopp om framtiden?”

En efter en svarade på frågan och en blek strimma av framtidstro genomlyste rummet, en känsla av att det kanske trots allt var möjligt att vända trenden. Med den känslan i magen tog de sig an dagens frågor.

”Vi har inte tid”

På jobbet brukar folk tycka att det inte finns tid att titta på det som fungerar bra. Även om det inte sägs högt kan det ligga i luften: ”Ursäkta, det här är inte dagis”, som om det vore barnsligt att titta på det positiva.

När vi hoppar över framgångarna missar vi chansen att tan-ka energi. Vi missar också att se verkligheten som den är, för verkligheten omfattar också det som fungerar. Arbetsplatser har en tendens att ensidigt se alla nya utmaningar, utan att stan-upp och glädjas åt vad de har åstadkommit.

Det behöver inte ta lång tid. En grupp på 34 personer fick frågan ”Vilken fråga tänker du kring för närvarande?” och in-struktionen: ”Jag vill inte veta vad bakgrunden är, jag vill inte veta vad du tänker kring frågan, jag vill bara höra själva frågan.” Tre och en halv minut senare hade alla i rummet kommit till tals.

Varför är det viktigt?

”Innan folk har sagt något har de inte anlänt”, säger Christopher Spence, erfaren ledare av ideella organisationer. En positiv öppningsrunda är ett sätt att få alla engagerade från början.

Dessutom påverkas hjärnan, precis som våra muskler, av vad vi använder den till. De banor vi använder mycket fungerar snabbare och bättre, medan de banor vi inte använder blir lång-sammare och förtvinar. När vi tänker på problem hela dagarna blir vi vana att se problem, medan om vi börjar uppmärksam-ma det som fungerar, det vi är glada eller tacksamma för, får vi mer energi, mår bättre och tänker bättre.

En fråga brukar räcka

Vanligtvis räcker det med *en* positiv fråga i början, inte flera. Det finns ett värde i att var och en också säger sitt eget namn: det är ytterligare en bekräftelse på att de är där.

Välj gärna en fråga som har att göra med vad resten av sammankomsten ska handla om. Är det en projektgrupp som ska ta nästa steg kan det passa med ”Vad är en sak vi har lyckats med (sista veckan/månaden/...)?” Är det en familj som sätter sig vid middagsbordet kan någon i familjen helt enkelt fråga: ”Vad har varit roligt idag?”

Ett föräldramöte i en idrottsförening startade med frågan: ”Vad är en sak som gör dig glad att ditt barn idrottar?”

Ett idrottslag började träningen med: ”Vad är en sak du uppskattar med laget?”

En styrelse inledde mötet med: ”Vad är en sak vi har lyckats med under året?”

Två kollegor inledde ett samtal med: ”Vad är en fråga som intresserar dig?”

En utbildningsdag i Tänkandemiljö började med: 1. Berätta om dig och 2. Om du hade en superkraft, vilken skulle det vara? Alla blev så intresserade av superkrafterna att vi nästan hoppade över introduktionen av oss själva, men det gjorde ingenting, för vi presenterade oss genom att berätta om vilken superkraft vi skulle vilja ha.

En lista med exempel på frågor finns i slutet på detta kapitel.

Se upp!



I en organisation som präglades av starkt fokus på effektivitet införde en chef positiva Rundor. Motvilligt gjorde medarbetarna som han sa, men de började prata om honom som ”terapeutanten”. Till slut tröttnade han på deras attityd och slutade med Rundorna.

Då bad de honom börja igen. De saknade det.

EXPERIMENT



- Inled med en positivt inriktad fråga. Föreslå att var och en säger sitt namn och sedan svarar på frågan, till exempel: ”Alfred. Det som får mig att le idag är...”
- Förklara att man inte behöver tänka på vad man ska säga, ”för det kommer du på när det blir din tur”.
- Om ni har begränsad tid, säg till att det är viktigt att vara kortfattad för att alla ska få komma till tals. Ange kanske max x sekunder eller max en minut, eller be om en mycket kort mening.
- Har ni gott om tid behöver du inte fokusera på bara ”en sak” utan kan ställa frågan bredare, till exempel ”Vad uppskattar du med gruppen?”
- Njut av att ta in vad var och en säger. Delad glädje är dubbel glädje. Minst.

Hur påverkas stämningen i rummet? Hur påverkas mötet?

När alla vet hur det går till kan det vara bra att fråga gruppen vem som vill föreslå frågan för öppningsrundan.

Till soptunnan



Positiva inledningsfrågor

Här är några exempel på frågor att inleda med. Möjligheterna är oändliga. Vad som passar beror på sammanhanget och i bästa fall hittar du en fråga som hänger ihop med det ni ska gå vidare med. Går det att locka till skratt utan att det känns konstlat eller fel är det en klar bonus.

I flera av frågorna nedan står "en sak" eller "en eller två saker". Syftet är att rundan ska bli relativt snabb. Har ni gott om tid kan det strykas.

- ☆ Vad får dig att le idag?
- ☆ Vad uppskattar du med ... (laget/föreningen/arbetskamraterna/företaget/gruppen/...)?
- ☆ Vad har vi gjort bra den senaste tiden (veckan/månaden/året/sedan sista mötet...)?
- ☆ Vad är en eller två saker som ger dig hopp om framtiden?

- ☆ Vad är du stolt över?
- ☆ Vem är en person som har inspirerat dig?
- ☆ Vilken fråga funderar du över?
- ☆ Vilken efterrätt tycker du bäst om?
- ☆ Vad är en svår situation som du har klarat och vilken egenskap hos dig gjorde att du klarade den?
- ☆ Vad är något du är tacksam för?
- ☆ Vad är en komplimang du har fått som du aldrig har glömt?
- ☆ Var älskar du att vara?
- ☆ Vad har du lärt dig på sista tiden?
- ☆ Vad är en ny insikt du har fått på sista tiden?
- ☆ Vad går bra i ditt liv just nu?
- ☆ Vad ser du fram emot?
- ☆ Vad inspirerar dig för närvarande?
- ☆ Vilken överraskning har gjort dig glad?
- ☆ När är ett ögonblick när du var riktigt lycklig?
- ☆ Vilken egenskap är du glad att du har?
- ☆ Vad tycker du bäst om med ditt jobb?
- ☆ Vad drömmer du om?
- ☆ Vad kan vi som grupp vara stolta över?
- ☆ Vad är en sak vi har lyckats med?
- ☆ Vad skulle du vilja göra om du hade mer tid?
- ☆ Vad är du nyfiken på?
- ☆ Vad går bra?
- ☆ Vad är en fin naturupplevelse du varit med om?
- ☆ Vad är en sak som gör dig glad att du jobbar här?

Avrunda uppåt

När vi avslutar med det som är positivt får vi med oss energi och tänker klarare och mer kreativt. Den energin och positiva förväntan kan vi bära med oss till nästa möte. Att avrunda uppåt behöver inte handla om pengar.

Räddande avrundning

”Vi ska starta ett projekt”, sa den nya VD:n.

Teresa himlade med ögonen och tittade i tyst samförstånd på Daniel. Projekt hade de varit med om förut. De startade med buller och bång, chefen trodde att de skulle bli lösningen på allting, sedan rann de ut i sanden och enhetscheferna satt kvar i träsket med sura medarbetare.

”Jag har kontaktat en konsult, som jag tror mycket på.”

Nu hörde han en suck. Han var inte säker på varifrån den kom, men han kunde gissa vad de tänkte.

”Medarbetarna får arbeta i grupper i en halv dag”, fortsatte han, ”och tala om vilka problem de ser, vilka möjligheter, vilka idéer de har.”

Tomma ansikten, iskall tystnad.

Det känns otroligt segt, tänkte VD:n. Vad gör jag nu? Plötsligt sköljde en våg av minnen över honom. Jag har varit likadan, tänkte han, när någon av mina gamla chefer presenterade något nytt projekt och jag tänkte: "Inte en kass konsult till, inte ett projekt till, tror han inte att jag har koll, när ska vi få tid att jobba?"

"Jag fattar att ni inte längtar efter ett nytt projekt och en ny konsult", fortsatte han. "Jag skulle vilja att vi tittar på vad som ändå kan vara positivt med det. Kan var och en säga *en* sak som kan vara värdefull med projektet? Vem vill börja, så går vi laget runt?"

Fortfarande denna pressande tystnad, medan VD:ns mandat låg i vågskålen. Någon andades in.

"Jag kan börja", sa Teresa med en blick på VD:n. Den här gången ställer jag upp, sa blicken, men gör inte om det. "Medarbetarna blir mer engagerade."

"Vi kan få reda på hur många som upplever problem med samma saker", fortsatte Daniel, "om till exempel problem i Västervik bara är problem i Västervik, eller om det är över hela landet."

Rundan fortsatte.

"Vi kan få idéer som gör kunderna nöjdare."

"Vi kan bli effektivare."

"Medarbetarna känner att de betyder något."

"Vi får en gemensam riktning, så att det känns mer som *ett* bolag."

VD:ns axlar sjönk ner. Temperaturen i rummet hade gått från sibirisk tundra till tre snödroppar och en krokus.

"Tack", sa han. "Låt oss avsluta med att säga en egenskap vi uppskattar hos personen till vänster om oss. Något vi verkligen menar."

Daniel log och tittade på Teresa.

”Du är schysst”, sa han.

”Tack”, sa Teresa.

Rundan fortsatte, från den ena till den andra.

”Jag älskar ditt engagemang.”

”Du bryr dig om alla.”

”Du är full av goda idéer.”

”Du ger aldrig upp.”

”Du är praktisk, du hittar lösningar.”

Med en helt okej känsla i kroppen gick gruppen från mötet.

Låt inte solen gå ner över er vrede

I Bibeln står det: *Låt inte solen gå ner över er vrede*, det vill säga, bli sams innan ni går och lägger er. Även om vi kanske inte kan bli överens om det vi bråkar om kan vi ofta bli sams i relationen.

”För ett par år sedan dog min man”, berättade Charlotte, ”och nu lever jag ensam med min tonårsdotter. Det är klart att det stormar ibland, men vi har bestämt att vi inte ska gå och lägga oss osams. Det har blivit ännu viktigare sedan Sten dog, för vi har bara varandra och det blir så viktigt att ta hand om varandra. Innan vi går och lägger oss talar vi om att vi älskar varandra och vad vi tycker om hos varandra och då sover vi lugnare.”

Viktig och värdefull

Anna Pihl, som under drygt tjugo år varit coach inom Viktväktarna i Uppsala, berättar hur hennes möten med dem hon coachar har förändrats genom hennes eget möte med den Tänkandemiljön.

Numera avrundar hon alla sammankomster med att be deltagarna prata i någon minut med varandra om vad som varit viktigt och värdefullt för dem. ”Vad tar du med dig härifrån?”

”Det har en otrolig effekt. Många människor är så ovana vid att få ens 30 sekunder till reflektion. Och jag riktigt ser, som på gamla Teknikmagasinet när kugghjulen gick i varann, hur det börjar snurra i huvudet på folk och det blir en sådan energi – och så går de därifrån med en tanke och en vilja till förändring. För det har alltid varit viktigt för mig att tänka: Hur ska folk må när de reser sig upp från stolen? Vad tar de med sig, som ger dem kraft att gå vidare i sina liv?”

”Orden ’viktigt och värdefullt’ har en stark påverkan på människor”, fortsätter hon. ”Du hör inte de orden särskilt ofta. ’Frågar hon vad som har varit värdefullt?’ Jag ser i ögonen och i kroppsspråket att de tänker på ett annat sätt. ’Värdefullt, vad är det?’ Och i och med det tror jag att de också själva känner sig viktiga och värdefulla. Att någon vill veta vad **jag** tycker är viktigt och värdefullt – det ger **mig** ett värde.”

Vi minns hur det var på slutet

I boken *Tänka, snabbt och långsamt* skriver nobelpristagaren i ekonomi Daniel Kahneman att noggrant kontrollerade vetenskapliga studier visar att det är två saker vi minns: *vad var det bästa/värsta och hur var det på slutet?*

Särskilt om vi har diskuterat jobbiga frågor är det viktigt att avsluta positivt. När vi hanterar svåra frågor eller är oense kan det kännas tungt efter huvudfrågorna. Efter en runda om vad som varit värdefullt och vad vi uppskattar hos varandra lättar det och vi ser att det också funnits värde.

I stället för att lämna mötet med tungt huvud och hjärta blir vi lätta om hjärtat och lyfter blicken, känner glädje och engagemang för gruppen, arbetet eller relationen. Det blir lättare att tänka klart och mer konstruktivt och den goda känslan följer med till nästa möte, så att det blir en positiv spiral.

EXPERIMENT 1 – MÖTEN



Avsluta en sammankomst med att gå laget runt på frågorna:

- *Vad är en sak du tar med dig härifrån? (eller Vad har varit värdefullt med mötet?)*
- *Vad är en egenskap du uppskattar hos personen till vänster [eller höger] om dig?*

När ni avslutat på det sättet: Hur känns det efter mötet? Hur känns det inför nästa möte?

EXPERIMENT 2 – HEMMA



Avsluta dagen med att säga något positivt till familjens medlemmar, särskilt om ni har bråkat. Även om du var vansinnigt arg tidigare under dagen, vad är en egenskap du uppskattar?

Hur känns det i kroppen?

Se upp!



På jobbet är den klassiska invändningen: *Vi har inte tid, vi har viktigare saker att göra.*

Med rätt instruktioner tar det inte lång tid och erfarenheten visar att det är väl värt tiden.

Många grupper provar, men slutar efter några få gånger och säger att de inte har tid. Konsten är att fortsätta tillräckligt länge för att det ska bli en ny vana.

Den som tränar då och då får anstränga sig för att komma iväg och träna, medan den som tränar regelbundet längtar efter träningen. Precis som med nyårslöften är utmaningen att hålla på tillräckligt länge för att det ska bli en vana, så att ni saknar det om det inte finns med.

Till soptunnan



Fråga en ung människa vad de tänker

Greta Thunberg och Andreas Magnusson visar hur kapabla unga människor är att tänka självständigt. När unga får tillfälle att tänka växer de, både i sina egna och i vuxnas ögon. Dessutom blir relationerna bättre.

Härom året hörde jag något som upprör mig. Så här sa Elin Axelsson, mogen, klok och vid 20 års ålder ordförande i en idrottsförening:

”Under hela min skoltid är det ingen som har frågat mig vad jag tänker. Jag har blivit lärd att debattera för att försvara en ståndpunkt, oavsett om jag håller med om den, men ingen har någonsin frågat vad jag tänker.”

Dagen efter berättade jag vad Elin hade sagt för Mikaela Hansson, 21, även hon klok, mogen och en älskad tränare som får det tråkiga i träningen att bli roligt.

”Det förvånar mig inte”, sa Mikaela. ”Det är ingen som har frågat mig heller.”

En annan ung dam gav sina föräldrar en fin komplimang. ”Det har aldrig på allvar fallit mig in att folk inte skulle vara intresserade av vad jag tänker”, sa hon.

Så fråga gärna en ung människa vad de tänker och lyssna på svaret som om deras liv hängde på det. Det kanske gör det.

Bråkstakarna blir skinande ljus

Rektorn började bli desperat. Han hade provat allt han kunde komma på och ingenting hjälpte. Nu senast hade han kallat till sig de fem pojkarna, skällt ut dem och ställt dem i givakt i korridoren i en timme. De fortsatte att bråka, slå sönder saker, störa ordningen i klassen och slåss på rasterna.

Även om skolan är den bästa i Mandalay ligger den i ett område utanför Kapstaden som är fattigt, utsatt och omringat av kriminella gäng. Rektorn kom i kontakt med Partnership for Possibility, som ger skolledare i Sydafrika en kontaktperson utanför skolan, och fick en idé till ett annat sätt att hantera problemet.

Nästa gång pojkarna hade ställt till det så att han ville prata med dem en och en. Pojkarna blev livrädda. ”Hjälp, vad ska rektorn säga?”

Han flyttade stolarna på kontoret så att han kunde sitta nära dem, bad dem komma in och sitta ner, slog sig ner och frågade:

”Vad är det som händer? Berätta, så att jag förstår.”

Och så lyssnade han och började förstå hur dessa små pojkar hade det och hans hjärta brast.

”Mamma har lämnat oss, vi är ensamma. Pappa är alltid på jobbet och jag måste ta hand om min lillebror.”

”Maten räcker inte, vi är hungriga.”

Och han förstod att pojkarna helt enkelt gjorde vad de kunde för att överleva. De agerade utåt för att de desperat sökte efter uppmärksamhet.

Rektorn kunde inte ändra på att deras mamma inte var där. Han kände att han inte kunde göra så mycket, men han lyssnade och sa:

”Det är tufft, jag förstår det, kom och prata med mig oftare, kom och berätta när det är något.”

Efter samtalen blev det lugnare i klassen. Pojkarna slutade busa och började engagera sig i skolarbetet. Plötsligt presterade de till och med bra resultat i skolan.

Ett bättre liv

Det är mer än 40 år sedan, ändå minns jag precis var vi satt, i baren på King's College i Cambridge. Jag gick andra året och hade inte presterat ett skapande grand på hela höstterminen. Ju längre tiden gick, desto mer skämdes jag och desto svårare blev det att komma igång. Stephen Hugh-Jones, ansvarig för den linje jag gick, kom och slog sig ner bredvid mig.

”Hur är det?” sa han.

Sedan sa han inte så mycket, medan jag grät och berättade att jag egentligen inte alls var intresserad av det ämne han älskade.

”Vad vill du läsa i stället?” undrade han och lyssnade igen.

Det slutade med att jag bytte ämne och resten är historia, men han hade lika gärna kunnat kalla in mig på sitt kontor för att säga att jag fick skärpa mig om jag inte ville bli utkastad. Jag hade kanske kunnat släpa mig fram ett år till. I stället fick jag en ny chans. Utan den hade mitt liv blivit helt annorlunda. Två frågor och ett gott lyssnande. Tack.

Professorn och den unga – hjälp som gör skillnad

Professorn i kvantkemi vid ett av våra mest respekterade universitet hade ett organisationsproblem. I rummet satt en skicklig HR-specialist, en erfaren 63-årig organisationskonsult, en driftig projektledare i 50-årsåldern, chefen för en av Sveriges mest lyckosamma återvinningsanläggningar, en ungdomsledare och en 29-årig cheerleadingtränare. Professorn ställde sin fråga och vi gick laget runt. När rundan var klar hörde jag professorn muttra: ”Den bästa hjälpen får man från de mest oväntade håll.”

Sarah, 29 år, är inte professor, hon har inte ens pluggat på universitet. Men det var hon som gav den bästa hjälpen. När du läste rubriken ovan, vem trodde du hjälpte vem?

När äldre och yngre ska arbeta med en fråga är det lätt hänt att de unga inte kommer till tals eller att deras idéer inte tas på lika stort allvar som de äldres.

