

TEMA:
SJÄLV-
LEDARSKAP

SJÄLV LEDARSKAP med TRÄNING

Illustration: Maksim Kabakou



**LARS-ERIC
UNESTÅHL**
Fil dr i psykologi

President Scandinavian
International University
Grundare av
Skandinaviska
Ledarhögskolan
siu.nu - slh.nu

NÄR UTBILDNINGEN I MENTAL TRÄNING startade 1987 på Högskolan i Örebro stod valet mellan att kalla kursen för Personlig utveckling genom Mental Träning (PUMT) eller Mental träning för Självledarskap.

Det blev det första, och PUMT har genom året vad jag vet varit den mest systematiska och utförliga träningen i Självledarskap som funnits i något land.

Att lägga till ordet träning till detta nummers tema SjälvLedarskap (SL) är inte bara en utvidgning av begreppet utan en viktig och nödvändig del om man vill utveckla sitt SL.

Text: Lars-Eric Uneståhl



SOM MÅNGA VET så är träningsmodellen med i det mesta av det jag skriver, säger eller gör och en orsak till detta har varit att kunskap i sig sällan leder till en bestående förändring. Kunskapen kan medföra både Kognitiva (H1 - Hjärnan) och Emotionella (H2 - Hjärtat) effekter, men de synbara förändringarna kommer genom H3 – Hand(la). Det är först när man använder det jag kallar för ”PÖTT”- principen – Praktik, Övning, Tillämpning och Träning - som kunskapen förs över till Kompetens. Det är inte så konstigt då att sambandet mellan Skolframgång (som definieras genom det redovisade vetandet) och Livsframgång (hur jag klarar de livssituationer jag möter) är så lågt.

MEN JAG VILL ÄNDÅ BÖRJA med att presentera begreppet Självledarskap och börjar då med bakgrunden.

SJÄLVLEDARSKAP: BAKGRUNDEN

NÄR JAN CARLZON 1981 började sitt chefskap på SAS med orden: ”Jag kan inte ett dugg om vad ni gör. Enda chansen är att ni ställer upp och tar ert ansvar, att ni delar med er av era erfarenheter och synpunkter” så startade han en ny era i svenskt näringsliv, som för alltid förändrade synen på ledarskap och organisationer. Denna Självledarskapsfilosofi utvecklade han i boken: ”Riv pyramiderna”, en bok som översatts till över 50 språk och utsetts till en av de viktigaste händelserna i svenskt näringsliv. Boken används fortfarande som kursbok på Harvard. Eftersom jag samtidigt hade startat mental Träning (1979), som ju helt bygger på Självledarskap, så var det naturligt att vi startade ett samarbete i några av de över 100 projekt som utgjorde det som kom att kallas för Nya SAS.

● SJÄLVLEDARSKAP

DET TALAS MYCKET OM att förutsättningen för att kunna leda andra är att först lära sig leda sig själv - men vad menar vi då med Självledarskap (SL)?

Något förenklat är SL en självstyrande process mot uppsatta mål. Detta fodrar en förståelse för nuet som ett utgångsläge, att ha en klar bild av målen och att skaffa sig och använda nödvändiga resurser för att nå dit.

Självledarskap är dock ett komplext begrepp och forskningen har därför inriktat sig mest på de delar som ingår i begreppet. Några av dessa är: *Självkontroll, Självbestämmande (Self-determination), Självkännedom, Självbild, Självtillit, Självständighet, Självförverkligande, Disciplin, Eget ansvar, Egenmakt (Empowerment), Själv-beslut (Self-decision).*

Av dessa ska jag bara kommentera några få men vill först börja med att dela upp SL i två delar.

■ TVÅ TYPER AV SJÄLVLEDARSKAP (SL)

Jag bruka dela upp självledarskap i ett *Organisatoriskt* och ett *Personligt Självledarskap*. Det man mest diskuterat har varit det organisatoriska självledarskapet som har blivit en förutsättning för nedbrytningen av de hierarkiska strukturer som startade med boken *Riv pyramiderna* och där LO sedan på 90-talet lanserade ordet medborgarmakt för det engelska ordet *empowerment*, som dock kanske hellre borde översättas med *egenmakt*.

Skillnaden mellan det Organisatoriska Ledarskapet (OSL) och det Personliga Självledarskapet (PSL) ligger framför allt på Mål och Motivationsområdet.

I organisationen förde SL med sig att antalet CHEFER minskade medan antalet LEDARE ökade. Delegering ökade och användes först när medarbetarna var bättre än chefen, så småningom när medarbetarna var lika bra och idag förekommer det att man även kan delegera saker som chefen kunde gjort bättre men där chefen istället lämnar den dagliga verksamheten och använder tiden till att syssla med utvecklings- och framtidsfrågor (strategisk planering etc).

