

## INNEHÅLL

Bokens syfte	3
Kritik som förändringsstrategi	4
Kort historik	4
Metoder	5
Andra vägar	6
Den nya livsstilen	6
Förändringsstrategier	11
Träningsvecka 1	12
Träningsvecka 2	15
Träningsvecka 3	17
Träningsvecka 4	19
Träningsvecka 5	21
Träningsvecka 6	24
Träningsvecka 7	25

## BOKENS SYFTE

Det övergripande syftet med boken är att öka "livskompetensen". Detta är något annat än att öka "livskunskapen".

### Kunskap vs kompetens

Jag har i flera andra böcker betonat skillnaden mellan kunskap och kompetens, där kunskap är att veta, känna till, vara medveten om etc. medan jag definierar kompetens som "hur jag handskas med de livssituationer jag möter".

### Skol - vs livsframgång

Jag har också visat att det inte finns några samband mellan framgång i skolan (bygger på kunskap) och framgång i livet (bygger på kompetens).

### Två vägar till kompetens

Det finns två huvudvägar att nå kompetens.

1. Att gå vägen över kunskap och gå vidare till kompetens genom "PÖTT- principen", dvs. att praktisera, öva, tillämpa och träna kunskapen.
2. Att gå direkt från information till kompetens utan att ta vägen över kunskap. Denna väg bygger också på praktiska uppgifter och träning.

### Du väljer själv

I denna bok kan du välja vilken av de två vägarna du vill.

- Väljer du väg 2 så genomför du de sju veckornas träningsprogram utan att läsa resten av boken.
- Väljer du väg 1 så gör du både träningen och läser om varför du bör träna på det sättet.

### Learning by doing

Boken bygger på principerna i Coaching och Mental Träning som menar att effektiva förändringsstrategier Uppgiftsinriktade, handlingsorienterade och upplevelse- baserade samt att utveckling av livskompetens fordrar att lärandet knyts ihop med Livet genom följande triangel:

# KRITIK SOM FÖRÄNDRINGSSTRATEGI

## Definition

Denna bok definierar kritik som ”värderande information om en människa, situation eller produkt, där kritikern gjort en bedömning utifrån sina värderingar och målsättningar”.

## Vanligt men ineffektivt

Jag brukar be mina åhörare att fundera över frågor som:

- Är det någon av er som har försökt förändra er partner genom kritik och i så fall är det någon som har lyckats?
- Är det någon som brukar tjata på era barn? Hur kostnadseffektivt är det?

Svar: Stor energiåtgång – liten effekt. Varför fortsätter du då med det?

Svaret blir oftast att man inte hittat något annat sätt att åstadkomma förändringar. Vi ska därför föreslå några alternativ som visat sig fungera betydligt bättre än vad kritiken gör. ”En kritiker är en man utan ben, som visar andra hur man ska springa”  
(England)

## KORT HISTORIK

Kritik har under tidernas lopp givits på två sätt:

### 1. Som Avreaktion

Jag är missnöjd med något och ger utlopp för det på ett sätt som kan variera från en försiktig anmärkning till att jag skäller ut den andre. Detta kan också förklaras som information. T.ex. ”Du kommer för sent” (Uttalandet är sällan bara information eftersom den som kommer för sent i regel vet om detta själv).

Kritik som avreaktion leder sällan till ett bra resultat.

### 2. Som Förändringsinformation

Jag riktar information mot det som ska förändras och inte till personen. Detta är naturligtvis en bättre form men trots detta tar många detta som ett misstroendevotum och reagerar med att försvara det som hänt.

”Förändra? Varför det? Vad är det för fel på det vi gjort?”

## METODER

Under 1900-talet växte det fram metoder som var avsedda att ge mer effekt. Här är några exempel på detta:

### 1. Både positiv och negativ kritik

För att lättare nå fram med negativ kritik föreslogs att starta med något positivt innan man sedan gick över till det negativa. I och med att denna metod blev känd så förlorade den omedelbart mycket av sin verkan. När chefen startade med något positivt så kom tankarna. "När kommer han in på det som han egentligen vill säga".