Den Tänkandemiljön gav förutsättningarna för Sarah att ge sitt bidrag och för att bidraget skulle tas emot.

Vem är smartast?

”Tror ni att jag är smartare än vad ni är?”

”Tror ni att jag är bättre på att tänka än vad ni är?”

Så inleder Diana Sendlak Brundin sin första föreläsning i ledarskap på Högskolan i Halmstad. Trygga i mängden svarar över 100 studenter från hela världen: ”Jaaaa!”

”Det tror inte jag”, säger Diana. ”Jag kanske kan det här ämnet bättre, men jag är inte bättre på att tänka.”

Tillsammans, menar Diana, kan vi tänka så otroligt mycket bättre.

Hon inbjuder studenterna att skapa en miljö där tänkandet står i fokus och ger dem några förhållningssätt som skapar goda förutsättningar: *Att inte avbryta. Att allas tankar är lika viktiga. Att aktivt lyssna på varandra och tänka positiva tankar om den andra personen.* Med det som grund får de vända sig till varandra fyra och fyra och tänka kring frågan:

Hur kan vi göra, i denna sal, för att skapa en Tänkandemiljö?

”Hela föreläsningen är två timmar och vi kommer mycket längre tack vare den starten som tar mindre än tio minuter”, säger Diana.

Under föreläsningen, som handlar om det som *inte* står på bilderna, får studenterna några grupparbeten om 15–20 minuter med 3–4 frågor som *Vad skulle det innebära för dig? Ge exempel på situationer där detta är användbart.*

”De kan ju själva läsa det som står i handouten. Att jag repeterar det som står på bilderna är helt meningslöst.”

Studenterna älskar Dianas föreläsningar. Dessutom lär de sig mycket.

Är du förvånad?

Att få tänka klart

Karolina Palmberg är som en stor, varm och glädjefull omfamning. Hon arbetar med barn och unga med psykisk ohälsa och ger dem tillfälle att ta ansvar genom att tänka själva. För att kolla om hon lever som hon lär frågade hon sina barn:

”Får man tänka klart här hemma?”

”Det här huset”, svarade 11-åringen med eftertryck, ”är ett av de få ställena i världen där man får tänka klart och får prata utan att bli avbruten.”

”Finns det något mer ställe?” frågade Karolina fascinerat.

”Ja, när man är med morfar, för han hör inte så bra.”

”Det var mycket intressant, Fröken”

Elin Ljung, läraren du träffade i avsnittet om uppskattning, har provat att ge sina förstaklassare tid att tänka kring frågor som *Hur är en bra kompis? Mitt favoritdjur? När jag blir stor ska jag...* För varje fråga fick de en minut var, ”... och det är lång tid för en sjuåring”, säger Elin.

Eftersom det var ojämnt antal fick en grupp vara tre, så när barnen hade fått en minut var fick paren prata om hur det var att prata så med varandra.

”Det blev så lugnt i klassrummet”, säger Elin, ”och det var lugnt också när de pratade om hur det var att prata så.”

Efteråt säger en av sjuåringarna:

”Det var mycket intressant, Fröken.”

Elin jobbar med hur hon själv lyssnar på barnen, för att visa den rätta vägen, och det är inte alltid så lätt, säger hon.

Lyssnande är med som ett mål på utvecklingssamtalet och klassen har fortsatt att prata om vikten av att låta andra få prata till punkt och tänka klart.

”Det har hjälpt mycket i framför allt grupparbeten”, säger Elin.

Jag är nyfiken på vem du är

”Det är en extrem gåva att ge till sitt barn”, säger trebarnspappan Gunnar Wallin, ”att visa att *jag är verkligen nyfiken på dig*. Att ge dem total uppmärksamhet någon gång då och då och inte komma med en massa kommentarer och förmaningar utan bara vara nyfiken på vad de tänker och sitta kvar när de är klara och säga ’Vad tänker du mer?’ Min absoluta övertygelse är att relationen mellan föräldrar och tonårsbarn blir mycket bättre om jag har det genuina lyssnandet och lägger uppfostrandet åt sidan när jag har den här typen av samtal.”

”Det gäller inte bara tonårsbarn”, fortsätter Gunnar. ”Min son är nio år. Han har en massa tankar som han vill dela med sig av. När han ska gå och lägga sig har vi läst bok många gånger, men nu säger han ofta: ’Pappa, jag vill ligga och prata i stället.’ Han har ju sin egen berättelse. Ett barn känner så starkt värdet av att få uttrycka saker, så jag hoppas kunna bibehålla det i förhållande till honom, det är otroligt värdefullt om vi kan fortsätta på det här sättet när han kommer upp i tonåren, om vi kan åka bil eller promenera i skogen och bara lyssna på varandra.”

Men om barnet inte säger något, hur gör man då? ”Sätt dig bredvid och var tyst och närvarande och villig att lyssna och tänk snälla tankar om barnet, så brukar det komma”, säger Karolina Palmberg. ”Om inte annat kanske barnet säger ’Vad stirrar du på?’ och då finns en öppning till att kunna säga ’Jag vill lyssna på dig, men jag vet inte hur.’”

En plats att sortera sina tankar

Max var så arg att han höll på att gå upp i atomer. Mamma hade tvingat honom att hjälpa lillasyster fast han inte ville och när

det gick snett hade mamma blivit arg på honom och tagit lillasysters parti. Så orättvist!

Då föreslog hans mamma att han skulle få säga allting han tänkte och kände utan att hon avbröt, eller talade om, eller tillrättavisade: hon skulle helt enkelt lyssna. I början var han bara arg, men genom att hans mamma verkligen lyssnade fick han säga allt han tänkte och kände och då lugnade han ner sig och hans mamma kunde också se hans sida av saken. Det fungerade så bra att de har gjort så gång på gång. Det har också gjort att hans mamma får uppleva vilken fin kille hon har.

”Han är fantastiskt klok för ibland kan han säga saker som att han hatar den här människan och så efter ett tag säger han: ’Nej, mamma jag hatar nog inte egentligen honom, jag hatar varför han gör det här.’ Han får reflektera över de här sakerna och får en större förståelse för varför det är som det är, så det har hjälpt honom och det har hjälpt oss och kuratorn säger att det har hjälpt honom i skolsituationen, där han har varit mobbad”, säger hans mamma.

”Han har inte lika mycket ångest, han har inte ångestattackerna som han brukade ha under hösten, han blir inte lika upprörd, han blir inte lika ledsen. I vardagen har detta hjälpt oss jättemycket”, fortsätter hon.

Hans mammas lyssnande ger honom en plats att sortera sina tankar.

Organisationen Life Choices, som hjälper riskutsatta unga i Sydafrika, har gjort Tänkande par (se sid. 29) till en del i sina program för familjer och både barnen och föräldrarna säger att de inte kan minnas när de blev så lyssnade på, och att det är otroligt att något så enkelt kan vara så kraftfullt.

Likvärdighet och information behövs

Barn och unga älskar min sväger Bo Lindström, kanske för att han bemöter dem med den största respekt och intresse. Han brukar säga att unga människor tänker bra, bara de har information. När du vill ge en ung människa tillfälle att tänka och bidra kring viktiga frågor måste de ha tillräcklig och korrekt information och de måste känna att du verkligen vill höra vad de tänker. Det gäller oss alla.

En lugnare morgon

Har du stått en tidig morgon stressad, svettig och arg och försökt krångla overallen på en ovillig och illvrålande unge?

Lena Alfredius, i många år föreståndare för Montessorihuset i Saltsjö-Boo, lärde mig ett alternativ.

Innan tredje världskriget bryter ut i hallen säger du till barnet: ”Kan inte du gå ut och känna efter om vi behöver våra varma kläder idag?”

Barnet kanske tror att det är lika soligt och varmt som igår, medan du har läst termometern och vet att det är minusgrader idag.

Information kan göra underverk.

EXPERIMENT



- Välj en fråga som du vill ha barns eller ungas tänkande kring eller sätt bara igång och lyssna.
- Om det behövs, se till att de har tillräcklig, korrekt information. Ofta har de all information de behöver. De vet och förstår mycket mer än många vuxna tror.
- Lyssna med intresse. Avbryt inte.
- Avsluta gärna med att tala om en egenskap som du uppskattar hos dem. (För mer information, se kapitlet "Ge uppskattning".)

Hur reagerade de på att bli tillfrågade? Hur såg de ut när du lyssnade? Hur utvecklades deras tänkande? Hur påverkades er relation?

Se upp!



Oftast är det bäst att vara helt tyst, lyssna och inte avbryta, men det får inte bli ett självändamål. Lyssna också på signaler och känn efter om barnet eller den unga behöver något från dig – en bekräftelse av något slag, eller en fråga.

Till soptunnan



Fråga dig själv: ”Vad känner jag?”

Tankar och känslor är intimt sammanflätade. Vi tänker klarare när vi blir klara över vad vi känner.

Komma till klarhet

Amanda stelnade till och det blev tomt i huvudet. Vit i ansiktet stirrade hon på Thomas, som just hade presenterat hennes idé som om den var hans.

”Ursäkta mig”, sa hon och reste sig upp.

Fem sekunder senare hade hon låst in sig på toaletten och grät så det sprutade.

Snart lugnade hon ner sig, snöt sig i en bit toalettpapper och började tänka. Varför var hon så upprörd?

”För att det har hänt igen”, tänkte hon. ”Han har snott min idé *igen* och låter som om det är hans. Det är därför jag är så ledsen.”

”Nej”, fortsatte tankarna, ”jag är inte ledsen, jag är asförbannad. Hur *kan* han? *Tror* de andra på honom?”

Snabb koll i spegeln, sopa igen spåren i ansiktet, tillbaka till konferensrummet, lugn och samlad, för hon visste att hon var

arg och hon visste varför. Plötsligt fungerade hennes hjärna som den skulle igen.

Det var frestande att dräpa Thomas med en kommentar, men Amanda besinnade sig och bad att få prata med honom efter mötet.

Trollen spricker i ljuset

I en och en halv timme hade William berättat om mobbningen han var utsatt för som barn. Hur han kallats fet och ful, dum i huvudet, fetto, äckel, nörd, idiot, knäpp. Hur han blev utfryst och inte fick vara med i lekarna. Hur han gråtit och gråtit och om den skam han känt, skammen över att han var en sådan som folk kunde säga sådant till, skammen över att det var något fel på honom. Om rädslan för vad som skulle hända i skolan. Hur han aldrig berättade för någon, för han ville inte tynga sina föräldrar med att det var något fel på honom.

Hur han spelat datorspel, för där kunde han vara ifred, stänga av alla elaka röster och vara den han ville vara. Hur skönt det hade varit, men hur det till slut blivit ett beroende. Hur skammen kom tillbaka, depressionen över hur han slösade bort sitt liv, självmordstankarna, hur huvudet slutade fungera. Till slut lämnade han ifrån sig sin dator till sin bästa kompis för att försöka komma tillbaka till livet.

”Jag är 25 år och det här är första gången jag berättar om hur det kändes. Jag har berättat om vad som hände förut, men aldrig hur det kändes.”

Han rätade på ryggen och såg mig rakt in i ögonen.

”Gud vad skönt att jag fick sätta ord på det här”, sa han. ”Tack. Jag stannar där.”

Några månader senare återkom han till hur viktigt det hade varit att gå igenom hela livshistorien och tala om både vad han tänkt och känt.

”Helt plötsligt insåg jag hur jag kände för det. Och tack vare att jag gick igenom känslan så kunde jag börja jobba med tankarna och med hur det egentligen var.”

”När känslorna kommer i vägen kan du inte tänka. När du sätter ord på känslan flyger den iväg med enorm kraft och det blir en frigörelse tankemässigt.”

”Förut har jag alltid sagt det utan att sätta ord på känslan och då har det blivit en annan innebörd, så det blir falskt på något sätt. I och med att jag kunde acceptera känslan och förlåta handlingen så kunde jag komma vidare.”

Strax efter började William plugga, för han ville kunna stå på egna ben. Hans hjärna, som påverkats av spelet, fungerar nu normalt igen, han har klarat gymnasiet, skaffat sig fast jobb, flyttat hemifrån och är lyckligt sambo.

Släpp ut det och släpp det

Känslor hänger ihop med tankarna och när vi inte vet vad vi känner blir det grötigt i huvudet. Så fort vi blir medvetna om vad vi känner blir det lättare att hantera det.

På jobbet låtsas vi oftast vara rationella, som om det vore mer professionellt att inte ha några känslor. Problemet är att det inte fungerar.

Vi kan inte lämna en del av oss själva i ett litet skåp innanför dörren på jobbet och hämta upp den när vi går hem. Det vore kanske skönt och praktiskt, men det är inte möjligt. Våra känslor hänger med oss oavsett var vi är.

För många år sedan märkte Nancy Kline att när en människa ger uttryck för vad hon känner så går det över, ofta fort, och hon tänker klarare efteråt. Den som lyssnar har en viktig uppgift: att fortsätta vara närvarande. Vi behöver inte trösta. Vi behöver definitivt inte skratta bort känslan, som om känslor vore genanta. Vi behöver helt enkelt lugnt finnas där och lyssna.

Det händer att lyssnare känner sig obekväma och vill göra något för att stoppa känslouttryck eller för att trösta eller hjälpa, men det brukar inte behövas och kan till och med vara hinderande. Den som ger uttryck för känslor klarar sig fint.

”Folk tror att den som uttrycker känslor tappar kontrollen, eller att den som lyssnar kommer att tappa kontrollen”, säger Fiona Dawe, tidigare VD för YouthNet. ”Folk har också för sig att det är *lyssnarens* ansvar att hindra uttryck av känslor eller att ta hand om den som uttrycker dem, fast de uppenbart har varit fullt kompetenta att ta hand om sig själva fram till nu. Vi tänker med våra känslor, inte bara med vår rationella vänsterhjärna, och om vi låtsas som om känslorna inte finns så tar de över.”

Modern forskning bekräftar det Nancy Kline märkt. ”Att försöka undvika att känna någonting fungerar inte”, skriver David Rock i *Hjärnan på jobbet*, som utgår från modern hjärnforskning. ”Beskriv en känsla i bara ett eller två ord och den kommer att krympa. Men starta ett samtal om en känsla och tendensen blir att den ökar i styrka.”

Arg eller ledsen?

Vår kultur har lärt oss vilka känslor vi får uttrycka och känslor ligger ofta i lager ovanpå varandra. Ibland har jag frågat grupper:

”Vilka blir ledsna när ni egentligen är arga?”

En skog kvinnohänder sträcks upp.

”Vilka blir arga när ni egentligen är ledsna?”

Mäns händer far i luften.

Först när vi accepterar den ena känslan kan vi hitta andra, underliggande känslor.

EXPERIMENT 1



När du märker att du inte kan tänka klart, fråga dig själv: ”Vad känner jag?” Om möjligt, säg svaret högt.

Blir du klarare i huvudet?

Om det inte räcker för att du ska börja tänka klart igen, be någon lyssna när du sätter ord på känslorna.

Om det inte räcker, läs nästa kapitel, om antaganden.

Om en hel grupp har anledning att vara arga, rädda eller ledsna kan var och en få svara på ”Vad tänker eller känner du kring X?”

Eftersom frågan omfattar både tankar och känslor blir det mindre utmanande och ledande än att fråga ”Vad känner du kring X?”

EXPERIMENT 2



Skratt är förlösande.

Om det passar, prova att inleda mötet med en fråga (se kapitlet om positiva öppningsrundor) eller något annat som lockar till skratt.

Hur påverkas stämningen?

Hur påverkas mötet?

Se upp!



Vissa känslor är lättare att ta emot än andra och det är stor skillnad mellan att sätta ord på en känsla, till exempel ”Jag är arg” eller ”Jag är ledsen” och att visa den genom att gråta eller skrika.

Kulturen reglerar vad som är välkommet och inte. I en öppen kultur går det bra både att sätta ord på och ge uttryck för känslor. Det kan vara viktigt att känna efter vad som går an i den kultur där man befinner sig och att prata med de andra i gruppen om hur de vill ha det med uttryck för känslor.

Till soptunnan



Antaganden formar livet

När vi har svårt att lösa en fråga hindras vi ofta av att vi antar något som inte är sant, men vi tänker, känner och beter oss som om det vore sant. Om vi byter det hindrande antagandet mot något som är sant och frigörande öppnas nya möjligheter.

Nära döden – fast inte

Det var höstfest hemma hos Beatas pappa, sång, skratt, sprit och skärgård. Gubbarna blev allt fullare och skränigare, skämtet allt grövre. Plötsligt fick en av gubbarna ett infall. Han lyfte upp Beata, tre år, tänkte kasta henne i en båt, men var så full att han inte märkte att han hade missat. Treåringen föll handlöst i sjön, och med sin tjocka olle och tunga stövlar sjönk hon som en sten till botten, men satte igång att sprattla för att ta sig upp. Storebror skrek som en siren.

Beata överlevde, men hur tror du denna historia slutar?

Vad tror du att Beata tänkte om händelsen? Blev hon rädd för karlar? Blev hon orolig, drömde mardrömmar och kissade i sängen? Aktade hon sig som tonåring för att gå ut om natten? Blev hon försiktig med vatten och vägrade att åka båt? Vi går tillbaka till Stockholms skärgård år 1966.

Beata ligger i havet och sprattlar.

Hennes pappa kommer springande uppifrån huset, häver sig i sjön, simmar ut och drar upp sin lilla treåring. När Beata hostande kommer upp på bryggan lyfter hon armarna mot himlen och säger glädjestrålade: "Ja! Jag kan simma!"

Vi drar slutsatser om det som har hänt oss. På svenska säger vi: "Det är inte hur man har det, utan hur man tar det." Ofta är det inte de händelser vi varit med om som formar vårt tänkande utan de *antaganden* vi har gjort i samband med händelserna. Beata Pontén, tre år, drog en positiv slutsats och idag, när hon är i vuxen ålder, har hon fortfarande samma positiva energi som flickan med händerna sträckta i segergest över huvudet. Hon ser sig själv som en person som kan simma.

Andra gånger drar vi slutsatser som hindrar och begränsar oss och som kanske gör oss arga eller ledsna, får oss att känna oss maktlösa eller värdelösa. Då kan vi ofta upptäcka att vi antar något som är osant, men lever som om det vore sant. Vi kan, som Elisabeth i nästa berättelse, byta det osanna antagandet mot ett antagande som vi uppfattar som sant och frigörande, och det kan göra vårt liv både rikare och gladare.

Från förtvivlan till tillförsikt

Plötsligt andades Elisabeth lugnt. Tårarna hade hon torkat med baksidan av handen, snoret hade hon överlämnat till en pappersnäsduk.

När hon började prata hade hon haft axlarna hårt åtdragna, som om världen skulle brisera om hon släppte taget. Hon började behärskat, sakligt.