I OSL är det oftast organisationen/chefen som bestämmer målen medan man sedan kan överlåta hela eller delar av ansvaret för att nå målen till medarbetarna. I det personliga SL som vi mest ska syssla med i denna artikel så det jag själv som bestämmer både mål och vägarna dit.

SJÄLVLEDARSKAP
(en något förenklad definition):

En självstyrande process mot uppsatta mål, vilket fodrar en förståelse för nuet, en klar bild av målen samt förmågan att skaffa sig och använda nödvändiga resurser för att nå dessa."

■ PERSONLIGT SJÄLVLEDARSKAP

Det jag tänker ta upp i denna artikel är alltså det som jag vill kalla det *Personliga Självledarskapet (PSL)*.

Det som framför allt skiljer PSL från OSL är alltså målen, där målen i OSL sätts av organisationen och i PSL av mig själv. Även om principerna för mål-arbetet är desamma i allt Självledarskap så blir det naturligt så att målen skapar större motivation i PSL.

Vid ett tillfälle när jag skulle prata om mental träning på ett företag så sa en av medarbetarna innan jag började: *"Du får vara försiktig om du kommer in på mål för du ska veta att vi blir trötta bara vi hör ordet."*

Det är ganska naturligt att det kan bli så när en liten ledningsgrupp sätter upp målen och sedan skickar ut information till alla medarbetarna att nu ska alla jobba mot dessa mål. Målen blir då lätt krav som blir ytterligare en stressfaktor.

Bortsett från denna i och för sig ytterst viktiga skillnad och en skillnad i motivationsnivån som en följd av detta, så har vägen fram till målen stora likheter i OSL och PSL.

Av de med Självledarskap förknippade orden har jag valt ut Självkontroll, Självbild och Beslutsfattande. Men först några ord om Empowerment och Eget ansvar.

Att se livet som ett "Gör-det-själv-projekt", där du skapar din egen framtid och tar ansvar för det som händer på vägen, är centralt i den mentala träningen. Detta var också orsaken till Ledarhögskolans Läropyramid att *LÄRA – i/om/för/ från/och under hela – LIVET*.

Studier i mental träning bygger helt på Självbestämmande och Eget Ansvar där man bestämmer både studiestart, studietakt, studieplats, studietid och studiesätt och där man får använda livet som den viktigaste läroboken. Det gör att Självledarskapet genomsyrar både kursinnehåll och kursuppläggning.

SJÄLVLEDARSKAP

ETT KOMPLEXT BEGREPP
med många delar.
Här är några:

ORGANISATORISKT SJÄLVLEDARSKAP / OSL

MÅL
MOTIVATION

MOTIVATION
MÅL



PERSONLIGT SJÄLVLEDARSKAP / PSL

● SJÄLVBILD

Den första "framgångsfaktorn" som man får träna har att göra med Självbilden som består av sju delar varav de två viktigaste är *Självkänsla* och *Självförtroende*, båda viktiga delar av SL. En vanlig kombination hos människor som har det jag kallar "Yttre framgång" är högt självförtroende och låg självkänsla.

Denna kombination blir dock alltmer jobbig eftersom man behöver lyckas till det yttre (självförtroende) för att hålla självbilden uppe och har då svårt att klara motgångar och misslyckande.

DKS-systemet (se området Självkontroll) kommer in mer och mer och livet kan bli alltmer stressande med ökade prestationskrav. Eftersom självkänslan inte påverkas av yttre framgång eller beröm från andra så har den mentala träningen här haft en mycket stor betydelse för många människor som på det sättet fått en bättre självkänsla. Detta har också haft betydelse för deras omgivning.

"Älska din nästa såsom dig själv" säger bibeln och det blir naturligtvis mycket lättare att tycka om andra om man tycker om sig själv.

» DEN FÖRSTA "framgångsfaktorn" som man får träna har att göra med Självbilden varav de två viktigaste är SJÄLVKÄNSLAN och SJÄLVFÖRTROENDET. «

● SJÄLVKONTROLL

En ytterst viktig faktor i allt SL är begreppet *Självkontroll*, som också var titeln på min första bok i mental Träning på 1970-talet (*Självkontroll genom Mental träning*) och som sedan dess varit ett huvudtema i den mentala träningen. Självedarskap – Själstyrning och Självkontroll är ju områden som går hand i hand.