### 2. Filter för negativ kritik

Sidney Simon föreslog en metod där man filtrerade den negativ kritiken för att få bättre effekt. Sådana filter kan vara (jag har lagt till några utifrån Simons ursprungliga förslag)

- Har mottagaren den rätta sinnesstämningen för att kunna ta emot kritik?
- Är mottagaren i en sådan situation att han är beredd att ta emot kritik?
- Har mottagaren hört samma budskap förut? Hur ofta? Tjat?
- Har mottagaren förmåga eller möjlighet att rätta till problemet?
- Är dina behov "rena" eller projicerar du besvikelser, rädslor, aggressioner?
- Är du beredd att stanna kvar och följa upp och hjälpa till?
- Kan kritiken leda till förbättringar eller är det annat än kritik som behövs

### 3. Satir och kritik med hjälp av humor

"Svanar sjunger innan de dör – det vore inte så dumt om vissa personer dog innan de började sjunga" Samuel Taylor Coleridge

"Jag har haft en underbar kväll – men det var inte den här" Graucho Marx

"Han tog inte betalt för sina predikningar – och det var värt vartenda öre" Mark Twain

"Kvällstidningar är lättläsning för trögtänkta" Okänd

"Hans mamma borde ha gjort sig av med honom och behållit storken" Mae West

"Hennes hatt kommer aldrig att bli omodern, den kommer att fortsätta se löjlig ut år efter år" J.B.Priestley

"Han var en man med en lysande framtid bakom sig." J.B.Priestley

"Han har det typiska engelska ansiktet. Man behöver bara se det en gång för att glömma det för alltid" Oskar Wilde

”Jag sa aldrig att köttet var segt. Jag sa att jag inte såg hästen som brukar stå utanför”  
Fields

”Vad världen behöver är fler ödmjuka genier. Det finns så få kvar av oss”  
Oskar Levant

”Geni är någon som uppvisar ett produktivt motstånd mot sin utbildning”  
Bernard Berenson

## ANDRA VÄGAR

Utifrån den sista frågan ovan ska jag föreslå och låta dig pröva på andra vägar som jag tror på ett bättre sätt än kritik leder till det som vi vill åstadkomma eller nå. Boken föreslår ett antal förändringsstrategier, som alla bygger på andra sätt än kritik. Du får uppgiften att använda varje strategi under några dagar. Du kan också komplettera dessa övningar med att läsa om bakgrunden och filosofin bakom varje föreslagna strategi. Först kommer här en allmän inledning med några av de modeller som ligger bakom de föreslagna strategierna. I samband med beskrivningen av övningarna presenteras sedan bakgrunden till just denna strategi.

## DEN NYA LIVSSTILEN

De strategier som boken tar upp ingår i det jag kallar för ”Den Nya Livsstilen” (NL). Kritik som förändringsstrategi vill jag hänföra till den ”gamla livsstilen” som jag här i boken också kallar för den ”kritiska, problem- och fel-relaterade livsstilen” (KPFL). Här är några av de modeller som NL bygger på och som kan tjäna som en allmän bakgrund till bokens förändringsstrategier.

### 1. F-modellen

F-modellen är en livsmodell uppbyggd på tre F, nämligen F1 = Förflutna, F2 = Framtiden och F3 = Flyt (Nu)

KPFL försökte få en insikt och förståelse av jaget (Vem är jag) genom att koppla ihop F3 och F1 (Jag är en produkt av det förflutna)- Detta ledde sällan till en förändring utan oftare till ett konstaterande att ”Sån är jag och det är ju ganska naturligt med tanke på mitt förflutna. Sedan fortsatte man livet igenom på samma sätt med en subjektiv vetskap om varför man var den man var. F-modellen och den Nya livsstilen ser all förändring som en koppling mellan F2 och F3 – att veta vart man ska och veta vart man är (Nu = Utgångsläget) (Jag som orsak till framtiden)

Detta innebär att man först författar sitt livsscenario (”Skapa Din egen framtid”), för över den önskade framtiden till målbilder, som programmeras in (I den mentala träningen sker programmeringen i det ”mentala rummet”). Detta sätter sedan igång en ”cybernetisk” process som för mot målet och ger en upplevelse av flyt.

I den processen används det förflutna (F1) som en resursbank och det undermedvetna som en guldgruva (istället för Freuds "slasktratt" eller "dynghög")

"Tänk vad allt förändras. Inte ens framtiden är vad den brukade vara"

## 2. Utvecklingsmodellen vs K-modellen

F-modellen leder till Utvecklingsmodellen som innebär att man aldrig behöver kritisera. Låt oss utreda detta närmare.

### K-modellen

I den kritiska/kliniska modellen eller den gamla samhällsmodellen vidtogs så gott som alla åtgärder utifrån någon form av problem, en kris, en svårighet, något som inte fungerade. Detta hade två huvudeffekter:

- Förändringar var ofta svåra att genomföra eftersom de i regel mötte motstånd. Detta motstånd berodde till stor del på att människor upplevde förslagen om förändring som ett misstroende och som en anklagelse. "Vad är det för fel på det vi gjort"? Man tog för givet att ska man förändra så beror det på att någonting är fel.
- De åtgärder man vidtog gick ut på att avhjälpa "felen" och föra tillbaka till den situation som fanns tidigare innan "felen" uppstod. Ord som "rehabilitering" betyder just detta – ta någon tillbaka till den situation man hade innan man blev sjuk eller skadad. Så fortsatte man som förut till dess att ett nytt fel uppkom
- För det tredje så gick förslagen i den gamla modellen ut på att komma bort från problemet men ofta visste man inte var man skulle hamna. Ibland blev det förändringar för dess egen skull och man kunde t.o.m. hamna ur askan i elden. Man fungerade efter en reaktiv istället för en proaktiv modell.
- För det fjärde var drivkraften i den gamla modellen ofta missnöje, vilket är en mycket sämre drivkraft än den lust som NL:s proaktiva och lösningsfokuserade arbetssätt drivs av.