”Min dotter är så arg. Hon tycker att jag lägger mig i och att jag inte respekterar att hon är vuxen och kan ta ansvar för sig själv. Hon vet att jag vill henne väl, men det hjälper inte alls verkar det som.”

”För några dagar sedan skickade jag henne ett papper om reglerna för en försäkring hon har. Det var bara information om reglerna och det är ju jag som har betalat försäkringen i alla år så det är väl inte så konstigt att jag skickar det till henne, nu när hon ska ta över och betala. Hon blev så himla arg för hon tror att jag inte tror att hon har koll. Hon skrek högt i telefonen: ’Jag vill inte prata med dig!’ och så lade hon bara på. Och sen kom sms:en. ’Nu lägger du dig i IGEN’, ’Det är inte ens en månad sedan du lade dig i mitt nya jobb’, ’Tror du att jag är helt pantad?!’, ’Kan du bara sluta?’, ’Du gör inte så här mot Sebastian.’”

”Jag försökte ringa”, fortsatte Elisabeth, ”men hon svarade inte. Jag föreslog att vi skulle ses och prata om det, men hon ville inte träffas.”

”Det gör så ont.”

Tårarna vällde upp i ögonen.

”Jag vill inte göra henne illa. Jag tror inte att hon behandlar någon annan än mig så här. Ibland är det lugnt i några veckor och så händer det igen, det känns som att gå på ett minfält, jag vet aldrig när hon ska explodera. Jag är så himla ledsen. Jag vill inte bli behandlad så här, men hon är ju min dotter.”

Elisabeth tystnade.

Hon torkade sig om näsan med baksidan av handen och jag räckte henne en pappersnäsduk så att hon kunde snyta sig. Man tänker inte bättre för att man snorar.

”Vad är det jag antar som får mig att må så här, som gör mig så ledsen?” sa hon.

Hon var tyst i några sekunder.

”Jag antar att det alltid kommer att vara så här”, svarade hon sig själv.

”Och tror jag att det är sant?” fortsatte hon samtalet med sig själv, medan jag fortsatte att lyssna.

”Nej”, sa hon, ”det är inte sant.” (Tystnad.) ”Hon kommer tillbaka.”

Hon blev stilla. Tårarna hade slutat rinna och det rörde sig i ögonen, så jag förstod att hon tänkte vidare. Ett par minuter senare sa hon lite trevande:

”Det är inte sant. Hon är full av kärlek och hon kommer tillbaka.”

Tystnad.

Hon nickade några gånger.

Efter någon minut tittade hon mig rakt i ögonen och sa med fast röst:

”Hon är full av kärlek och hon kommer tillbaka.”

Hennes andning stillade sig och jag märkte att axlarna hade sjunkit ner.

Hur bli kvitt ett osant, begränsande antagande?

Långt innan Elisabeth och jag träffades den dagen hade hon känt till att vi antar saker som påverkar oss, saker som kanske inte är sanna, men som vi lever som om de vore det. Ibland är det saker som har sagts till oss när vi var barn och som vi fortfarande tror på, fast de inte är sanna nu och kanske aldrig har varit det. När du känner att du har kört fast och inte kan lösa en fråga, kan det mycket väl hända att du antar något som hindrar dig.

Ofta hittar hjärnan själv vägen fram. De frågor hjärnan verkar ställa sig själv låter ungefär så här.

Vad vill jag uppnå? (Elisabeth ville sluta må som hon gjorde.)

Vad antar jag som hindrar mig (eller "som får mig att...")

Vilket antagande hindrar mig mest?

Tror jag att det är sant? Av vilka skäl tänker jag så?

Om det inte är sant, vad är sant och frigörande i stället?

Om jag visste [det som är sant och frigörande] hur skulle jag då nå mitt mål?

Frågan "Om det inte är sant, vad är sant och frigörande i stället?" är en plats för kreativitet. Här finns möjlighet att skapa en helt ny idé som grund för frågan – och kanske för hela livet?

Mer om frigörande antaganden finns i Nancy Klines böcker och i utbildningen Tänkande partnerskap.

Företaget som lever som det lär

Inte bara i privatlivet hindras vi av osanna antaganden, de dyker upp på jobbet också.

Philip, Mia, Daniel och Nina hade samlats för att tänka kring hur de kunde bli ett företag som lever som det lär, men det gick trögt. Ju längre tiden gick, desto mer kändes det som att klafsa omkring i gytta. De föreslog saker, men engagemanget fanns inte och idéerna flög lågt. Till slut frågade jag som handledare:

"Vad antar du, som hindrar dig från att komma på hur ni ska bli ett företag som lever som ni lär?"

Det blev stilla i rummet. Andhämtningen lugnade sig, uppmärksamheten skärptes och det enda som rörde sig var ögonen, så det var uppenbart att de tänkte.

”Jag kan börja”, sa Mia. ”Jag antar att det inte spelar någon roll vad jag tänker, för ingen kommer att bry sig om det ändå.”

”Jag antar att vi inte har råd”, sa Philip.

”Jag antar att vi inte har tid”, sa Daniel. ”Att vi måste ägna tiden åt sånt som är lönsamt på kort sikt.”

”Jag antar att det inte är tillräckligt viktigt”, sa Nina.

”Vilket antagande är det som hindrar er mest?” frågade jag.

Snabbt kom de fram till att det som hindrade dem mest var att det spelar ingen roll vad vi kommer fram till, för ingen bryr sig i alla fall.

”Vad skulle ni kunna anta i stället, för att kunna tänka kring hur ni kan bli ett företag som lever som ni lär?”

”Jag tror att det har varit sant att ingen bryr sig, men jag tänker på Martin”, sa Nina. ”Han är inte som de andra i ledningen. Om vi kommer med bra förslag så kommer han att driva det och jag tror att han kan lyckas. Så jag tror att vi helt enkelt kan anta att den här gången kan det lyckas.”

De andra nickade instämmande och jag frågade:

”Om ni visste att den här gången kan det lyckas, hur skulle ni bli ett företag som lever som ni lär?”

Då öppnades dammluckorna och idéerna sprutade.

”Vi skulle ta bort individuell bonus, för den gör att vi konkurrerar med varandra.”

”Vi skulle uppskatta varandra ofta.”

”Vi skulle ta tid att tänka två och två varje vecka.”

”Vi skulle fira framgångar.”

”Vi skulle träffas allihop en gång i månaden och reflektera över våra lärdomar, så att vi blir en lärande organisation.”

”Vi skulle tala om vad vi är stolta över.”

Ett nytt antagande värt miljoner

Ledningsgruppen skulle skapa en strategi för att generera 100 miljoner i vinst i grannlandet följande år. Det gick så trögt att konsulterna till slut frågade: "Vad antar ni som kan hindra er från att skapa 100 miljoner i vinst i grannlandet?"

Varje deltagares antaganden skrevs upp på ett blädderblock så att alla kunde se dem: "Jag antar att vi skulle vara tvungna att förvärva ett företag i det landet", "Jag antar att vi inte har tillräcklig infrastruktur", etcetera fram till den deltagare som sa "Jag antar att det är omöjligt".

Gruppen delades in i par och grupper om tre för att tänka över vilket antagande som var mest hindrande och kom fram till att det mest hindrande var att det var omöjligt. Konsulterna frågade om de trodde att det var sant att det var omöjligt och det var då VD gav gruppen den information som saknades och deltagarna kunde konstatera att det inte var sant att det var omöjligt.

"Så om det inte är sant, hur skulle ni uttrycka det som är sant?" frågade konsulterna. Gruppen svarade: "Att det är möjligt."

"Om ni visste att det är möjligt att skapa 100 miljoner i vinst i grannlandet, hur skulle ni göra det?" frågade konsulterna.

Tjugo minuter senare var strategin klar.

Arton månader senare stod det klart att den fungerade.



När Diana Sendlak Brundin arbetar med grupper brukar hon lära ut hur begränsande antaganden fungerar. "När gruppen kör fast frågar gruppmedlemmarna själva: 'Vad är det vi antar

nu som får oss att tänka så?’ Det krävs att gruppen är tillräckligt trygg för att det ska gå att ställa en sådan fråga”, säger Diana.

I organisationer handlar begränsande antaganden ofta om brist på tid, personal eller budget, eller att vi måste hålla oss till nuvarande teknik och arbetssätt. Om någon kan fråga eller gissa vilket antagande som hindrar mest och ställa en fråga som trovärdigt vänder på det, till exempel ”Om vi visste att vi kan få mer tid, hur skulle vi då gå vidare?” så kan tänkandet få rak-
ketfart. För att det ska tas på allvar och fungera måste förslaget vara trovärdigt för deltagarna.

EXPERIMENT



När du kör fast, eller när du blir ledsen, arg eller rädd, fråga:

- Vad antar jag som hindrar mig från att (eller ”som får mig att...”)
- Vad antar jag som *mest* hindrar mig från att (eller ”som får mig att...”)
- Tror jag att det är sant? Av vilka skäl tänker jag att det är sant (eller osant)?
- Vad kan jag anta i stället, som är sant och frigörande?
- Om jag visste [det som är sant och frigörande] hur skulle jag då nå mitt mål?

Se upp!



I rätt sammanhang är frågorna om antaganden guld värda. Men de kräver förtroende, och de behöver vara välkomna, an-

nars kan de i värsta fall upplevas som en attack. Det är därför jag rekommenderar att börja med att ställa dem till sig själv och inte pröva på andra.

Överkurs – Vända på antagandet

En person behövde gå och övertyga VD:n om ett förslag som gruppen utarbetat.

”Jag kan göra det”, sa Eric, ”men ni får tala om för mig vad jag ska säga, för min hjärna är stor som en jordnöt.”

”Eric, om du visste att din hjärna är stor som hela planeten, vad skulle du säga till VD?” vågade handledaren Anne Hathaway fråga, eftersom det fanns stor trygghet och tillit i gruppen.

Eric andades ut, tänkte i några sekunder och sa: ”Ja om jag visste *det*, då skulle jag...” Idéerna sprutade och andra skrev febrilt ner alla hans förslag.

Till soptunnan



Välkomnande plats

En plats som säger till dig att du är viktig och välkommen hjälper dig att tänka. Om vi vill få tillgång till det bästa tänkandet skapar vi en fysisk miljö som är välkomnande.

Välkommen? Hem?

Alexandras föräldrar är skilda och hennes pappa har flyttat ihop med en ny kvinna. Som många skilsmässobarn bor Alexandra varannan vecka hos mamma och varannan vecka hos pappa. Hos mamma har hon eget rum. Men inte hos pappa.

”Du får använda rummet när du är här, men det är inte ditt rum. Har du förstått?” sa Alexandras pappa.

Välkommen? Hem?

Tänk inte här!

Många har jobb som kräver att de tänker, men arbetsplatsen är ett kontorslandskap. Vissa trivs bra, andra gör det inte och vare sig du trivs eller inte är det stor risk att du blir avbruten. Kontorslandskap är det fysiska uttrycket för: ”Tänk inte här.”

I *Hjärnan på jobbet* skriver David Rock att en studie, som publicerades i oktober 2005, kom fram till att anställda ägnar i genomsnitt elva minuter åt ett projekt innan de blir distraherade.

När jag berättar det för folk i arbetslivet idag säger de flesta: ”Elva minuter? Det var länge!”

Rock fortsätter: ”Efter ett avbrott tar det dem 25 minuter att återgå till den ursprungliga uppgiften igen, om de alls lyckas. [...] När man äntligen har tagit sig tillbaka till det man höll på med har förmågan att fokusera ytterligare försämrats [...]. Om man skiftar fokus tio gånger i timmen (en studie visade att kontorsfolk gjorde det så ofta som tjugo gånger i timmen), så kommer tiden för produktivt tänkande att sjunka till en bråkdel av vad som är möjligt. Mindre energi är lika med mindre förmåga att *förstå, fatta beslut, minnas*, [...]. Följderna kan bli misstag på viktiga områden. Eller så kan distraktioner få en att glömma idéer och tappa bort värdefulla insikter. Stäng av alla kommunikationskanaler under ditt tankearbete. [...] Att stänga ute alla externa distraktioner [...] verkar vara en av de bästa strategierna för att förbättra den mentala prestationsförmågan.”

Många kontor har idag glasväggar som släpper igenom mer ljus och gör lokalerna luftigare och mer välkomnande. Samtidigt är det lättare att bli distraherad av att någon går förbi utanför och det är svårare att komma in i det lugn som krävs för att vi ska kunna tänka bra.

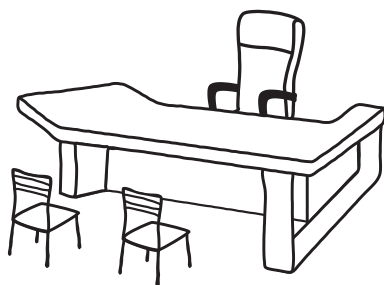
Hur ska den fysiska miljön vara utformad för att medarbetare ska kunna fatta kloka beslut, i det löpande arbetet och på möten?

Det sitter *inte* i väggarna

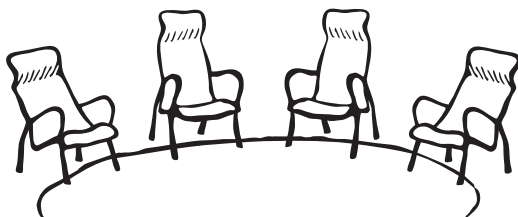
För många år sedan hade jag ett uppdrag åt Gunnar, som skulle bli koncernchef. Innan han hade börjat fick jag träffa hans företrädare Carl. Jag hälsades välkommen av Carl, som satt i en direktörsfåtölj i läder bakom ett stort mörkt skrivbord. Framför skrivbordet stod två små, lite lägre, hårda stolar för besökare.

Jag satte mig ner. Stolen var så låg att näsan hamnade i nivå med skrivbordskanten – åtminstone kändes det så.

Hur bra tänker folk här?

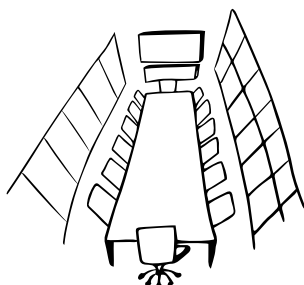


Nästa gång jag kom till samma rum var det stora skrivbordet och de hårda stolarna borta och jag möttes av en stor, klarröd, rund matta med åtta sköna färskinnsklädda fåtöljer i ring. Gunnar hade tillträtt.



”Detta är ett rum för samtal”, sa Gunnar. ”Jag vill höra vad folk tänker.”

Kulturen på arbetsplatsen är ett aktivt val och alla på arbetsplatsen påverkar den. Möbleringen är ett påtagligt uttryck för den önskade kulturen.



Långa, smala styrelsebord ger mig frossbrytningar. Hur kan den som sitter längst ner vid ett långsmalt bord känna sig som fullvärdig medlem i teamet? Kung Arthur och riddarna kring det långsmala bordet? Skulle inte tro det.

Kring det runda bordet kan vi tillsammans utveckla det bästa tänkandet och skapa ett allsidigt underlag för beslut.

Hur kan mötesplatsen få människor att känna ”Du är viktig”?

Det finns olika sätt att utforma platsen på så att folk känner att de spelar roll och så att de kan tänka väl. Här är några exempel, men möjligheterna är många fler.

☆ Gunnar skapade ett rum att tänka i, med sköna sittplatser och varma färger.

- ☆ En ekonomisk rådgivare i England möblerade fram ett hemtrevligt vardagsrum där han kunde samtala med sina blivande uppdragsgivare om vad de ville göra under kommande år. Frågan är avgörande för hur de ska planera sin ekonomi. Många par har inte pratat igenom hur de ser på framtiden och det är bättre att ta det samtalet i en soffa än framför ett stort skrivbord. Först när det viktiga samtalet var klart flyttade de till skrivbordet för att prata om hur pengarna skulle placeras.
- ☆ När Christopher Spence var chef för London Lighthouse och skulle leda möten med ministrar och tjänstemän i de dystra, kala och ibland fönsterlösa rum som tillhandahölls av statsmakterna köpte han alltid med sig en stor bukett vackra blommor, skaffade en vas och såg till att blommorna stod framme när deltagarna kom.
- ☆ När jag inför en konferens checkade in på mitt rum fann jag på överkastet ett handskrivet kort från kvinnan som ledde konferensen, där det stod varför hon var glad att just jag var där. Om jag kände mig välkommen? Jo tack, bara det att hon hade brytt sig så mycket om att just *jag* var där var värt resan.
- ☆ Som en av direktörerna på Standard Bank i Johannesburg hade Helena Dolny ett rejält tilltaget kontor, medan alla medarbetare satt i kontorslandskapet utanför. Helena flyttade sitt skrivbord till landskapet och gjorde om sitt kontor till hela gruppens mötesrum. Många chefer har gjort en liknande manöver och satt medarbetare och effektivitet framför sin egen status.

- ☆ Om mötesrummet har glasväggar kan du kanske dra för gardinerna så blir det mer ombonat och fritt från yttre störningar. I den tryggare miljön blir det också lättare att fritt uttrycka känslor och tankar.
- ☆ Välj en annan plats än den vanliga. Utomhus kan frisk luft och kontakten med naturen ge ett mer grundat samtal, på promenad eller på varsin stubbe i skogen. Min dotter och jag har haft många av våra bästa samtal nedsänkta i en pool på spa. Bilen lockar många tonåringar till goda samtal med sina föräldrar. Min gudson och jag hade vårt kanske viktigaste samtal på den plats han föreslog, som förmodligen var där han kände sig mest bekväm: bowlingbana och shuffleboard. Se till att inte bli alltför distraherade av omgivningen: god uppmärksamhet är alltid avgörande.
- ☆ Att byta plats med varandra kan ge nya dimensioner åt samtal i familjer och grupper.
- ☆ Att minska det fysiska avståndet mellan människor kan göra det lättare att närma sig varandra mentalt. Behöver vi bord? I så fall, kan bordet vara runt, lågt och litet?
- ☆ Till och med en vackert inslagen chokladpralin på varje persons plats kan ge mötet en annan känsla.
- ☆ Med fyra adventsljus och den vackert handskrivna texten: ”Jag bjuder på fritt lyssnande. Vad har du på hjärtat?” bjöd Vivianne Thomsson in besökare på Visby bibliotek.

EXPERIMENT



Det finns inte ett sätt att visa att alla är viktiga och att få folk att slappna av och vara sig själva, så att de kan bidra med sitt bästa.

Vad passar denna grupp denna gång? Vad kommer deltagarna att uppskatta, kanske något utöver det vanliga?

Hur påverkades deltagarna? Hur påverkades du? Hur blev mötet?

Till soptunnan



Inga tankar utan kropp

Så länge vi lever bor hjärnan i kroppen. Vill vi tänka så bra som möjligt behöver vi ge kroppen goda förutsättningar.