Det har skrivits mycket och gjorts mycket forskning genom åren om självkontroll som en nyckelfaktor för ett bra liv. Området fick nytt liv för ett tag sedan när man gjorde en uppföljning av WALTER MISCHELS *Mashmallow-försök* för 40 år sedan. De barn som kunde vänta 20 minuter och få två mashmallows istället för att ge efter för impulsen att äta upp en mashmallow på en gång, de barnen har under 40 år blivit människor som på ett positivt sätt skiljer sig i en rad avseenden från "impulsgruppen".

Jag har en god vän som är professor i kriminologi och när vi diskuterade självkontroll för ett tag sedan så nämnde han att man i en rad forskningsstudier hittat en signifikant relation mellan kriminalitet och bristande självkontroll, bara för att nämna några exempel på vikten av självkontroll.



■ VAD ÄR DÅ SJÄLVKONTROLL?

Ja, en vanlig definition lyder så här:
"Självkontroll är en psykisk viljehandling att behärska sina impulser, känslouttryck och instinkter och förmågan att invänta ett bättre tillfälle att tillgodose sina intressen eller behov."

Dt finns många brister i den här definitionen. Bland annat tar man varken med kognitiv- eller beteendekontroll. Dessutom begränsar man kontrollsystemet till en viljehandling, vilket vi ska se till och med kan begränsa kontrollen och minska förmågan till Självledarskap.

Jag vill istället definiera Självkontroll som:

Att kunna inducera och kontrollera alla de kognitiva, emotionella och beteendemässiga resurser som behövs för att nå sina mål.

För detta behöver jag ge en kort presentation av den mentala träningens *Alternativa KontrollSystem* (AKS), vilket ger helt andra möjlighet till Självkontroll och Självledarskap

Jag skiljer nämligen på den vanliga kontrollen som jag kallar för *DKS - Dominant Kontrollsystem* - och *AKS - Alternativa Kontroll System*.

DKS är just den viljemässiga kontrollen som oftast också är förknippad med ansträngning. Att den vanliga definitionen på Självkontroll (ovan) bara tar upp det viljemässiga är inte så konstigt eftersom DKS har varit och fortfarande för de flesta människor är det enda kontrollsystem man känner till.

Det är dock min fasta övertygelse att man inte kan nå en hög grad av självkontroll bara genom DKS och eftersom man inte får lära sig de AlternativaKontrollsystemen varken i skolan eller på traditionella självledarkurser, så tror jag att den mentala träningen blir en nödvändig del av Självledarkurser i framtiden. Låt mig utveckla detta närmare.

Problemet är inte bara att den viljemässiga kontrollen är verkningslös på många områden, den kan till och med förvärra problemet. Låt mig ta några exempel från olika områden.

I Olympiaden 1976 hade vi en 100 meterslöpare som vi hade stora förväntningar och förhoppningar på. Ändå åkte han ut i försöken.

Jag såg att något hände efter 50 meter och frågade honom om detta efter loppet.

"Ja", sa han, "*jag kom iväg bra men efter 50 meter började jag tänka att jag nog måste öka farten, så jag började ta i och anstränga mig. Istället gick då farten ner och han gick inte vidare.*"

Efter olympiaden hittade vi förklaringen till vad som hände och förklaringen till varför idrottsprestationer går ner när man anstränger sig.

När vi mätte aktiviteten i olika muskler visade det sig att DKS ökade aktiviteten i alla muskler, det vill säga även i antagonisterna (de muskler som motarbetar det man vill göra).

Varje elitidrottare vet idag att den bästa prestationen kommer när man är avspänd, det vill säga när man har en optimal spänning i agonisterna (de arbetande musklerna) och är avslappnad i antagonisterna.

För att komma dit måste hjärnan få uppleva hur varje muskel känns när den är avslappnad och därför börjar den mentala träningen med 5 veckors avslappningsträning. När det är klart då kan man som USAIN BOLT och andra av de allra bästa, styra kroppen med bilder (målstyrd visualisering är ett av de alternativa kontrollsystemen) och sedan överlämna loppet till kroppen. Då vet kroppen vilka muskler som ska arbeta och vilka som ska vara avslappade.

Om man tittar på närbilder av 100-meterslöpare så ser man hur avspänt ansiktet är och hur musklerna där guppar upp och ner.



Illustrationer: pict rider, cdd20

När vi ändå tar exempel från idrotten kan vi även ta upp begreppet "flyt".

Flyt kan man ha på många områden men man talar mest om flyt inom idrotten, eftersom det är ett efterlängt tillstånd som så tydligt påverkar prestationen. Flyt är ett tillstånd som liknar hypnos och detta alternativa medvetandetilstånd kan inte framkallas med DKS.