"Är du en produkt av det förflutna eller en orsak till framtiden?"

### Utvecklingsmodellen - Ett bättre alternativ

Vi ska därför titta närmare på alternativet, som jag kallar för "Utvecklingsmodellen", en modell som inte har utrymme för det vi kallar för kritik. Utvecklingsmodellen ser livet som en resa och en vandring. Kärnan i livet blir själva rörelsen i riktning mot framtiden (ifr. uttrycken, framåtskridande, framsteg, framgång etc.). Ett liv utan ständigt växande och utveckling blir inget "verkligt" liv. Uttryck som livslångt lärande och kontinuerlig utveckling livet igenom blir centrala begrepp. Jämförelsevis kan nämnas att den gamla livsstilen i regel skapade ett liv i form av en omvänd U-form där livets tre perioder betecknades av Utveckling. Upprepning och Avveckling. Samma omvända U-form betecknar livet hos många organisationer världen över, där medellivslängden t.ex. för ett företag är 15 år.

En utvecklingsmodell för Coaching är CUMLA-modellen som innebär en Coaching som bygger på en Utvecklingsmodell, där man arbetar Lösningfokuserat och Ansvarsmedvetet.

### 3. Feedback-modellen

I samband med att behaviourismen växte fram i början av 1900-talet, så blev det alltmer tydligt att ett beteende styrdes av de konsekvenser, som beteendet hade. Beteenden som belönades och förstärktes ökade i styrka och frekvens medan bestraffningen hade motsatt effekt. Detta ledde bl.a. till användningen av s.k. operanta tekniker, där teknikerna var ganska lika oavsett om man skulle träna hundar, uppfostra barn eller träna upp den sociala förmågan hos en mental patient. I det sistnämnda fallet bestämdes först vad som skulle belönas (t.ex. att patienten råkade öppna en tidning), vad som skulle vara belöningen (t.ex. patienten fick en "token", som man t.ex. kunde köpa något för), vem som skulle belöna (personalen), när det skulle ske (i så nära anslutning som möjligt till det beteende som skulle förstärkas) etc.

Även om detta visade sig vara ett bra sätt att förändra någon annans beteende så fick det ingen större spridning inom vården bl.a. på grund av att det var för jobbigt för personalen. Många föräldrar tog dock tacksamt emot principerna och använde dem i uppfostran av sina barn.

På 60-talet gjorde jag en rad försök (Uppsala Universitet) för att undersöka om man kunde förenkla proceduren och också göra den effektivare. Jag visade bl.a. att man med hjälp av hypnos kunde stora beteendeförändringar med liten insats genom att:

- Renodla belöningen

När en patient får en token eller en förälder ger en veckopeng eller ger positiv feedback så är ju belöningen inte veckopengen eller berömmet utan den känsla som uppkommer när detta händer. Med hypnos kunde man gå direkt på den förstärkande känslan utan detta mellansteg (det blev också billigare)

- Tidsbestämna och automatisera belöningen

Feedback fungerar bäst om den kommer i så nära anslutning som möjligt till det beteende som ska förstärkas. Beteendet gjordes till en "trigger", som automatiskt utlöste en positiv känsla och "skötte sig sedan självt" när väl kopplingen mellan beteende och känsla var installerad. Jag kunde också visa att ett beteende förändrades i styrka och frekvens oavsett om personen ifråga var medveten om förstärkningen/bestrafningen eller inte.

### Negativ feedback

I samhället blev ganska snart den negativa feedbacken (kritik, bestraffning) den dominerande och är så fortfarande. Det finns människor som säger: "Jag har varit 10 år på mitt jobb och den feedback jag fått det är när något gått snett"  
Detta har också inneburit att man inte gärna ger feedback till andra av rädsla att det ska uppfattas som kritik.

### Idrotten undantaget

Ett undantag här har varit idrotten, som på 70-talet började skifta från negativ till positiv feedback (att ge feedback på det önskvärda). Många moderna tränare har fått lära sig att det är bättre att tala om när någon gör rätt än när man gör fel.