Ut och rör på dig när du sitter fast: tre rörliga exempel

1. Stefan Gustafsson kastade sig upp på bryggan. Kanoten slängde han upp på axeln och så sprang han upp för backen och lade ner kanoten på verandan. Nu var det bråttom! In i båthuset för att skriva ner alla idéer och lösningar han hade kommit på under träningen. Han rusade in till blocket och pennan som han lämnat i beredskap innan han stack ut.

Det hade blivit ett mönster. Kontorsjobb och paddelträning för kanotmaraton. Tre VM-silver och medaljer från otaliga seg-rar glänste i prisskåpet hemma och dessutom hade han gång på gång löst till synes olösliga jobbproblem under träningen. Det var som att saker lossnade, idéer och lösningar bara dök upp när kroppen tränade hårt. Men om han inte snabbt sprang in och skrev ner dem när han kom tillbaka försvann de. Därför hade han lärt sig att lägga ett block och en penna i beredskap.

2. Min vän Anders Fosselius blev VD för en reklambyrå med vikande intäkter och begränsad sjukdomsinsikt. När stressen hotade att ta kål på honom snörde han på sig gympaskorna och stack ut och sprang och utan att han medvetet tänkte på frågorna dök lösningarna ofta upp av sig själva.

3. För egen del avskyr jag att springa. Men en liten tur i roddbåten, med solglitter på vattnet som speglar sig i klipporna, är ren njutning. Och gång på gång har jag fått nya idéer under roddturen. Jag behöver inte alls ha problem när jag sätter mig i båten, plötsligt får jag bara en bra idé eller en lösning på något jag funderar på.

I boken *Hjärnstark* argumenterar psykiatern Anders Hansen övertygande för att träning och motion stärker hjärnan. Boken innehåller massor av exempel och referenser till seriös forskning men sammanfattningen är väldigt enkel: ta en rask promenad eller rör på dig på annat sätt. All motion stärker hjärnan och bara du inte tar ut dig helt kommer du att tänka bättre när du rör på dig.

När kroppen har det bra, fungerar hjärnan bättre

Ett självklart och ibland förbisett faktum är att hjärnan faktiskt är en del av vår fysiska kropp. ”Det är där den bor”, säger Anna Pihl, som har hjälpt tusentals överviktiga att få en lyckligare kropp. ”Så länge vi lever är vi beroende av att ha en fungerande kontakt mellan kroppen och knoppen och vara tacksamma för att hjärnan sitter ovanför magen – både bokstavligen och bildligt talat!”

Om kroppen inte har det bra fungerar hjärnan sämre. Om vi fryser, sitter illa eller har ont någonstans, lider av paltkoma, är hungriga eller uttorkade, utmattade, stressade eller sjuka så får inte hjärnan de bästa förutsättningarna för att göra sitt jobb, bland annat för att en del av uppmärksamheten går till de nöd-signaler kroppen skickar. Kanske är det därför vissa tänker så bra i badet och jag kommer på saker i duschen? Kroppen har det bra och då fungerar hjärnan.

EXPERIMENT



När du har kört fast, ta en rask promenad eller rör på dig på något annat sätt som passar dig. Vad du gör spelar ingen roll, bara du får igång hjärtat och blodflödet till hjärnan.

Ofta är det minst lika effektivt att inte tänka på problemet medan du rör på dig, utan låta hjärnan jobba på i det tysta. När den har hittat lösningen hör den av sig.

Hur gick det? Hittade du någon ny ingång i frågan?

Till soptunnan



Sluta försöka göra två saker samtidigt

Går det att effektivisera genom att göra flera saker samtidigt?

Nej.

Det fungerar inte nu och det har aldrig fungerat. Vill du bli effektivare och tänka bättre tar du en sak i taget.

IQ som en åttaåring

När jag leder utbildningar frågar jag ibland: ”Om man vill sänka intelligensen hos en person som läser en Master på Harvard till samma nivå som en åttaåring, hur gör man då?” Hittills har ingen kommit på svaret.

Det är lätt. Ge personen två saker att göra samtidigt. Poff, så har de samma förmåga att lösa problem som en unge i andra klass.

Effektivare?

Jag satt och skrev på den här boken. Det var lördag morgon och jag hade inte brytt mig om att stänga ner mejlen. Ett mejl med en Facebookuppdatering plingade till och jag klickade för att se vad det var. När jag följde uppdateringen stod det hur man stänger

ner sitt Facebookkonto. Det verkade intressant, så jag började läsa. Fem minuter senare vaknade jag till, undrade vad jag höll på med och gick tillbaka till skrivandet. Känner du igen dig?

En annan dag satt jag och jobbade med en översättning. Då och då vibrerade det i telefonen och jag svarade på meddelanden. Jag var i form, kände mig effektiv och det var mysigt att ha kontakt med kompisarna medan jag arbetade. Tangenterna klickade tyst och jag jobbade hårt hela eftermiddagen.

Först i slutet på dagen upptäckte jag hur lite jag hade gjort på översättningen. Det fanns bara en möjlig slutsats: tiden hade gått åt till annat, medan jag trodde att jag var effektiv.

Forskningen stöder den slutsatsen. Vill du prestera bra och mycket: stäng av mejlen, sociala medier, telefonen, stäng dörren och sätt upp skylten ”Var god stör ej”. Bodil Jönsson, som skrev den tankeväckande *Tio tankar om tid*, kallar det för ”ostyckad” tid.

Vi lurar oss själva

Brukar du ha datorn uppe på möten och svara på mejl medan mötet pågår? Många gör det och tror att de gör två saker samtidigt.

I själva verket gör de inte två saker samtidigt. De går fram och tillbaka mellan olika uppgifter. Risken är att de missar viktig information och att besluten blir sämre samtidigt som relationerna mellan deltagarna i mötet tar skada av bristen på engagemang. Dessutom tar det längre tid att svara på mejlen än det skulle göra om du var fullt fokuserad.

Vi behöver inte ens titta i mobilen för att mötet eller middagen ska bli sämre. När mobilen ligger framme lockar den oss att

titta i den och vi måste ta lite av vår värdefulla uppmärksamhet för att *inte* titta i den.

Forskare har studerat hur mobilen påverkar när man äter middag med vänner. Trehundra personer var med i undersökningen och hälften blev tillsagda att de skulle ha mobilen till hands, eftersom de skulle få ett meddelande under middagen. De andra var tillsagda att inte ha mobilen framme. De som haft mobilen framme tyckte att middagen var mindre värdefull än de som inte haft den framme.

En annan studie konstaterar att collegestudenter presterar sämre på prov om de har haft mobil eller dator framme under lektionerna och ytterligare en studie visar att collegestudenter presterar sämre på tester om de har mobilen i fickan, även om de inte tittar på den. Lämnar de mobilen utanför rummet lyckas de bättre, bara genom att inte ha mobilen på sig.

Vi äger helt enkelt inte så mycket uppmärksamhet att vi kan ha fullt fokus på mer än en fråga i taget. När en liten bit av hjärnan vill snegla i telefonen är vi inte fullt närvarande och då får vi tråkigare umgänge och sämre beslut.

”Att hela tiden behöva ignorera impulsen att inte ta upp mobilen är inte en passiv handling för hjärnan, och vad vi än tror är vi usla multitaskare av naturen”, säger psykiatern Anders Hansen.

Nancy Kline kallar det ”Digital Slavery”, att vara elektronikens lydiga slavar. Vi offrar livsviktiga saker, inklusive våra relationer, på elektronikens altare. Det går helt enkelt inte att vara fullt närvarande med en annan människa eller att tänka klart när telefonen eller plattan ligger framme, för den signalerar att vi vilket ögonblick som helst kommer att bli oviktiga, så fort nästa sms eller mejl dimper in.

Trekant i sängkammaren

Ett par kom till äktenskapsrådgivning.

”Det känns inte som förut.”

”Kärleken har tagit slut.”

Familjerådgivaren ställde lite frågor och kom till den klassiska:

”Hur är det med samlivet?”

”Det blir inte så nära som förut. Jag vet inte om det beror på telefonerna.”

”Telefonerna?”

”Ja, vi har alltid med oss telefonerna i sovrummet för ibland får vi ett viktigt sms och då måste vi ju svara.”

”Menar ni att ni har telefonerna på i sängkammaren oavsett vad ni håller på med?”

”Ja, absolut. Våra chefer väntar sig att vi alltid ska vara tillgängliga.”

Familjerådgivaren fick anstränga sig för att inte visa hur gammal hon kände sig. Ett tag stod det helt stilla i huvudet, men till slut fick hon ur sig:

”Hur tänker ni att det påverkar samlivet?”

Det automatiska tar över

Min granne Anders och jag går ofta ett varv runt sjön. En söndag tänkte vi att vi skulle ta en annan väg. Vi stod stilla en stund och bestämde vilken väg vi skulle ta och sedan gick vi vidare och pratade om hans jobb. Och plötsligt upptäckte vi att vi hade gått samma väg som vanligt, för vi var fullt fokuserade på hans jobb och då gick fötterna som vanligt.

Har du någon gång tänkt att du ska handla på vägen hem? Och när du parkerar hemma så kommer du på att du har glömt

bort det, för du pratade i telefon eller lyssnade på musik eller började tänka på något annat? Det är samma sak: när vi har uppmärksamheten på ett håll fortsätter kroppen automatiskt med sina vanor.

Ibland får jag för mig att jag kan göra helt automatiska saker samtidigt som jag pratar med någon. Men hur blir det för den andra? När jag pratar i telefon och börjar hålla på med något annat är det vanligt att den jag pratar med vill avsluta samtalet. Om jag då ger fullt fokus till samtalet blir de intresserade igen.

EXPERIMENT FÖR MÖTEN



- På digitala möten, be deltagarna stänga ner alla andra program och aviseringar.
- På fysiska möten, lämna elektroniken utanför mötesrummet.
- Skulle någon vänta ett viktigt besked, be om möjligt någon som inte ska vara med på mötet att ta hand om telefonen och komma in vid behov.
- Om någon behöver ta anteckningar, prova blädderblock. Om det inte går, prova att den som tar anteckningarna stänger av wifi och inte har några andra program öppna på datorn. (Men blädderblock är ändå bättre.)
- Fråga efter mötet: hur påverkades mötet av att lämna telefoner och datorer utanför? Vill vi prova nästa möte också?

EXPERIMENT NÄR DU BEHÖVER FÅ NÅGOT GJORT



Stäng av telefon, mejl och andra aviseringar.
Vilka effekter fick det?

EXPERIMENT HEMMA



Stäng av telefonerna när ni äter middag.
Hur påverkas stämningen runt matbordet?

Till soptunnan



Glänta på järnridån

”Polarisering är en myt.”

Nancy Kline

*”Tänk om det viktigaste
perspektivet är det jag inte har?”*

Maryse Barak

Från konfrontation till kontakt

Plötsligt blev det spänt i rummet.

Vi hade haft en lugn och fin dag tillsammans, alla hade lyssnat på varandra, alla var glada och vänliga och sedan kom vi till frågan om klimatet. Två personer hade helt olika uppfattning och alla stelnade till.

En tyckte att debatten är överdriven, det blev så hemskt mycket med allt det där om klimatet, hon tyckte att det hade gått för långt, medan den andra menade att frågan var så viktig att den förtjänade all den uppmärksamhet den fick – och lite till.

”Vill ni tänka kring den frågan?” frågade Nancy Kline som ledde mötet, ”för låt oss i så fall titta på våra överenskommelser.”

De fick tre minuter var, fram och tillbaka, i upp till totalt 30 minuter, och de lovade varandra två saker:

- ☆ *Jag kommer att fortsätta att vara intresserad av vad du kommer att säga härnäst.*
- ☆ *Jag kommer att tänka självständigt kring frågan, inte upprepa gamla sanningar eller färdiga svar.*

Vi övriga lyssnade fascinerat, medan tänkandet gick fram och tillbaka och redan inom loppet av tjugo minuter hade vi börjat skönja områden där de hade samma uppfattning, saker de höll med varandra om. Spänningen, som var påtaglig när de började, hade släppt, och när tiden var slut kunde de till och med se varandra i ögonen och tala om en egenskap som de uppskattade hos varandra.

Med samma förutsättningar har samtal förts om såväl Brexit (i England) som Trump (i USA) och det har gått bra även då.

När vi lyssnar på detta sätt och *tänker*, snarare än langar fram det färdiglagade, börjar vi förstå varandra bättre, ibland till och med delvis hålla med varandra. Syftet är *inte* att komma till samma uppfattning, utan att öka förståelsen. Först när vi har en kontakt och förstår varandras uppfattning kan vi minska polariseringen.

Det kan kräva mod att utforska andra sätt att se på en fråga. Samtidigt kan det vara en befrielse att upptäcka att uppfattningar är just uppfattningar och inte en central del av ens personlighet.

Debatt leder varken till förnyelse eller uppfinningar, så om ni som grupp eller organisation vill komma till ny insikt kan

den viktigaste åtgärden vara att gå från debatt och diskussion till att tänka tillsammans. På engelska rimmar det: "You can't innovate with debate."

Islossning

Sommaren 2019 bad Stockholms stad klimatforskare från Researchers' Desk att stå på Sergels torg ett par timmar varje måndag, för att svara på allmänhetens frågor om klimatet. Själv var jag med för att hjälpa till med kommunikationen. Sista måndagen kom det fram en man i 70-årsåldern. Stödd på sina kryckor sa han till oss:

"Jag älskar det ni gör, men det är för sent."

Klimatforskaren lyssnade vänligt. Mannen, som hette Alejandro, fortsatte prata. Han pratade och pratade och pratade och pratade och vi lyssnade och lyssnade och lyssnade, men till slut började det bli plågsamt att vi inte kom någon vart och jag frågade:

"Skulle vi kunna pröva något?"

Herrarna gick med på att ta tre minuter var och verkligen *lyssna* på varandra och att *tänka* kring frågan. När var och en fått totalt 2 x 3 minuter att prata och lika lång tid att lyssna, gick det från ganska polariserat till en varm känsla av: "Men vilken underbar människa." Vi skiljdes som vänner. Det tog tolv minuter.



”Orsaken till polarisering är inte att vi har olika uppfattning”, säger Nancy Kline, ”det är att vi tar avstånd.”

När vi möter en uppfattning som är väldigt annorlunda än vår egen, på områden som är viktiga för oss, blir vi så hotade i vår kärnidentitet att vi stänger av. Precis som när teaterns järnridå går ner för att skydda publiken från brand på scenen går vår egen järnridå ner och vi tappat kontakten med varandra.

Därför är det en utmaning att lyssna för att förstå, men resultaten gör det värt besväret. När folk inte känner sig hotade tänker de bättre och lyssnar bättre. Ett sätt att minska spänningen kan vara att tala om en egenskap du uppskattar hos den andra personen, men det förutsätter att det passar i situationen.

Jag bad en gång en riksdagsledamot från ett parti som står så långt ifrån mig som möjligt att berätta hur han tänker kring klimatfrågan.

”Problemet är att det blir så många människor på jorden och de vill ha samma standard som vi”, sa han.

Det var nära att jag hade tappat alla mina goda föresatser redan där och börjat argumentera med honom, men jag påminde mig om att tänka: ”Jag kan lyssna på dig. Även om jag absolut inte håller med dig kan jag lyssna.”

”Vi måste se var vi får mest effekt för pengarna”, sa han, ”det kanske inte är bäst att lägga dem på att minska våra egna utsläpp, för det kan ge mer effekt om pengarna investeras någon annanstans.”

”Vi kan hjälpa till med svensk teknik”, sa han, ”så får vi tillväxt för svensk industri.”

Hela samtalet tog kanske tio minuter. I vissa stycken höll jag inte alls med honom, i andra tyckte jag att han hade en poäng. Med större förståelse tackade jag honom för hans engagemang

och den tid han lagt ner på att berätta för mig. Jag vill inte påstå att vi hade blivit bästa vänner, men han är mer mänsklig i mina ögon än vad han var innan jag närmade mig honom.

För några år sedan fick jag en timme med fyra ledamöter av Islands Allting. De fick pröva Rundor och Tänkande par (Se sid. 29). Efteråt sa en av dem till sin kollega från ett annat parti: ”Jag har lärt känna dig på ett helt annat sätt idag än vad jag någonsin har gjort förut.”

Bakom partifasaden finns en människa att relatera till.

Hur skulle det bli i politiken och alla andra sammanhang om alla lyssnade på alla olika perspektiv, utan att tänka på vad man själv ska säga? Om alla försökte förstå och se värdet av andras bidrag, utan att ligga med stridsyxan i högsta hugg, beredda att klubba ner ”motståndaren”?

När har något blivit bättre av att vi exkluderar en person eller en grupp? När har exkludering gjort någon snällare, mer anpassningsbar eller lättare att samarbeta med?

Bara för att jag lyssnar på dig behöver jag inte hålla med om det du säger. Jag behöver inte ens tycka om dig. Men jag kanske blir lite klokare och förstår bättre hur någon kan tycka så. Och när jag vet att jag inte behöver värja mig från det du säger, då kan jag möta dig som människa.

Ibland har jag tänkt att någon är otroligt knäpp eller obegåvad. Nästan alltid har det visat sig att det var något viktigt som jag inte hade förstått.

”Tänk”, säger Maryse Barak, ”om det viktigaste perspektivet är det jag inte har?”

EXPERIMENT 1 – UPPTINING?



- Ta kontakt med någon som du tror har en helt annan uppfattning om något som är viktigt för dig.
- Fråga dem med verkligt intresse vad de tänker om frågan och varför. Fortsätt undra vad de tänker mer, så att du lyssnar för att förstå, inte för att övertyga.
- Medan de talar och du lyssnar, tänk om och om igen: "Även om jag inte håller med dig kan jag lyssna på dig" eller "Jag är *inte* som du och jag är *precis* som du". (Även om vi har olika åsikter längtar människor i mångt och mycket innerst inne efter samma saker. Att tänka som föreslås är ett sätt att hålla kontakten, för att kunna förstå.)
- Avsluta med att tala om för dem en egenskap du uppskattar hos dem.

Hur gick det? Hur bra kunde du lyssna? Fick du något nytt perspektiv? Hur påverkades er relation?

Se upp!



Det är lätt att tappa sina goda intentioner och sätta igång att argumentera – och om situationen var besvärlig från början så är det ingenting mot hur dåligt det kan bli efter en sådan beta. Om du har lovat att lyssna och inte avbryta är det viktigt att hålla det löftet.

Om du vill ha ditt perspektiv med i samtalet kan du i stället redan från början fråga om ni ska ta tre minuter var, fram och tillbaka, och lyssna på varandra utan att avbryta.

EXPERIMENT 2 – FÖRSTÅ VARANDRA



Välj en fråga där två personer har helt olika uppfattningar.