När jag i början av 1970-talet började arbeta med landslagen så var en av mina första frågor:

"Hur ofta har ni flyt?"

Svar:

"Tyvärr inte så ofta. Jag skulle vilja ha det varje gång men tyvärr kommer det ganska sällan och jag vet inte när och jag kan inte framkalla det viljemässigt.

När jag har det vet jag inte om det förrän efteråt och skulle jag bli medveten om att jag har kommit in i flyt så försvinner det".

En av metoderna som jag använt för att få kontroll över flyt tillståndet har varit en annan AKS-teknik, *triggers*.

En trigger innebär att man skapar en betingning i hjärnan mellan ett stimulus som man själv väljer och det tillstånd man vill framkalla och som inte kan framkallas genom viljemässig ansträngning. I det mentala rummet går man tillbaka till en situation där man hade flyt. När man på det sättet glider tillbaka i tiden framkallas inte en minnesbild utan en upplevelse av att vara där igen och uppleva det som hände. När man upplever flytkänslan introducerar man det stimulus man valt.

Genom denna betingning blir stimulit en "trigger" som utlöser känslan när man tar till triggern, som kan vara vad som helst som man själv bestämt. I golf kan det vara att man ställer fötterna i ordning eller att man som ANNIKA SÖRENSTAM trycker till på klubban innan man slår eller putt.

■ ATT SOMNA

LÅT OSS TA ETT HELT ANNAT OMRÅDE. Att somna på kvällen. Hur många svenskar är det inte som ligger vakna kväll efter kväll och har svårt att somna därför att de använder DKS?

Man vill somna och man anstränger sig för att få sömnen att komma. Även här är detta inte bara ineffektivt utan har en direkt motsatt effekt. Ju mer man anstränger sig för att somna desto längre dröjer sömnen. Det kan till och med hända att man istället somnar framför TV:n trots att man anstränger sig för att hålla sig vaken.

För att klargöra detta brukar jag ibland säga till någon som klagar över att man har svårt att somna:

"Ikväll skulle jag vilja att du ligger vaken så länge som möjligt". På frågan: "Varför det?" så svarar jag: "Jo, jag skulle vilja att du lär dig njuta av tillvaron och ett bra tillfälle är när du lägger dig i sängen och känner det sköna underlaget och sen tillåter sköna tankar att komma och gå. När du sedan somnar så kan du ju inte njuta längre så därför vill jag att du försöker ligga vaken så länge som möjligt".

Ofta så kommer man dagen efter och säger: *"Ja, det var väldigt skönt men tyvärr somnade jag mycket fort."*

Detta kan ge insikten att det räcker med att sluta använda AKS för att somna. Vill man sedan ytterligare öka kontrollen så kan man ta till triggersystemet.

Sveriges Radio ringde vid ett tillfälle och bad mig kommentera ett 70-tal olika sätt som människor hade för att lättare somna. Det kan vara mycket olika saker som ändå fungerar, så vad är då de verksamma komponenterna.

Jo, förutom att man gör något annat än att försöka somna (lämna DKS) så tar man till något som blivit en trigger (AKS). Vad man än väljer så kan det fungera om man bara skapat denna "förväntans-koppling" i huvudet mellan triggern och sömnen. Det jag brukar föreslå är dock att man har triggers som man kan använda var som helst. Har man till exempel gjort sin säng till en trigger så kan man få svårigheter att sova på hotell eller på andra platser än i sin sin egen säng. Det berättas om Richelieu, Ludvig den XIII:s premiärminister, att han hade sin säng som trigger. Det gjorde att han, med tanke på hur stora sängar man hade på den tiden (åtminstone vid hovet), fick ha en hel del personer med sig som forslade runt hans säng på hans många resor.

Har man däremot gjort avslappning till en trigger så får man två effekter: lättare insomnande och dessutom bättre djupsömn. Detta är speciellt viktigt i vår tid eftersom vi vet att det inte är mängden sömn som är det viktiga utan mängden djupsömn. Får man inte denna kvalitativa sömn så kan man sova både 10 och 12 timmar och ändå vara lika trött som innan man gick till sängs. Djupsömnen förhindras av kropps spänningar (som speciellt stiger i samband med stress) och därför kan avslappning fungera både som trigger för insomnande och för att hjälpa kroppen att slappna av under sömnen.

■ GRAVIDITET

DET FINNS MÅNGA OMRÅDEN där ansträngning motarbetar effekten.