### Feedback utan kritik

I Coaching och Mental Träning får man öva på att ge feedback utan kritik. Betoningen ligger på en utveckling som innebär att man får en ännu högre frekvens av det som fungerar bäst. Eftersom man dock arbetar efter utvecklingsmodellens

principer, som innebär "Ständig förbättring av allt" så kan man ge feedback på allt beteende utan att det uppfattas som kritik.

### IV. Cybernetiska modellen

Man kan betrakta den mänskliga hjärnan, nervsystemet och musklerna som en automatisk målsökande mekanism. Det mesta av det vi gör sker genom att det inlärd har automatiserats och övergått till vanor och rutiner, där vi efter att ha fattat ett beslut inte längre behöver tänka på det vi gör eller hur vi gör det.

Har du t.ex. tänkt på hur komplicerat det är att gå uppför en trappa. Det fordrar ett oerhört sinnrikt samarbete mellan nervsystem och muskulatur, där en muskel i ena ögonblicket medverkar i rörelsen (synergist) och i andra ögonblicket bromsar (antagonist).

Det skulle ta lång tid för att få klarhet i hur detta sker och även med den kunskapen skulle vi inte kunna styra musklerna på rätt sätt i denna mycket komplexa uppgift. Det är snarare så att skulle vi försöka styra genom att tala om för kroppen vad den ska göra så skulle vi troligen aldrig komma upp för trappan.

Vad gör vi då istället?

Jo vi fattar ett beslut att gå upp för trappan och överlämnar sedan utförandet av beslutet till kroppen. De cybernetiska eller målsökande mekanismer som vi har inbyggda tar då över och utför handlingen medan vi kan tänka på annat under tiden. För att kunna göra detta använder hjärnan dels information, som redan finns inlagrad och dels information, som hela tiden tillförs, dock utan att vi behöver vara medveten om denna feedback. Det fungerar på samma sätt som en raket eller ett flygplan, som först programmeras mot ett visst mål och som sedan automatiskt korrigerar kursen tills man nått målet.



### V. Coachingmodellen

Den idag så populära coachingen startade genom att kombinera de modeller som nämnts ovan. En av coachingens grundare var Timothy Gallwey som ersatte både rådgivning och kritik med en kombination av cybernetik och feedback. Modern coaching ger heller inga råd utan ställer kraftfulla frågor som både skapar insikt och förändringsmotivation hos klienten. F-modellen tillämpas genom att man snabbt förflyttar klienten från problemet till målet och värdet bakom målet. De resurser som behövs för att nå målet tas fram både genom "resursupptäckt" (genom det förflutna och de uppgifter och "hemläxor" som ges) och genom resursutveckling (den mentala träningen). I processen tillämpas sedan de förändringsstrategier som nämns i denna bok.

### VI. Mentala träningsmodellen

Denna har stora likheter med Coachingmodellen och bygger liksom den på de tidigare nämnda modellerna. Det som skiljer och gör denna modell unik är att den också bygger på att skapa bestående förändringar genom programmeringstekniker, som kombineras med ett alternativt medvetandetillstånd (det mentala rummet). I denna modell utvecklas också "alternativa kontrollsystem", som blir speciellt användbara vid förändringar av emotioner, inre bilder, attityder och övertygelser.

### VII. I-modellen

Den intuitiva eller integrerade modellen innebär att man på ett intuitivt sätt använder en integration av alla de nämnda modellerna och metoderna. För att kunna arbeta på detta kreativa sätt fordras att man har god kännedom av varje enskild modell och lång erfarenhet av de enskilda metoderna.

## FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER

Ett sju veckors träningsprogram

Varje område tränas under sju dagar eller sju gånger, eftersom man mycket väl kan göra ett uppehåll och sedan fortsätta där man slutade.

### Träningsdagbok

Till din hjälp i träningen finns ett träningskort eller träningsdagbok där du kan rapportera dina upplevelser av att använda strategin och vilka förändringseffekter som den medför.

Fortsättning följer förhoppningsvis

Naturligtvis ska man inte vänta sig för stora effekter av några dagars användning av varje strategi men förhoppningsvis finner du flera av strategierna så användbara att du fortsätter med dem även när bokens träningsveckor är över

### Intyg

Du läser naturligtvis boken och gör träningen för din egen skull men vill du också ge mig feedback på hur du lyckats, så skickar du en kopia av träningsdagboken till mig, varpå jag skickar dig ett intyg på "genomgången kurs".

Jag vill gärna kunna utveckla dessa metoder och dina synpunkter och upplevelser kommer att bli till stor hjälp i detta utvecklingsarbete. Självklart kommer jag inte att föra vidare din rapport till någon annan utan i den mån jag använder något av det du skrivit så blir det naturligtvis på ett sätt där du inte kan identifieras.