- Föreslå att de kommer överens om att:
 - » fortsätta att vara intresserade av vad den andra kommer att säga *härnäst*, och
 - » *tänka* självständigt kring frågan, inte upprepa gamla sanningar eller färdiga svar.
- Be parterna ta tre minuter var, fram och tillbaka, i upp till 30 minuter.
- Avsluta med att parterna uppskattar en egenskap hos varandra.

Hur gick det? Förstod parterna varandra lite bättre? Kom personerna lite närmare varandra?

EXPERIMENT 3 – DEBATT OCH DIALOG



I en grupp, föreslå att ni:

1. Debatterar en fråga i ett visst antal minuter. (Vill du ha riktigt roligt erbjuder du ett pris till den eller de som vinner debatten.)
2. Genomför Tänkande par (se sid. 29) och en Runda (se sid. 60) kring samma fråga.
3. Reflekterar kring upplevelsen. Vad var likt och olik? Hur utvecklades tänkandet? Vad tänker var och en nu om debatt och dialog? Präglas ert arbete vanligen av debatt eller dialog? Vad innebär det för arbetet? Hur vill ni ha det i framtiden?

Till soptunnan



Om lugnets betydelse

Materiellt har vi det bättre än någonsin och ändå stressar vi runt för att hinna lite mer. Inte nog med att vi inte mår bra av det: vi tänker inte lika bra och våra val blir därefter.

Motto: ”Det hade gått fortare om jag inte hade haft så bråttom.”

Var där du är när du är där

Chefen var spänd till bristningsgränsen. Uppfostrad att vara till lags och, framför allt, att vara Duktig stod hon i dörren till konferensrummet, halva kroppen inne, halva kroppen ute.

Sekunden innan hon kom in i rummet var det god stämning. Medarbetarna verkade trivas med varandra och var nyfikna på vad som skulle hända. Nu stelnade de till.

”Välkommen”, sa handledaren. ”Vad roligt att du vill vara med.”

I samma ögonblick insåg hon att så var det inte alls. Det var inte alls roligt och chefen ville *inte* vara med. Den trivsamma, öppna stämningen var som bortblåst och medarbetarna satt och avvaktade vad chefen skulle säga. Chefen påminde om en fyraåring som vill gå hem från kalaset NU, innan kalaset ens har börjat.

”Hur gör jag nu?” tänkte handledaren. ”Hon vill ju inte vara här och hon är inte här. Och när hon är så spänd kommer det inte att bli bra.”

”Känner du att du har tid med det här?” frågade handledaren lugnt och vänligt. ”Om du känner att du inte har tid så är det okej att du går.”

”Åh, tack, nej jag har inte tid”, sa chefen och gick.

Och då ändrades stämningen i rummet. Framåtlutade, intresserade och lugna började deltagarna arbeta.

Smittsamt humör

Omedvetet smittas vi av andras sinnesstämning och på samma vis smittar vi andra. Kanske har vi vetat i alla tider att det är så? Nu vet vi också att våra spegelneuroner är i farten.

”Jag vet att om jag tar några djupa andetag innan, så sprider det sig”, säger Katja Fagerström, HR-specialist och handledare i Tänkandemiljö. ”Och jag vet hur viktigt det är”.

En stressad person sprider stress och oro omkring sig, en lugn person sprider lugn. En enda person kan påverka ett helt rum.

Härom sommaren hade Jeanette Forss ett syskonbarnbarn på besök i Stockholm. Leon gillar *inte* att åka bil. Han skriker så han blir blå i ansiktet och ju mer det närmade sig tid för avresa, desto mer stressade blev alla.

”Jag föreslog att jag kunde ge honom lite mat”, säger Jeanette, ”men jag märkte att jag var ju också i stressen och han hittade inget lugn i att äta. Då kom jag på *Jag kan ju smitta med mitt lugn*. Så jag kände in och tog ett *jättedjupt* andetag och så blev han alldeles lugn, och han åt och han somnade, de satte ner

honom i bilbarnstolen och så åkte de iväg. Han brukar alltid vakna direkt, men det dröjde innan de hörde av sig, för han sov som en stock hela vägen från Stockholm till Hudiksvall, tre timmar.”

Det paradoxala lugnet

Men är det inte bra att stressa? Hinner man inte mer då?

Nja.

För att hjärnan ska fungera optimalt behöver den en *liten* anspänning.

Stress försämrar förmågan att se helheten, att tänka klart och att lära nytt.

Och eftersom kvaliteten i allting vi gör beror på hur bra vi tänker innan vi handlar behöver vi lugn och frihet från avbrott för att tänka och skapa. En klassiker i fråga om effektivitet är när vi åstadkommer mycket, men senare upptäcker att det var fel saker. Vi tog oss inte tid att fundera över vad som är viktigt på riktigt, och vi tog oss inte tid att tänka igenom den bästa vägen framåt, utan satte igång att *göra* något.

I dagens samhälle är lugn en bristvara. Vi har ett materiellt överflöd, men verkar inte ha tid att andas och det påverkar hur bra vi tänker och hur bra beslut vi fattar när stressen stryper fantasi, kreativitet och helhetstänkande.

Ledarskaparnas grundare Per Malmberg lät en grupp unga chefer pröva Rundor (se kapitlet ”Gör en Runda”) där alla får komma till tals, alla verkligen lyssnar på varandra och ingen avbryter. Efter första Rundan påminde Pelle bara: ”Låt det få vara tyst en liten stund innan du skickar vidare stafettpippen. Det är helt okej att det får vara det.” Efter två Rundor var nästan

allt sagt. I stället för normala två timmar hade avsnittet tagit 45 minuter.

”När vi körde en annan övning senare på dagen så ville de göra det igen. De ville ha det där lugnet. De är inte vana vid det. Här pratar vi om ungdomar på 28–35 bast som springer och springer och springer och de tyckte det var skönt att få det lite lugnt. Jag tror många av dem tog med sig det hem och funderar på *hur sjutton ska jag få in det här i min vardag?*”



Alla experimenten i boken kommer att leda till ökat lugn. Här är ytterligare två beprövade sätt att skapa ökat lugn och närvaro.

EXPERIMENT – ÖKA DITT EGET LUGN



Dra några djupa andetag. ”Om du gör det en gång”, säger Maryse Barak, ”så kommer det inte att fungera. Men om du gör det hundra gånger om dagen, då kommer lugnet.” Hon använder ordet STOPP för att komma ihåg:

S topp
T a ett andetag
O bservera
P(P) å igen

En av Maryses uppdragsgivare satte upp post-it-lappar här och var på sitt kontor och lovade sig själv att stanna upp och ta ett andetag varje gång blicken landade på en post-it.

EXPERIMENT – MÖTEN



Inled sammankomster med 30 sekunders tystnad, eller ännu bättre en minuts tystnad. Det kommer att påverka hela sammankomsten. Man kan blunda under tystnaden, men det är inte nödvändigt.

Hur påverkade det dig, din närvaro, fokus och kvalitet på tänkande och beslut? Hur påverkade det andra?

Till soptunnan



Vinna-vinna-vinna

När vi konkurrerar ägnar vi kraften åt att vinna över varandra. Många av oss har vuxit upp med konkurrens som ett självklart förhållningssätt. Om vi uppmuntrar varandra kan vi ägna resurserna åt att hitta den bästa lösningen i stället.

Förlora – förlora

”Och då trodde vi att folk skulle hurra och applådera.” Lennart är mitt inne i berättelsen. Han är en engagerad berättare och en intelligent människa med fonder av humor och erfarenhet av mänskligt beteende.

Jag borde ha varit med honom, mitt i berättelsen om hur man får ett regemente att utvecklas.

I stället var jag i mitt eget huvud.

Vad skulle jag säga när han hade slutat prata? Vad hade jag för historia som var lika bra som hans, eller helst ännu bättre? Som visade att jag också hade en hel del att komma med, fast jag bara var 33 år och nyanställd?

Året var 1988 och vi satt i matsalen på gamla militärstaberna i Stockholm. Det var säkerligen inte första gången jag letade

efter en historia som kunde mäta sig med, eller helst bräcka, den som just berättades.

Men det var första gången jag lade märke till vad jag höll på med.

Helsingfors

I 30 år har jag varit med i en liten grupp där vi hjälper varandra med livets svårigheter. I den gruppen lyssnar vi verkligen på varandra. Sedan länge har vi ett begrepp för ett vardagsfenomen. Låt oss kalla det "Helsingfors".

"Någon berättar att de har varit i Helsingfors", sa Stefan Bruce, som var den första av oss att lägga märke till företeelsen. "Direkt klipper någon annan in och säger: 'Helsingfors? Där har jag varit många gånger. Jag kommer ihåg ...', och så fortsätter den andra och den ursprungliga talaren kommer aldrig fram."

"Helsingfors" innebär att någon avbryter och tar över, ofta för att bräcka, imponera, vinna, för att vara störst, bäst och vackrast.

Det är så vanligt att många av oss knappt märker att det händer varje dag, på arbetsplatser, i styrelserum, bland vänner och bekanta och i familjer.

"Jag är yngst av fyra systrar", säger Anna Pihl. "Vi pratade lite högre och lite fortare och så kom nästa och pratade ännu lite högre och ännu lite fortare. Det blev en väldig massa konkurrens och triggade säkerligen hävdelsebegäret."

"Jag har varit världsmästare på att hugga in och avbryta", fortsätter Anna, "men lugnet som sprider sig när jag backar ...! Numera är jag oerhört förtjust i att få prata färdigt, tänka fär-

digt, vara tyst med en annan människa som också är tyst, utan att det känns vare sig hotfullt eller främmande – bara lugnt och naturligt.”

Om konkurrensen sitter i oss sedan vi var små, är det någon idé att ens försöka göra något åt den?

”Jag har inte fallit tillbaka till gamla mönster på flera år”, säger Diana Sendlak Brundin, som är äldst av fem syskon, ”men på en utbildning för några år sedan märkte jag att jag hade fallit in i att konkurrera. Och jag tyckte inte om mig själv.”

”Så jag kunde inte sova på måndagsnatten och tisdagsnatten och på onsdagsmorgonen hade jag bestämt att nu ska jag ändra mitt sätt att vara. Jag ska bli den personen jag vill vara, låta andra växa, bara säga saker som jag tänker tillför gruppen något, inte för att visa gruppen att jag själv är duktig.”

”Jag öppnade munnen bara när jag upplevde att jag hade någonting att komma med. På så sätt kunde jag också låta andra växa.”

”Tävla mot ett annat företag kan vara helt okej, men att internt konkurrera med varandra kommer bara att leda till att vi tror att det är någon som är över mig eller under mig och det blir inte bra.”

Konkurrens och avundsjuka

En av mina kollegor i England märker att hon konkurrerar när hon kommer på att hon tänker:

”Varför har hon det och inte jag?”

Har hon väl tänkt så om någon känner hon hur det kniper till i magen varje gång den personens namn dyker upp i ett samtal. Lyckligtvis har hon hittat ett sätt att ta sig runt det.

”Om jag kan skapa en mer generös, kärleksfull och förvåntansfull känsla så kan jag tänka, till exempel om dig och den här boken: ’Du har den här boken, kan jag puffa för den, kan jag göra allt jag kan för att hjälpa boken att lyckas?’”

”Om jag kan göra det”, fortsätter hon, ”kommer jag att slippa det där fasansfulla knipet i magen när jag tänker på din bok, jag kommer att tänka glada tankar i stället. Jag bara väntar på att den ska publiceras så att jag kan sälja den till mina vänner.”

Bortom konkurrens finns vinna – vinna.

Min pappa är starkare än din

Att små barn säger *Min pappa är starkare än din* eller småpojkar jämför storleken på snoppen är kanske relativt harmlöst, men när konkurrens färgar samspelet i familjer, arbetsgrupper, styrelserum och den politiska debatten blir alla mindre smarta.

När vi fokuserar på att visa vem som är bäst blir besluten inte lika bra som om vi i stället lade all vår energi och intelligens på att bygga på varandras tankar, skapa nytt och hitta de bästa lösningarna.

I knivskarp konkurrens går ingen säker. Vem vågar då föreslå något nytt, något som går utanför det välbekanta, även om det skulle vara där de stora vinsterna ligger?

I konkurrens är det minst en som förlorar. Ofta förlorar alla.

Impro har knäckt koden

För att få en föreställning om hur uppmuntran går till i praktiken, gå och titta på improvisationsteater. Impro har en grundläggande regel och bryter man mot den blir det inte roligt.

Regeln? Att bejaka andras förslag.

Det blir ingen föreställning av ett antal enmansshower, där var och en ska visa sig bäst. Föreställningen skapas tillsammans. Stryk ”men” ur ordförrådet och lär dig i stället

Ja – och

Så enkelt är det.

I princip.

Gör som mormor!

År 2013 vann Sugata Mitra TED-pris för sitt arbete med ”Skola i molnet”, där barn själva får lära sig med hjälp av en dator. En gång lämnade han en dator i en avlägsen by på indiska landsbygden hos barn som inte kunde engelska. Uppgiften: att lära sig bioteknik.

Efter två månader hade barnen gått från 0 procent till 30 procent förståelse, vilket är makalöst, men inte tillräckligt för att klara ett prov. Så Sugata Mitra bad en ung revisor att hjälpa dem.

”Men hur ska jag kunna göra det”, sa hon, ”jag kan ingenting om det där?”

”Gör som mormor”, sa Sugata Mitra. ”Stå bakom och beundra dem hela tiden. *Vad coolt! Det är helt otroligt. Kan ni göra om det? Visa mer.*”

Två månader senare nådde barnen samma kunskapsnivå som barn på privatskolorna i New Delhi, som har lärare med examen i bioteknik.

Mormor har ingen examen, men hon lyckas ändå.

EXPERIMENT



Lägg märke till när du börjar konkurrera. Du märker det på att du tänker på vad du ska säga för att visa att du duger. (Lägg också märke till när andra säger "Ja, men" och "Nej, men".)

Bygg vidare. Lyssna och svara med "Ja – och", som bygger på värdet av andras inlägg. Om det finns invändningar, ta dem när du har byggt på det positiva.

Hur påverkades resultatet? Hur påverkas er relation?

Se upp!



Att själv ha inställningen "ja – och" är fullständigt ofarligt, men att tala om för andra att de borde sluta säga "ja – men" kan leda till dålig stämning. Vill du ändra hur ni arbetar tillsammans brukar det vara bäst att prata om det i början, när ni bestämmer hur ni ska arbeta och innan någon har sagt "ja – men".

Till soptunnan



Sluta ge råd

Vi ber om råd, men egentligen vill vi inte ha några råd. Inte ens tvååringar vill ha goda råd. Däremot kan vi behöva information för att kunna tänka bra.

”Den här borde du läsa!”

Vi står vid min fasters bokhylla. Jag är kanske 14–15 år och ur hennes bokhyllor har jag lånat underbara böcker, från gamla sönderlästa *Anne på Grönkulla* och *Mina drömmars stad*, till *Utvandrarna*, *Röde Orm* och *Lord Peter Wimsey*.

”Den här borde du läsa”, säger min lilla dynamiska faster, och håller fram en bok. Faster är en av de viktigaste människorna i mitt liv.

Plötsligt har jag ingen lust alls att läsa den. ”Jaså, jag *borde* läsa den”, tänker jag. Jag blir avog, tappar intresset och väljer något annat.

Det är femtio år sedan och episoden dyker upp i mitt huvud när jag letar efter en berättelse som kan illustrera vikten av att inte ge råd.

Tänk om hon i stället hade sagt, som hon gjort vid andra tillfällen, till exempel:

”Den här tror jag att du skulle tycka om.”

eller

”Vad tror du om den här?”

”Jag tycker mycket om den här.”

”Den här är väldigt spännande/rolig/intressant.”

Det finns många sätt.

Bränsle till tankarna

Vi tycker inte om att få råd. Märkligt nog ber vi ganska ofta om råd men innerst inne vill vi sällan att någon annan ska tala om för oss vad vi ska göra. Inte ens tvååringar tycker om att få råd. I själva verket tycker tvååringar särskilt illa om att någon bestämmer över dem och det bor en tvååring i oss alla. ”Näää”, säger tvååringen och lipar, ”tänker jag inte alls det, så det så.”

Däremot kan vi både vilja ha och använda oss av information som andra har, om den serveras som tankebränsle. På engelska säger man ”food for thought”, näring för tankarna. Konsten är att servera informationen på ett tilltalande sätt, i bästa fall baserat på en djup respekt för att den som ber om råd tänker bäst själv.

Om du lägger upp informationen så att det är just information och bjuder in den person som har bett om råd att tänka kring den så blir informationen en del av personens eget tänkande.

”Min erfarenhet har varit ... Finns det något i det som skulle kunna vara användbart för dig?” ”Jag tänker så här ... hur tänker du då?”

Det är en hel värld mellan:

”Om jag vore som du skulle jag...”

och

”Om *jag* vore i dina kläder skulle *jag*...”

I den senare framställningen visar jag att det skulle passa *mig* och mitt sätt att vara men det kanske inte alls passar dig. Det ger dig utrymme att själv fundera över och komma fram till vad som skulle passa dig.

”Vi utgår gärna, i all välmening, från att andra är som vi själva vilket nästan alltid är fel”, säger den uppskattade föreläsaren Lennart Lindén.

”Att ge råd är som att erbjuda den andre sina egna glasögon”, fortsätter han. ”När den andre inte ser bättre med dessa så säger vi kanske: ’Jag har använt dessa i tjugo år och de har alltid fungerat. De är dessutom dyra. Ditt problem är att du inte anstränger dig tillräckligt. Var gärna lite tacksam och försök igen!’”

Det är mycket mer sannolikt att du använder de lösningar du själv kommer på än de råd någon annan ger dig. Och tur är väl det, eftersom det är mycket mer sannolikt att de lösningar du själv kommer på fungerar bra för dig, eftersom de är förankrade i dig och bygger på all den uttalade och outtalade information som bor i dig.

Se upp!



Det finns gånger när någon verkligen vill veta vad du tänker. Att då säga ”Nej, nej, vad tänker du?” kan vara direkt provocerande. Den andra personen kanske behöver höra vad du tänker för att ha något att ta avstamp ifrån – och kanske sedan komma fram till att så vill de *verkligen* inte göra. Skickligheten ligger då

i att inte ge råd, utan att bara tala om hur de egna tankarna går, med ett stort utrymme för att den andra personen kan tänka på ett helt annat sätt.

EXPERIMENT

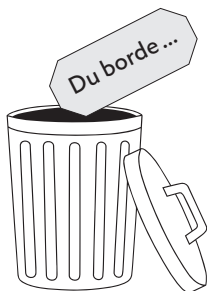


När någon ber dig om ett råd, fråga vad personen tänker själv: "Jag berättar gärna, men kan inte du först berätta hur du tänker?" När du vet hur de tänker blir det lättare för dig att ge just den information som eventuellt saknas.

Om de fortfarande vill ha ett råd, ge information.

Hur gick det? Kom de fram till något användbart? Hur tror du deras självbild påverkades? Hur påverkades er relation?

Till soptunnan



Korrekt information till alla

Korrekt information är avgörande för att kunna tänka bra. Ändå är det vanligt att vi låtsas som om underlaget är komplett, när en sekunds eftertanke och en portion öppenhet skulle ge bättre resultat.

När det står en elefant mitt i rummet är det bättre att prata om den, för slutsatserna blir aldrig bättre än underlaget.

Hur ofta händer det att folk sitter på möten och fyller luften med ord, bara för att säga något? Kanske för att framstå som kompetenta? Eller kunniga? Och ingen säger det som behöver sägas:

”Vet ni vad, ingen av oss har en aning om vad vi snackar om. Ska vi gå och hämta killen eller tjejen som är expert på det här, eller ska vi gå och läsa en bok eller gå en kurs och ses igen senare, när vi vet vad vi pratar om?”

Ungefär så brukade VD:n Fiona Dawe säga när hon pratade om hur viktigt det är att ha korrekt information när man diskuterar och fattar beslut. Det kan verka självklart, men det är det inte.

Jag pratar på för att jag inte vet

Fanny jobbar på ett ungt företag. Det drogs igång för fem år sedan av en liten grupp entusiaster. Nu har det vuxit så mycket att de kunskaper som räckte bra för att starta företaget inte längre räcker för att driva det vidare: när företaget har nått en viss omsättning så måste till exempel någon klara att se till att omfattande räkenskaper sköts på ett korrekt sätt.

Problemet är att de anställda är rädda. Därför vågar ingen erkänna att de inte kan och inte vet, för straffet hänger i luften. Så ansvariga pratar väldigt mycket utan att ha en aning om vad de pratar om.

När folk är rädda tänker de inte alls lika bra och även om de tänker hyfsat bakom pannbenet så får du inte reda på det, för det vågar de inte säga. Resultatet? Sämre beslut. Rädsla är dyrt.

Experimenten i denna bok bidrar till större trygghet och därmed till bättre tänkande och beslut.

Välgrundade beslut – 1

Året var 1983 och uppdraget kom från USA till det managementkonsultföretag i London där jag jobbade.

”Vi vill att ni hittar ett företag i kontorsvarubranschen i Europa åt oss, så att vi kan förvärva det.”

Jaså. Jaha. Vi gör som ni säger, det är ni som betalar.

Ett antal välbetalda konsulter, däribland jag själv, satte igång att kartlägga, analysera och resa Europa runt för att träffa olika företag. Jag var knappt 30 år, livrädd och ruskigt imponerad av mig själv, som flög runt i världen med en ny, fin, vinröd portfölj. Mina och kollegornas insatser kostade förstås en hel del pengar, men kunden var stor och rik och kunde betala.

Till slut började jag dock bli nyfiken. Hur kom det sig att de ville köpa ett företag i just kontorsvarubranschen? Vår uppdragsgivare var i en helt annan bransch som inte hade det minsta med kontorsvaror att göra. Det var som om ABB ville köpa en glassfabrik eller Volvo plötsligt fick ett brinnande intresse för myggnät.

Till slut kunde jag inte bärga mig, utan frågade min äldre kollega, som hade direktkontakt med kunden:

”Vet du varför de vill ha ett företag i just kontorsvarubranschen?”

Och det var då han svarade:

”Deras största konkurrent har just förvärvat ett sånt företag och de tror att konkurrenten vet nånting som de själva inte har kommit på.”

Detta miljardbolag tänkte alltså köpa ett företag baserat på att deras konkurrent hade köpt ett företag i samma bransch. Kompletts beslutsunderlag? Skulle inte tro det.

Välgrundade beslut – 2

Stjärnskottet Roy, som fick sin utbildning betald av företaget, kom till ledningsgruppen för att berätta om förslag för företagets inriktning och strategi. Jag satt på åhörarplats, eftersom jag skulle handleda fortsättningen av de tre dagar som ledningsgruppen var samlad.

Roy gjorde sin föredragning och ställde sedan de frågor han kommit för att ställa. Efter ett tag frågade han:

”Har alla läst underlagen jag skickade ut?”

”Jaaaadå”, bedyrade samtliga.

Efter diskussion fattade ledningsgruppen ett beslut som jag inte längre minns, men jag minns den obehagliga känslan i

maggropen. ”Det verkar konstigt. Kan det verkligen vara ett bra beslut?” Jag sa ingenting, för det var inte min uppgift.

Det blev ett himla liv i firman och slutade med att ledningsgruppen, efter tjafs och förhandlingar med facken, fick dra tillbaka beslutet.

Och det visade sig förstås att ganska många *inte* hade läst underlaget, men ingen ville säga det, så det var en hel del information som saknades när gruppen fattade beslut.

I efterhand har jag reflekterat över att om jag, som inte tillhörde ledningen och inte hade bakgrunden klar för mig, ändå satt och tänkte att det verkade konstigt, så kan jag slå vad om att minst en person i gruppen tänkte likadant, men inte vågade säga det. Och därmed undanhöll information som de andra kunde haft nytta av.

Information och förnekelse

Information har två aspekter. Den ena är uppenbar: att alla har tillgång till korrekt information. Om vi i ledningsgruppen ska prata om företagets kommande utveckling så behöver alla ha korrekt information. Det är meningslöst att HR sitter med om bara affärsområdescheferna har rätt information. Med rätt information kan kanske såväl IT som HR tillföra nya perspektiv, men det är inte helt ovanligt att företrädarna för de icke affärsdrivande delarna sitter med utan att förväntas säga något. De saknar förutsättningar att bidra eftersom de inte fått den information de behöver.

Gör du klokt i att alltid tala om allt du vet i alla sammanhang? Inte nödvändigtvis. Men det är ett viktigt steg att bli medveten om vad det är du inte säger och varför, så att du kan fundera över om det är bäst att säga det eller låta bli.

Det finns information som du inte kan dela, företagshemligheter som receptet på Coca-Cola eller information inför börsintroduktion, försvarshemligheter och mycket annat. Men det finns också information som kan delas fritt och som skapar öppenhet och tydlighet och gör det möjligt för alla att bidra.

Den andra aspekten på information handlar om det vi vet, men förnekar att vi vet. I privatlivet kan det låta så här:

”Nej, nej, hon har inga problem med alkohol, hon är bara så trött när hon kommer hem på kvällarna att hon somnar på köksgolvet.”

eller

”Han är snäll egentligen och det är länge sedan han slog mig. Han älskar mig.”

Förnekelse förekommer förstås också i organisationer.

När företag begår riktigt katastrofala misstag så beror det på förnekelse, anser Fiona Dawe. Förnekelse av information som vi har, men som vi mer eller mindre medvetet låtsas som om vi inte har.

Vad ändrar vårt sätt att tänka?

Gång på gång dyker förnekelse upp i vår historia, från vägran att acceptera att jorden är rund och att solen är i mitten av solsystemet, till förnekelse av evolutionen, kontinentalförskjutning, koncentrationsläger och klimatkris. Jag föreställer mig att förnekelse är särskilt vanlig när ny information utmanar etablerade sanningar och system. Den nya informationen är så obehaglig att vi trycker bort den.

Ofta räcker inte information för att ändra vårt sätt att tänka och bete oss. Men om vi sätter oss tillsammans och *tänker* och

använder alla beteenden som beskrivs i den här boken inklusive korrekt information – då kan helt nya saker hända.

Om vi börjar tänka tillsammans i en sådan psykologiskt trygg miljö kan vi komma på nya tankar, som ger oss bättre livskvalitet och framtid.

EXPERIMENT



När ni ska diskutera eller fatta beslut, se till att alla har all information.

Formulera frågan ni ska tänka kring.

- Ställ frågan: "Vad är det vi inte vet om denna fråga?" Låt alla få säga vad ni inte vet.
- Ställ eventuellt frågan:
"Vad är det vi redan vet, som vi inte fullt ut vill erkänna?"
- Ge alla tid att tänka och fullständig uppmärksamhet i en eller flera Rundor (se sid. 60).
- Blev bilden tydligare?

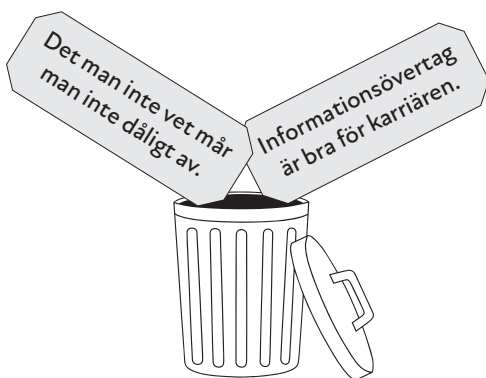
Se upp!



Får man inte behålla någonting för sig själv?

Somlig information är privat (barn vill till exempel sällan veta någonting om föräldrarnas sexliv) och somlig är irrelevant. Den information som avses här är den som är relevant för att kunna tänka kring den fråga vi tar upp.

Till soptunnan



Tänkande par

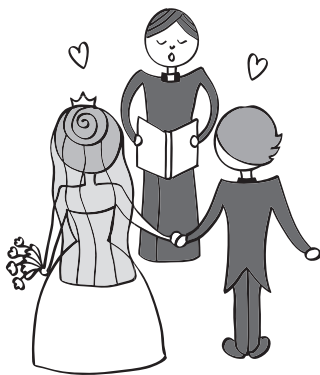
Om vi verkligen möter varandra räcker fem minuter per dag för att hålla ihop en relation.

Jag lovar att lyssna

När vi blir förälskade ser vi varandra kärleksfullt i ögonen, har långa samtal och lyssnar i timtal, för vi är intresserade av varandra och vill förstå vem den andra är.

Sedan gifter vi oss och så var sagan slut: vardagsprojektet tar över.

För många sinar det djupa lyssnandet någonstans mellan diskmaskin och tvättmaskin. Eller vem som ska skjutsa barnen till träningar och vem som ska laga middag när båda är uppgivna och sönderstressade



Säg efter mig: Jag, David, tar dig, Felicia, nu till min hustru. Jag lovar att lyssna på dig med hela min uppmärksamhet, i lugn och ro, utan att avbryta, i minst fem minuter varje dag tills döden skiljer oss åt.

en gråkall dag i slutet av november. Många par skiljer sig och säger att "Kärleken tog slut". Som om mängden kärlek vore en utifrån bestämd kvantitet som vi själva inte påverkar.

Fribrytning från evighetssnurran

En klassisk dynamik i parrelationer kallas evighetssnurran och innebär att *hon* klagar på honom och *han* drar sig undan. Kanske går han ut i garaget, sticker ut och springer eller bara stänger av och blir onåbar. Hon känner sig ännu mer lämnad och blir ännu mer anklagande. Den onda spiralen fortsätter neråt.

Under ytan känner hon sig ensam ansvarig, inte mött, och hon vill prata om det. Han känner sig inkompetent och otillräcklig och drar sig undan för att skydda sig.

"För många män är det en stark värdering att vara kompetent för sin kvinna och i hans ögon är det svårt att möta en kvinna som kommer med så mycket anklagelser", förklarar Gunnar Wallin. "Det finns inget möte: det är bara attack eller försvar."

Men det går att bryta den onda spiralen:

"Våga lyssna lite längre, utan att svara på vad det väcker hos dig själv. Då triggas inte varandras försvar på samma sätt som i ett traditionellt gräl eller diskussion", säger Gunnar.

Hur kan vi fortsätta älska?

*Se mig för här är jag
Min enda längtan nu och här
älska mig för den jag är.*

*Marie Nilsson-Lind,
Ainbusk Singers*

Hur gör vi för att se varandra varje dag, så att vi kan fortsätta att älska och känna oss älskade? Hur visar vi kärlek?

När min man och jag gifte oss sa prästen: *”Kärlek är inte något man känner, utan något man gör.”*

Det finns många sätt att visa kärlek. Ett är att ge varandra obruten tid, några minuter varje dag eller längre tid då och då – eller både och – och lyssna med hela sitt intresse på sin livskamrat. ”Hur tänker och känner du? Vad mer tänker, eller känner, eller vill du säga?” Det som gör den avgörande skillnaden är *hur* man lyssnar.

Magin uppstår när lyssnaren gör två saker:

Lovar att inte avbryta förrän partnern säger till.

Släpper sina egna goda idéer, frågor och förslag och i stället ger *hela* sin uppmärksamhet till sin livskamrat. Om idéerna ändå dyker upp, släpper lyssnaren dem och vilar tryggt i att de kommer tillbaka om de är viktiga.

Tre par som har prövat är Gunnar och Therese Wallin, Hanna Wetterstrand och hennes Sebastian, och Shirley och David Wardell. De tillämpar det på lite olika sätt, men alla tre paren har ovärderlig glädje av det.

Förälskade igen

”Vi brukar åka iväg för att få lugn och ro tillsammans en halvdag ett par gånger per år, oftast till något ljust och tyst kafé i en miljö där vi känner oss trygga. Där har vi tagit lika mycket tid var och lyssnat på varandra”, säger Gunnar.

”Vi vet att vi får fortsätta tänka utan att den andra kommer in med sina tankar. Om mina tankar väcker något hos henne kommer det när det är hennes tur.”

”Vi knyts närmare och starkare till varandra när vi kan ta en paus utan att förlora den andras uppmärksamhet, att hon inte försvinner in i sina tankar eller ut i världen bara för att jag blir tyst. Jag behöver inte kämpa för att hålla hennes uppmärksamhet, för att vara i fokus. När stressen och prestationskravet släpper kan jag känna efter på djupet: ’Hur är det verkligen för mig? Vad är det egentligen jag behöver?’”

”När den person jag lever med ger mig total uppmärksamhet stärks vår relation och det är lika viktigt som vad jag tänker. Signalen är: *Du är viktig i mina ögon*, du är viktig genom att jag ger dig uppmärksamhet utan att försvinna.”

Effekten är dubbel. Att lyssna och bli lyssnad på stärker den egna självkänslan, vilket ger en känsla av att vara värdefull. Och Gunnar Wallin ser ytterligare en typisk manlig fördel:

”Det enda som behövs är tålmod och uppmärksamhet, vilket gör att jag kan lägga hela min klokskap åt sidan när jag lyssnar, jag behöver inte gå in i mitt manliga ’fixar-mode’.”

Lyssnandet ger tillgång till din partners tankevärld, vilket är särskilt viktigt när det finns en smula gnissel och friktion. Du får inblick i hur din partner tänker, hur associationerna går, och hur allvarlig en situation är. Du slipper gissa och måla upp egna scenarier som kanske inte alls är sanna.

Har du förmågan att lyssna utan att döma kommer saker upp till ytan tidigare, innan det blir infekterat.

”Genom att lämna fritt utrymme för den andra att följa sina egna tankebanor och associationer blir den andra människan transparent, vilket skapar en väldigt stor trygghet i och med att jag förstår hur min partners inre liv ser ut. Jag förstår vad som är viktigt för henne och det stärker också relationen.”

Att lyssna fokuserat kräver inte en halv dag eller flera timmar. Tio eller fem minuters lyssnande på din partner kan räcka om det görs regelbundet. Fråga hur dagen har varit. Eller ”Hur är det med dig idag?”

”Lyssna på det. Den andra känner sig hörd och förstörd och vill också själv lyssna.”

En del hävdar ”Vi har inte tid att prata med varandra”. Många gånger handlar det inte om tid, utan om kvaliteten och intentionen. Om ni tittar varandra i ögonen och verkligen lyssnar när ni möter varandra i hallen på morgonen, några minuter, så finns helt plötsligt en relation där.

Någon gång per år eller halvår kan det vara bra att åka iväg till ett mysigt ställe och prata om sådant som inte hinns med i den uppslukande vardagen – att prata lite mer långtgående frågor, såsom: Vad är viktigt för dig de kommande åren? Hur vill du att vi ska leva? Vad är det som gör dig lycklig? Hur tänker du om vår relation, vad skulle du vilja utveckla med den?

”Jag blir förvånad över vilket uppdämt behov det finns att prata om de här frågorna”, säger Gunnar Wallin.

Han medger att han ibland har känslan av att han ”inte skulle ha någonting att säga” om han satte sig med sin Therese på ett kafé.

”Det är ett tecken på att jag har jobbat för mycket, att vi inte har träffats tillräckligt, eller att det har varit för mycket stök hemma med familjeprojektet.”

”Gåvan att bli lyssnad på, att få utrymme, skapar självförtroendet och motivationen att röra sig i tankar som du normalt inte är medveten om. Men det är ofta de tankarna som också, tycker jag, gjorde att man attraherades av varandra från början. Vem är du egentligen, bakom allt görandet, bakom personligheten som du visar varje dag? Vad längtar du efter? När vi lyssnar på varandra blir vi blir förälskade igen, som innan alla projekten tog överhanden.”

Samtal vid köksbordet

”Vi är måna om att inte jobba på kvällarna”, säger småbarnsmamman Hanna Wetterstrand, ”så när barnen har somnat har vi alltid en stund tillsammans. Vi sätter oss på varsin sida av köksbordet och den ena tar upp någonting och den andra lyssnar. Det kan börja ganska trivialt men slutar ofta i djupare samtal.”

”Sebastian är väldigt mån om att låta mig prata färdigt. Han avbryter mig i stort sett aldrig, och inte jag honom och när vi gör det märker vi det och ber om ursäkt och ber den andra fortsätta.”

”Ingen av oss gillar tips, men vi kan ställa frågor till varandra som gör att vi kommer djupare eller kommer vidare eller kan säga något som relaterar till en själv. Mer frågor som utgår från nyfikenhet, som kan hjälpa den andra att tänka vidare. Ganska ofta ber vi om reflektioner.”

”Det skapar sån respekt och samhörighet mellan oss, för båda två är så intresserade av hur den andra mår på riktigt.”

”Det gör också att jag själv tar mig tid att reflektera över hur jag mår. Han frågar mig ganska ofta ’Hur känns det då? Hur känner du dig?’ och så ger han mig den fulla uppmärksamheten och lyssnar och tar in och är kärleksfull i det och det är helt fantastiskt, det är verkligen helt fantastiskt, för vi har utmaningar på grund av att vi är rätt olika varandra på många plan. Men vi möts i att vi har en genuin kärlek till varandra och är måna om att den andra ska må bra. Vi vill förstå varandra och vad som händer i den personens tankar och känslor, vilka behov som cirkulerar och är måna om att ge varandra det utrymme som behövs för att kunna må bra.”

”Det har blivit en väl integrerad del av vårt liv och det är helt fantastiskt för vår relation.”

Introvert och extrovert i lycklig förening

När Shirley träffade David Wardell hade de 37 dagar på sig tills Shirley skulle föda sitt barn.

”Vår femtonde dejt var förlossningen”, säger Shirley. ”På de 37 dagarna lyssnade vi på varandra i flera timmar i taget för att bli beredda på att få barn. Om barnet uppfattade David som sin pappa – och det gör hon – så ville jag vara säker på att han skulle finnas kvar i hennes liv.”

”Om du fick göra om det”, undrade jag, ”skulle du göra på samma sätt?”

Shirley drog efter andan och det var tyst i någon sekund.

”Jag älskar det vi gjorde”, sa hon. ”Det har varit fantastiskt. När han friade sa han: ’Shirley, vill du dela din dotter med mig?’ Och det visade att han hade fattat, för jag tänkte, som jag tror att alla mammor skulle göra, att om du inte klarar jobbet som

pappa så spelar det ingen roll hur mycket jag tycker om dig, jag måste skydda mitt barn.”

”Det lyckades för att vi hade lyssnat så bra. För honom var det inte ’Trist att komma tvåa, efter barnet’. Han hade förstått vad som var viktigast för mig och vad det betydde: i första hand får du dela min dotter och i andra hand delar vi våra liv med varandra. Underbara man. Jag skulle inte ändra på en enda grej.”

”Normalt sett tänker vi tillsammans ungefär en gång i veckan. Vi ställer en timer och tar fem minuter var, fram och tillbaka, i ungefär en timme. När det är större frågor vi ska planera eller förbereda tar vi längre tid i sträck för var och en, kanske upp till en timme var att tänka, medan den andra lyssnar och inte avbryter.”

Det enda paret någonsin har grälat om är – just det – barnuppfostran. Frågan är sprängfylld av känslor och de har olika uppfattningar om pedagogik och hur man uppfostrar ett barn. Medan Shirley är mer tillåtande, barnfokuserad, lyssnar på barnet, tycker David att det krävs tydliga gränser. Någonstans längs vägen insåg de att allt de tror och vill och tycker om barnuppfostran beror på deras egen uppväxt och egentligen hade de ingen aning om vad som fungerar och inte fungerar, vad som är bra och inte.

”Vi löste det genom att lyssna på varandra, fem minuter i taget, fram och tillbaka, och kunde förklara varför vi tyckte som vi gjorde, filosofin bakom vad vi ville, vilka beslut vi fattade och våra impulser”, säger Shirley.

Genom att lyssna på varandra kom de fram till att de skulle fatta ett beslut och se hur det fungerade.

”Utan Tänkande par tror jag att vi hade varit chanslösa”, säger Shirley, som är extrovert medan David är introvert.

Till att börja med kom David med långt framskridna, väl genomtänkta förslag och det blev svårt för Shirley att påverka något som i och för sig var bra, men som hon kände att hon inte hade någon del i. Hon bad honom att de skulle tänka tillsammans först, innan han tänkte vidare.

För att se till att båda får lika mycket tid ställer de en klocka på fem minuter åt varje håll. Innan de införde klockan pratade hon väsentligt längre än hon och hon kände sig underlägsen.

”Nu har det blivit en del av vår kultur som par att vi lyssnar bra på varandra och om vi inte har gjort det på ett tag känner vi att vi har förlorat kontakten lite.”

Efter tjugo års äktenskap tänker de fortfarande tillsammans, i allmänhet minst en gång i veckan: *Vad händer med dig, vad tänker och känner du?* När något större projekt ska planeras blir det flera gånger på en vecka.

”Ju mer jag lär känna honom, desto mer älskar jag honom. För oss är att lyssna ett sätt att visa kärlek.”

”När vi inte gör det, saknar vi det”, säger Shirley.

Gnisselolja

”Vi ramlar ner i våra fallgropar också”, säger Gunnar Wallin, ”men vi är nog ganska bra på att städa, tror jag, efter att vi har varit osams. Direkt när du är upprörd och ser den andra personen som förövare är det svårt att vara en bra lyssnare.”

”När vi har lugnat ner oss eller det har gått en tid tar vi upp det: ’Vad var det egentligen som hände där? Vad behöver vi göra för att det inte ska hända igen? Vad är det vi behöver förstå om varandra som vi inte förstår idag?’ Vi sätter oss i soffan och den ena börjar och den andra lyssnar och sedan byter vi.”

”Även jag som jobbat med de här sakerna ett helt liv blir fånge i mina egna sår, men det går alltid att göra något bra av det efteråt, när jag ser lite klarare.”

”Nu när vi har lyssnat under ytan ett tag så dyker det inte upp så mycket nytt. Vi har lärt känna varandra på den nivån att det inte är så mycket som förvånar – inte så många ’aha, var det här så känsligt för dig?’ Det går aldrig till den nivån att det verkligen blir en kollision. Vi blir mer konstruktiva tillsammans, kan förutse situationer bättre, och blir samtidigt smidigare i att hantera det som dyker upp, för att vi vet vad som är viktigt.”

”Om det har varit någon konflikt oss emellan, där det har känts jobbigt, då låter vi den ena alltid prata helt färdigt”, säger Hanna Wetterstrand. ”Vad tänker och känner du om den här situationen?” Sedan ber man den andra att prata och efter det behövs oftast inget mer.”

”Det blir alltid *så* mycket sämre när vi inte gör så.”

EXPERIMENT



Föreslå för din partner eller en god vän eller kollega att ni lyssnar på varandra och ger varandra tid att prata och tänka. Först pratar och tänker den ena, medan den andra lyssnar uppmärksamt utan att säga något. Därefter byter ni roll.

- Lova varandra att inte avbryta.
- Den som tänker kan vara tyst under delar av tiden eller till och med hela tiden.
- Ge hela uppmärksamheten till den som har ordet. Om lyssnaren kommer på något riktigt viktigt kommer det tillbaka senare, när ni byter roll.
- Ta lika mycket tid var. Börja med några minuter var och utöka tiden när ni har vant er.

De flesta tycker att det känns märkligt i början, men när du väl vant dig kan du komma att längta efter att få tänka dina egna tankar och veta att du inte kommer att bli avbruten.

Se upp!



Om ingen orkar lyssna kan en konflikt bli värre av att prata om den. Hemma hos oss har vi alltid frågat: ”Orkar du lyssna?” Om ingen orkar går vi och lägger oss och tar upp frågan dagen efter i stället, när vi är utvilade.

Hemma hos familjen Gustafsson, där alla varit elitidrottare, är kontrollfrågan i stället: ”Har du ätit?”

Grunden är densamma: för att lösa en konflikt krävs att minst ena parten orkar lyssna. Om ingen orkar lyssna är det bättre att vänta tills någon gör det.

Till soptunnan



Vad tänker du nu?

Det är dags att runda av.

Vad tänker du nu?

Vad skulle kunna vara användbart för dig?

Vad får du lust att pröva?

Hur skulle du i så fall göra, som passar dig och sammanhanget?

Var i ditt liv vill du se något som är (ännu) bättre?

Vad tänker du?

APPENDIX 1

Varifrån kommer en Tänkandemiljö?

Som många andra värdefulla insikter föddes en Tänkandemiljö ur en fråga. Den som ställde sig frågan är författaren och utbildaren Nancy Kline.

”Vad är den sak som, om den förändrades, skulle kunna förbättra allt annat?”

Svaret kom lika blixtnabbt som frågan: Kvaliteten i människors självständiga tänkande. Varför? För att:

Kvaliteten i allt vi gör beror på hur bra vi har tänkt innan vi handlar.

Om det är sant – och hittills har jag inte träffat på någon som tycker att det verkar tokigt – så blir det intressant att ta reda på: Hur kan vi hjälpa människor att tänka själva, modigt, stringent, elegant och kreativt? När tänker folk bra?

I närmare 40 år har Nancy Kline drivits av den frågan. Målmedvetet och intresserat har hon försökt se och förstå. Går det att skapa förutsättningar för att folk ska tänka bra?

Så småningom visade det sig att hur bra vi tänker beror på hur vi blir behandlade av dem vi är med när vi tänker. Grovt förenklat: om jag behandlar folk som om de är idioter, så blir

jag omgiven av idioter, medan om jag behandlar andra som om de är värdefulla människor som har intressanta saker att bidra med kan jag bli omgiven av underbara snillen.

De tio beteenden som skapar en Tänkandemiljö (se sid. 10–12) är resultatet av närmare 40 års empirisk forskning. Oberoende psykologisk och neurologisk forskning visar nu att en Tänkandemiljö ger hjärnan vad den behöver för att fungera väl (se Appendix 2).

APPENDIX 2

Vad säger forskningen?

David Rock har doktorerat på ledarskapets neurovetenskap och har skrivit fyra omtalade böcker. I *Hjärnan på jobbet* sammanfattar han vad hjärnan behöver för att fungera väl. På punkt efter punkt bekräftar forskningen de tio beteendena i en Tänkandemiljö. Vill du veta mer hittar du på www.klarhet.se åtta sidor utdrag ur *Hjärnan på Jobbet* som visar vad forskningen säger.

Ytterligare bekräftelse får vi genom forskaren Daniel Kims teori om framgång.



Daniel Kim: Framgångsteori

När något behöver åtgärdas börjar vi ofta med att titta på åtgärderna, men om vi vill lyckas behöver vi, menar Kim, börja med kvaliteten i relationerna, för de är avgörande för kvaliteten i tänkandet, som i sin tur är grunden för att vi ska välja rätt åtgärder och få goda resultat.

En Tänkandemiljö börjar i rätt ände och ger de enkla, praktiska åtgärderna som skapar goda relationer och högkvalitativt tänkande och gör arbetsplatsen, familjen och föreningen till ställen vi går till med glädje.

APPENDIX 3

Värdet för organisationer

”Låt dig inte luras av att det är så enkelt, för det enkla är det geniala och detta är genialiskt”, säger Anders Sundin, VD på IT-företaget Sokigo och uppskattad ordförande i en rad olika föreningar.

”Att skapa en Tänkandemiljö är så lönsamt och investeringen är så liten att det knappt går att kalla det för investering. Du får bättre beslut på kortare tid. Om du kortar alla möten en kvart, då har du sparade pengar!”

”Många av de frågor vi ställs inför är dessutom så komplexa att det krävs full tillgång till alla olika infallsvinklar och kompetenser för att lösa dem på ett bra sätt”, konstaterar han. En Tänkandemiljö ger den tillgången.

Förändrar kulturen

Dirk de Smaele, Global Head of Chemical and Pharmaceutical Development & Supply vid Janssen Pharmaceutical Companies inom Johnson & Johnson, understryker att man inte ska låta sig förledas av att en Tänkandemiljö är så skenbart enkelt.

”Jag gick igenom boken och tänkte: ’Jaha, var det allt? Och är det inte kanske något som jag hade kunnat komma på själv?’

Det är så enkelt att det riskerar att hamna i en vrå för trädkrmare, särskilt i en organisation som är så fokuserad på vetenskap som vår. Men det är en kulturförändring.”

Dirks erfarenhet är att när alla får komma till tals och bli hörda i en Tänkandemiljö blir det också lättare att genomföra obekväma beslut, för när människor vet att de verkligen har blivit hörda har de lättare att acceptera beslut – både sådana de stödjer och sådana de kanske inte står bakom.

Ökad produktivitet, minskad personalomsättning

”Lyckas man skapa en Tänkandemiljö kommer det att öka produktiviteten”, säger Karen de Villiers, erfaren ledare i en organisation med 15 000 personer som levererar finansiella tjänster. Klokskapen i diskussioner blir så mycket större, märker hon, möten blir kortare och mer produktiva, det ligger mycket bättre tänkande bakom för att dagordningen har skickats ut en vecka i förväg och utformats som en fråga. Hon uppfattar också att det påverkar personalomsättningen, för folk känner sig hörda. Enligt hennes erfarenhet händer det annars att folk slutar och säger att ”Det är ingen som lyssnar, jag vet inte vilket värde jag tillför, jag förstår inte min roll här”.

Anders Sundin håller med: ”Vi har avslutssamtal med alla medarbetare så vi vet att vi har tappat några medarbetare som borde ha fått glänsa och synas lite mer. Genom att medarbetare blir sedda och hörda blir de modigare, mer kreativa och stannar längre på företaget för att de trivs bättre.”

I ett annat företag ökade nöjdheten hos medarbetare med så mycket som 30 procent hos de chefer som träffade medarbetarna en och en och lyssnade ordentligt, så som man gör i en

Tänkandemiljö. Ökade det lika mycket för alla chefer i organisationen? Nix, de chefer som inte hade sådana möten med sina medarbetare noterade ingen sådan förbättring. Det lönar sig att lyssna.

”Jag älskar hur jag växer i det utrymme du ger mig”, sa en av medlemmarna i Karens team. ”Du ger mig möjlighet att verkligen tänka.” Utrymmet är en Tänkandemiljö.

Mycket bättre möten

En Tänkandemiljö skapar effektivare och mer engagerande möten på flera sätt som beskrivits tidigare i boken.

Att möten blir bättre märks i sfärer av alla de slag, inklusive universitetsvärlden. ”Tidigare argumenterade var och en för sin egen lösning. Nu lyssnar vi på varandra och därför fattar vi bättre beslut om strategi: beslutet växer fram, blir kollektivt och mycket starkare än om en enskild individ hade fått igenom sin ursprungliga idé”, säger professor Alasdair Skelton, som i nio år varit en av föreståndarna för Bolincentret vid Stockholms universitet.

Undersökningar i Sverige och andra länder visar annars att stora delar av den tid anställda tillbringar i möten upplevs bortkastad. Med hjälp av en Tänkandemiljö kan intjänad tid bli vinst på sista raden.

”För det enskilda företaget innebär dessa slösmöten en förlust på 80 000 kronor per tjänsteman och år, bara i lönekostnader”, skriver Svenska Möten VD Sylvia Nylin efter deras undersökning bland tusen svenska tjänstemän. Enligt undersökningen upplevdes hela 50 procent av alla möten som ineffektiva, vilket kostar organisationerna 170 miljarder kronor bara i lönekostnad – varje år.

Rent ekonomiskt finns därmed stora vinster att göra. Lägg därtill det ökade engagemanget som uppstår i möten med tydligt fokus, där alla får komma till tals och få allas uppmärksamhet.

Anders Sundin konstaterar också att det ofta är alldeles för många deltagare på möten och att sättet att komma till rätta med det också ryms inom en Tänkandemiljö. När alla får tillfälle att utveckla vad de tänker kan det visa sig att det inte är i detta möte eller detta sammanhang som personen ger sin bästa insats för verksamheten. Om dagordningen kommer ut i god tid i förväg, vilket rekommenderas i en Tänkandemiljö, kan mottagaren dessutom ibland redan då konstatera att någon annan vore bättre lämpad att delta än den som är kallad till mötet. Så kan personen och organisationen spara tid, energi och engagemang – och pengar förstås, om slöseriet sker på betald arbetstid.

Nordenchefen i ett bolag märker att de som tidigare inte brukade säga något på möten nu bidrar med sina idéer och att det förbättrar besluten och ökar engagemanget.

Som Joakim Crafoord, tidigare chef för Röntgenkliniken på Ersta sjukhus, säger: ”Det funkar.”

APPENDIX 4

Nancy Kline

Författaren och utbildaren Nancy Kline har i närmare 40 år sökt svar på frågan: *Hur kan vi hjälpa människor att tänka självständigt, stringent, fantasirikt, modigt och elegant?* Resultatet är processen en Tänkandemiljö.

Hennes arbete och hennes företag Time To Think har etablerat en Tänkandemiljö som kultur i företag och organisationer i mer än tjugo länder världen över, inklusive Sverige, Storbritannien, USA, Kanada, Sydafrika, Tyskland, Schweiz, Belgien, Nederländerna, Irland, Australien, Brasilien och Singapore.

Hon är gästföreläsare vid Henley Business School och bidrar till utbildning i ledarskap på Saïd Business School vid universitetet i Oxford, hon coachar företagsledare och utbildar coacher i Tänkandemiljö och hennes böcker har blivit avgörande inslag i många coachutbildningar. Hennes pågående forskning fortsätter att informera och forma hur man skapar en Tänkandemiljö.

Hennes tre böcker om Tänkandemiljö har sålts i över 100 000 exemplar över hela världen: *The Promise That Changes Everything: I Won't Interrupt You*; den 21-åriga bästsäljaren *Time To Think: Listening to Ignite the Human Mind* och *More Time To Think: The Power of Independent Thinking*.

Nancy är en blixtrande begåvad, varm och inspirerande människa med en närmast magnetisk förmåga att ge hela sin uppmärksamhet, en människa som utan att kompromissa med sin övertygelse alltid bemöter sina medmänniskor med den största respekt och intresse. Hon avbryter aldrig annat än i akuta nödsituationer.

Nancy, som är från USA, bor sedan många år i England med sin man Christopher Spence.

Alla experiment

Här är alla experimenten i boken. Mer information finns i respektive kapitel.

Sluta avbryta

- Låt folk prata klart.

Lyssna medan någon tänker

- Fråga om personen vill att du lyssnar på dem medan de tänker. När någon ber dig om råd, fråga vad de själva tänker.
- Stäng av allt som kan störa och avbryta, till exempel datorer och mobiler. Stäng helst dörren.
- Berätta, om det passar, att du inte kommer att säga något överhuvudtaget förrän de säger att de är klara och att du i så fall sannolikt kommer att fråga: "Vad mer tänker, eller känner, eller vill du säga?"
- Fråga: "Vad vill du tänka kring och vad har du för tankar?"
- Lyssna med hela din uppmärksamhet.
- Var **intresserad** av vad de tänker. Fäst gärna dina ögon på deras. Den som tänker får vimla runt med sin blick var de vill, men när de kommer tillbaka från sin tankeutflykt ser de att du är kvar med din uppmärksamhet.
- Tänk gärna på en egenskap hos dem som du uppskattar.

Ju bättre du är på att ge din fullständiga uppmärksamhet, desto färre gånger behöver du säga något.

Ett tryggt utrymme för tänkande är en av de mest värdefulla gåvor vi kan ge en annan människa.

Tänkande par

Bjud in en vän eller kollega till Tänkande par.

Utgå från experimentet ovan.

- Lova att ge varandra fullständig uppmärksamhet, inte avbryta och inte kommentera (om inte den som tänkte särskilt ber om den andras tankar).
- Lova varandra att inte berätta för någon annan vad Tänkaren har tänkt och dessutom att aldrig fråga den andra hur det gick. Tänkandet är Tänkarens egendom. Vi tänker vidare hela tiden och vetskapen att Tänkaren aldrig kommer att ställas till svars för sina tankar ger tänkandet ännu större frihet.
- Dela upp tiden så att var och en får lika mycket tid att tänka.
- När en person är klar, fråga: "Vill du skriva ner något?"
- När båda är klara, uppskatta gärna en egenskap hos varandra.

Hur gick det? Kom du vidare i din fråga? Kom din partner vidare i sin? Har ni fått mersmak och vill göra om experimentet, till exempel en gång i veckan?

Ge uppskattning

- Välj någon du vill ge uppskattning. Det kan vara en kollega, någon i familjen, en god vän. Även folk vi inte är förtjusta i har ofta någon egenskap som är positiv.
- Vad är en egenskap hos dem som du uppskattar? Det är viktigt att du verkligen uppskattar det du tänker säga.
- Hitta ett bra tillfälle och säg det.
- Gör det igen, med en ny egenskap. Och igen.

Hur påverkas er relation? Ert samarbete?

Ställ en fråga

- Bestäm vilken fråga du vill ha allas bästa tänkande kring. Utan en tydlig fråga som är riktad mot det resultat du vill uppnå riskerar du att få en massa ofokuserat prat.
- Välj vilka som ska vara med. Vem kan bidra till denna fråga?
- Formulera punkten som en fråga. Frågan ska rikta sig mot syftet: Vad vill jag åstadkomma vid detta tillfälle? Varför tar jag upp det här och nu? Vill jag hitta alternativ? Vill jag förankra? Vill jag komma till beslut? Behöver vi nya idéer till lösningar? Vill jag att vi ska komma överens? Hur frågan utformas spelar roll.
- Om möjligt, se till att de som ska vara med får reda på frågan i god tid i förväg.

Gör en Runda

- Bestäm vilken fråga du vill ha allas bästa tänkande kring (se ovan).
- Be deltagarna att:
 - » fokusera helt och hållet på den som har ordet
 - » lova att inte avbryta
 - » inte tänka på "Vad ska jag säga när det blir min tur?" för det kommer de på då
 - » skicka vidare till nästa person genom att säga: "Vad tänker du?" eller "Jag är klar".
- Tala också om att:
 - » det går bra att sitta tyst en stund och låta de andras förslag sjunka in innan man säger något
 - » det går bra att passa och få chansen igen i slutet på Rundan.
- Överväg att sätta en tidsgräns på en, två eller tre minuter per person. I så fall, be deltagarna ställa telefonen på flygplansläge och ta tid själva. Om någon i gruppen har en tendens att bli långrandig är det bra med tidsgräns.
- Bestäm om ni ska gå medsols eller motsols. När ni är i samma

rum är det bra att variera medsols och motsols i olika Rundor. När mötet är i hybridform eller virtuellt är det bättre att ha samma håll under hela mötet.

- Fråga vem som vill börja. Familjer kan välja att låta turen gå mer informellt, så länge alla får sin tur. I andra sammanhang är det bättre att i förväg ha bestämt att gå varvet runt.

Öppna positivt

Inled med en positivt inriktad fråga. (Exempel på frågor: se sid. 68.)

- Förklara att man inte behöver tänka på vad man ska säga, ”för det kommer du på när det blir din tur”.
- Om ni har begränsad tid, säg till att det är viktigt att vara kortfattad för att alla ska få komma till tals. Ange kanske max X sekunder eller max en minut, eller be om en mycket kort mening.
- Har ni gott om tid behöver du inte fokusera på bara ”en sak” utan kan ställa frågan bredare, till exempel ”Vad uppskattar du med gruppen?”
- Njut av att *ta in* vad var och en säger.

När alla har vant sig vid hur det går till kan det vara bra att fråga gruppen vem som vill föreslå frågan för öppningsrundan.

Avrunda uppåt – möten

- Avsluta en sammankomst med att gå laget runt på frågorna:
 - » *Vad är en sak du tar med dig härifrån?* (eller *Vad har varit värdefullt med mötet?*)
 - » *Vad är en egenskap du uppskattar hos personen till vänster [eller höger] om dig?*

Avrunda uppåt – hemma

- Avsluta dagen med att säga något positivt till familjens medlemmar, särskilt om ni har bråkat. Även om du var vansinnigt arg tidigare under dagen, vad är en egenskap du uppskattar?

Hur känns det i kroppen?

Lyssna på en ung människa

- Välj en fråga som du vill ha barns eller ungas tänkande kring eller sätt bara igång och lyssna samtidigt som du tänker positivt kring personen.
- Om det behövs, se till att de har tillräcklig, korrekt information. Ofta har de all information de behöver.
- Lyssna med intresse. Avbryt inte.
- Avsluta gärna med att tala om en egenskap som du uppskattar hos dem.

Fråga dig själv: "Vad känner jag?"

- När du märker att du inte kan tänka klart, fråga dig själv: "Vad känner jag?" Om möjligt, säg svaret högt.
- Om det inte räcker för att du ska börja tänka klart igen, be någon lyssna när du sätter ord på känslorna.

Vad känner du?

- Om en hel grupp människor har anledning att vara arga, rädda eller ledsna, kan var och en få svara på *Vad tänker eller känner du kring X?* Eftersom frågan omfattar både tankar och känslor blir det mindre utmanande och ledande än att fråga *Vad känner du kring X?*
- Om det inte räcker, se "Antaganden formar livet" nedan.

Antaganden formar livet

När du kör fast, eller när du blir ledsen, arg eller rädd, fråga:

- Vad antar jag som hindrar mig från att (eller ”som får mig att ...”)
- Vad antar jag som *mest* hindrar mig från att (eller ”som *mest* får mig att ...”)
- Tror jag att det är sant?
- Vad kan jag anta i stället, som är sant och frigörande?
- Om jag visste [det som är sant och frigörande] hur skulle jag då nå mitt mål?

Välkomnande plats

Hur kan platsen signalera: ”Välkommen! Du är viktig.”

Vilken plats passar bäst?

Hur kan du göra så att platsen visar: ”Välkommen! Du är viktig och dina tankar är värdefulla”?

Blommor? Ljus? Sköna stolar i ring? Något att äta eller dricka som passar deltagarna och sammankomsten? En skriven hälsning?

Ut och rör på dig när du sitter fast

När du har kört fast, ta en rask promenad eller rör på dig på något annat sätt som passar dig. Vad du gör spelar ingen roll, bara du får igång hjärtat och blodflödet till hjärnan.

Ofta är det minst lika effektivt att inte tänka på problemet medan du rör på dig, utan låta hjärnan jobba på i det tysta. När den har hittat lösningen hör den av sig.

Lämna elektronisk störning utanför möten

- På digitala möten, be deltagarna stänga ner andra program och aviseringar.
- På fysiska möten, lämna elektroniken utanför mötesrummet.
- Skulle någon vänta ett viktigt besked, be om möjligt någon som inte ska vara med på mötet att ta hand om telefonerna och komma in vid behov.
- Om någon behöver ta anteckningar, använd blädderblock. Om det inte går, prova att den som tar anteckningarna stänger av wifi och inte har några andra program öppna på datorn. (Men blädderblock är ändå bättre.)
- Fråga efter mötet: Hur påverkades mötet av att lämna telefoner och datorer utanför? Vill vi prova nästa möte också?

Sluta göra två saker samtidigt när du behöver få något gjort på jobbet

- Stäng av telefon och mejl.

Märkte du någon skillnad?

Sluta göra två saker samtidigt hemma

- Stäng av telefonerna när ni äter middag.

Hur påverkades stämningen runt bordet?

Glänta på järnridån – förstå någon annan

Ta kontakt med någon som du tror har en helt annan uppfattning om något som är viktigt för dig.

- Fråga dem med verkligt intresse vad de tänker om frågan och varför. Fortsätt undra vad de tänker mer, så att du lyssnar för att förstå, inte för att övertyga.
- Medan de talar och du lyssnar, tänk om och om igen: ”Även om jag inte håller med dig kan jag lyssna på dig” eller ”Jag är *inte*

som du och jag är *precis* som du”. (Även om vi har olika åsikter längtar människor i mångt och mycket innerst inne efter samma saker. Att tänka som föreslås är ett sätt att hålla kontakten, för att kunna förstå.)

- Avsluta med att tala om för dem en egenskap som du uppskattar hos dem.

Glänta på järnridån – förstå varandra

Välj en fråga där två personer har helt olika uppfattningar.

- Föreslå att parterna lovar att:
 - » fortsätta att vara intresserade av vad den andra kommer att säga *härnäst*.
 - » *tänka* självständigt kring frågan, inte upprepa gamla sanningar eller färdiga svar.
- Be parterna ta tre minuter var, fram och tillbaka i upp till 30 minuter.
- Avsluta med att parterna uppskattar en egenskap hos varandra.

Debatt och dialog

I en grupp, föreslå att ni:

- Debatterar en fråga i ett visst antal minuter. (Vill du ha riktigt roligt erbjuder du ett pris till den eller de som vinner debatten.)
- Genomför Tänkande par (se sid. 29) och en Runda (se *Gör en Runda*) kring samma fråga.
- Reflekterar kring upplevelsen. Vad var likt och olik? Hur utvecklades tänkandet? Vad tänker var och en nu om debatt och dialog? Präglas ert arbete vanligen av debatt eller dialog? Vad innebär det för arbetet? Hur vill ni ha det i framtiden?

Öka ditt lugn

Dra några djupa andetag. Om du gör det hundra gånger om dagen kommer lugnet.

Öka lugnet – möten

- Inled sammankomster med 30 sekunders eller en minuts tystnad.

Man kan blunda under tystnaden, men det är inte nödvändigt.

Vinna-vinna-vinna

Lägg märke till när du börjar konkurrera. Du märker det på att du tänker på vad du ska säga för att visa att du duger. (Lägg också märke till när andra säger ”Ja, men” och ”Nej, men”.)

Bygg vidare. Lyssna och svara med ”Ja – och”, som bygger på värdet av andras inlägg. Om det finns invändningar, ta dem när du har byggt på det positiva.

Korrekt information till alla

- När ni ska diskutera eller fatta beslut, se till att alla har all relevant information.
- Ställ frågan: ”Vad är det vi inte vet om denna fråga?” Låt alla få säga vad ni inte vet.
- Fråga eventuellt: ”Vad är det vi redan vet, som vi inte fullt ut vill erkänna?”

Sluta ge råd

När någon ber dig om ett råd, fråga vad personen tänker själv: ”Jag berättar gärna, men kan inte du först berätta hur du tänker?” När du vet hur de tänker blir det lättare för dig att ge just den information som eventuellt saknas.

Om de fortfarande vill ha ett råd, ge information.

Tänkande par

- Föreslå för din partner eller en god vän eller kollega att ni lyssnar på varandra och ger varandra tid att tänka. Först pratar och tänker den ena, medan den andra lyssnar uppmärksamt utan att säga något. Därefter byter ni roll.
- Den som tänker kan vara tyst under delar av tiden eller till och med hela tiden.
- Lova varandra att inte avbryta.
- Ge hela uppmärksamheten till den som har ordet. Om lyssnaren kommer på något riktigt viktigt kommer det tillbaka senare, när ni byter roll.
- Ta lika mycket tid var. Börja med några minuter var och utöka tiden när ni har vant er.
- Avsluta gärna med att säga en egenskap ni uppskattar hos varandra.

Referenser

Sluta avbryta

En studie visar att det i snitt tar 11 sekunder innan läkare avbryter.

<https://www.forbes.com/sites/brucelee/2018/07/22/how-long-you-can-talk-before-your-doctor-interrupts-you/?sh=78504f3c1443>

Ge uppskattning

The Power of Appreciation: The Key to a Vibrant Life av Dr Noelle C. Nelson och Dr Jeannine Lemare Calaba. Beyond Words Publishing, 2003.

The Appreciative Heart: The Psychophysiology of Positive Emotions and Optimal Functioning av R. McCraty och D. Childre. The HeartMath Institute, California, 2002.

Här visas hur uppskattning påverkar regleringen av variationer i hjärtrytm och stimulans av hjärnbarken.

Fem gånger fler positiva än negativa interaktioner skapar framgångsrika relationer, visar Gottmaninstitutets forskning. <https://www.gottman.com/blog/the-magic-relationship-ratio-according-science/>

The Gottman Institute, Washington: J. Gottman.

Öppna positivt

Genom positiva Rundor i början och slutet av möten tränar hjärnan på att lägga märke till det positiva. ”The more the same pathway is triggered the more certain does it become that it will be more easily triggered again. [...] In this way, repeated experience creates networked pathways and makes us creatures of habit.” Brown, Paul and Brown, Virginia: *Neuropsychology for Coaches*. Open University Press, McGraw Hill, 2012, s. 12–13.

Avrunda uppåt

Vi minns hur det var på slutet. Kahneman, Daniel, *Tänka, snabbt och långsamt*. Volante, Mån-pocket, 2013, s. 424–428.

Sluta försöka göra två saker samtidigt

”En [...] studie, som publicerades i oktober 2005, kom fram till att anställda ägnar i genomsnitt 11 minuter åt ett projekt innan de blir distraherade.” David Rock, *Hjärnan på jobbet*, Dana Förlag 2014, s. 69.

”Visserligen är den utomordentligt kraftfull, men till och med hjärnan hos en akademiker från Harvard kan plötsligt hamna på en åttaårings nivå bara genom att den blir tvungen att göra två saker samtidigt.” David Rock, *Hjärnan på jobbet*, Dana Förlag 2014, s. 22.

Smartphone use undermines enjoyment of face-to-face social interactions. Ryan J. Dwyer, Kostadin Kushlev, Elizabeth W. Dunn. Science Direct, nummer 78, september 2018, s. 233–239. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103117301737>

”Dividing attention between an electronic device and the classroom lecture did *not* reduce comprehension of the lecture, as measured

by within-class quiz questions. Instead, divided attention reduced long-term *retention* of the classroom lecture, which impaired subsequent unit exam and final exam performance. Students self-reported whether they had used an electronic device in each class. Exam performance was significantly worse than the no-device control condition both for students who did and did not use electronic devices during that class.”

Dividing attention in the classroom reduces exam performance. Arnold L. Glass. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01443410.2018.1489046?journalCode=cedp20>

Collegestudenter presterar sämre på prov om de har mobilen i fickan, även om de inte tittar på den. Lämnar de mobilen utanför rummet lyckas de bättre, bara genom att inte ha mobilen på sig. *Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity.* Adrian F. Ward, Kristen Duke, Ayelet Gneezy och Maarten W. Bos. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/691462>

Om lugnets välsignelse

Spiegelneuroner. Joachim Bauer: *Varför jag känner som du känner.*

”[...] den spändhetsnivå som är optimal för att fatta beslut och lösa problem [...] ett tillstånd av lugn vakenhet där man har förmågan att tänka på flera nivåer samtidigt. [...] Bara en aning över-spändhet kan resultera i att det tar längre tid att utföra en enkel uppgift eller att man missar viktiga insikter.” David Rock, *Hjärnan på jobbet*, Dana Förlag 2014, s. 156.

Värdet för organisationer

Värdet av möten i en Tänkandemiljö belyses i denna studie. Emily Havers: *A study of whether, and how meetings held in a Thinking Environment® impact organisational life*. Précis of a Masters Research thesis, 2008.

Ineffektiva möten, undersökning av Svenska Möten. https://www.mynewsdesk.com/se/svenska_moten/documents/mqi-svenska-moteten-73152

Ineffektiva möten, Storbritannien:

” [...] professionals feel that two thirds of the meetings they attend are unnecessary [...]. If UK professionals alone were subjected to fewer of these meetings, the economy could benefit to the tune of £45 billion.”

” [...] a third of professionals said they found themselves unable to contribute to the majority of meetings they were in, making their presence aimless, and showing over-invitation is a major waste of time at work.”

<https://www.consultancy.uk/news/19960/pointless-meetings-set-to-cost-uk-economy-45-billion-in-2019>

I denna studie bedömdes ”bara” en fjärdedel till en tredjedel av tiden bortkastad:

<https://www.managementtoday.co.uk/uk-workers-waste-year-lives-useless-meetings/article/1175002>

Litteraturtips

Anders Hansen:

- *Hjärnstark – Hur motion och träning stärker din hjärna*
- *Skärmhjärnan*

Emily Havers: *A study of whether, and how meetings held in a Thinking Environment® impact organisational life*. Précis of a Masters Research thesis, 2008. Finns på www.timetothink.com.

Bodil Jönsson: *Tio tankar om tid*

Daniel Kahneman: *Tänka, snabbt och långsamt / Thinking Fast and Slow*

Nancy Kline:

- *The Promise that Changes Everything*
- *Time to Think*
- *More Time to Think*

David Rock: *Hjärnan på jobbet / Your Brain at Work*

Kontakt

Vill du lära dig mer, få hjälp att skapa en Tänkandemiljö, eller anlita en coach som ger dig hela sin uppmärksamhet så att du kan tänka själv? Du hittar oss här:

www.klarhet.se

Det krävs en by för att skriva en bok

I snart 40 år har Nancy Kline forskat på hur man skapar förutsättningar för att människor ska tänka självständigt och väl. Utan hennes arbete och uppmuntran under skrivandet hade denna bok inte kommit till.

Det sägs att ett barn behöver en by att växa upp i och så mycket är säkert: det har krävts en by för att skapa denna bok. Tack till Anne Hathaway som öppnade dörren till en Tänkandemiljö, Alf Hellström, Anders Sundin, Anna Pihl, Diana Sendlak Brundin, Dirk de Smaele, Elin Ljung, Elisabeth Ahremark, Eva Strömfelt, Fiona Dawe, Gunilla Strömberg-Pettersson, Gunnar Wallin, Hanna Wetterstrand, Heather Cresswell, Håkan Bertilsson, Jeanette Forss, Joakim Crafoord, Johan Henriksson, Karen de Villiers, Karolina Palmberg, Katarina Eriksson, Katja Fagerström, Kia Wulff, Maryse Barak, Michael Cahill, Nancy Kline som gav konstruktiv och uppmuntrande återkoppling vid varje steg på vägen, Nicky Bush, Nils Schüldt, Paula McKenna, Peder Karlsson, Per Malmberg, Roy Bartilson, Sandra Hegge, Ulla Stolt Gustafsson, Vivianne Thomsson. Många av er nämns i boken och alla har ni generöst bidragit till den med ert tänkande, era erfarenheter och berättelser och, kanske viktigast av allt, med er entusiasm för det boken handlar om.

Era berättelser fyller mig med glädje. Ni har många års praktisk erfarenhet av att pröva det boken handlar om. Ni har visat vilket värde det har för er, era familjer och de sammanhang ni verkar i. Ni säger att det är för bra för att inte spridas. Ni inspirerar och ger mig modet att skriva.

Extra stora tack går till två generösa personer.

Roger Magnergård, som gjorde kapitlet om Tänkande par läsbart.

Johan Beer, som har granskat hela manuset och förbättrat det, bland annat genom att klokt stryka ett dussin av mina ”darlings”.

Tack också till Lassbo förlag, som givit ovärderlig stöttning och vägledning genom hela bokprocessen, och ett särskilt tack till formgivaren Emma Bonath, som med sin fina grafiska och mellanmännsliga känsla lyft såväl boken som författaren.

Tusen tack.