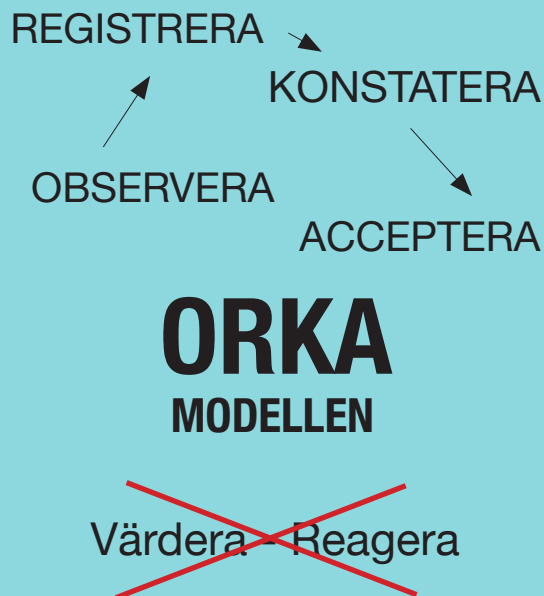
I Framgångspodden för en tid sedan berättade jag att den som skulle introducera mig i samband med ett föredrag började med att säga:

"Jag har ett viktigt meddelande. Jag har just fått telefon från en kvinna som påstår att Lars-Eric Uneståhl har gjort henne med barn".

Efter en konstpauz (jag tyckte den var jätte-lång) fortsatte han:

"Ja, det är inte så farligt som det låter. Hon berättade att hon och hennes man under många år hade försökt på alla sätt att bli med barn men utan att lyckas. Men så började hon med mental träning och blev med barn. Så hon ringde och ville tacka".

Liknande berättelser har jag hört från många andra ända sedan den mentala träningens barndom.



■ TANKEMÄSSIG KONTROLL

PÅ 1970-TALET NÄR MENTAL TRÄNING VAR NYTT så frågade många människor om mental träning var detsamma som positivt tänkande.

"Nej", svarade jag. "Positivt tänkande ingår men mental träning är något mycket mer". "Va bra", blev svaret, "för jag är så trött på allt tal om positivt tänkande och på den uppsjö av böcker som skrivs om det. Det är klart att jag skulle vilja tänka positivt men jag kan väl inte kontrollera de tankar som dyker upp och jag får ofta negativa tankar. Då får jag dåligt samvete för jag vet ju att jag borde tänka positivt. Men ju mer jag försöker få bort dom negativa tankarna desto oftare kommer dom tillbaka."

Jag förstod då att man inte får propagera för positivt tänkande om man inte samtidigt kan visa hur man kan styra och kontrollera sina tankar.

JAG BÖRJADE MED ETT EXPERIMENT där jag först lät försökspersoner välja mellan positiva och negativa tankebilder. Alla valde det positiva alternativet. På nästa fråga om vilken av de två alternativen man lättast fångades av svarade majoriteten den negativa.

Vad var då orsakerna till att negativa tankar och bilder lättare togs sig in i vår hjärna?

Tre orsaker som jag fick fram var:

- 1 **En gammal överlevnadsmekanism** där vi lättare uppmärksammar det som kan vara en fara och hota vår överlevnad.
- 2 **Vi fångas av den tanke/bild som innehåller den starkaste emotionella komponenten** (där negativa känslor ofta är starkast (till exempel rädsla).
- 3 **Vi fångas av den tankebild som är mest tydlig och konkret** och här matas vi varje dag med tydliga negativa budskap och bilder, till exempel genom massmedia.

VAD KAN VI DÅ GÖRA ÅT DET?

- **Vi kan skapa och programmera in mål och målbilder** där den positiva emotionella komponenten blir starkare än den negativa.
- **Vi kan se till att de positiva målbilderna blir tydligare** än problemen och hindren.

■ ORKA-MODELLEN

MÅNGA UNDERSÖKNINGAR HAR VISAT att om man försöker kontrollera sina tankar med DKS så att man viljemässigt försöker få bort de negativa tankarna, så blir det igen ett motsatt resultat – de kommer tillbaka allt oftare.

I boken *Självkontroll genom Mental träning* från 70-talet föreslog jag därför en modell som jag kallade för ORKA modellen.

ORKA står för Observera – Registrera – Konstatera och Acceptera men INTE Värdera och Reagera

En negativ tanke är inte negativ i sig utan på grund av att den ger upphov till en negativ känsla. Därför är det viktigt att här bryta kopplingen mellan tanken och känslan. Det kan man göra genom att inte värdera tanken eller reagera på den. Istället observerar man den och accepterar att den är där. Men man har ingen känslomässig mottagare för den, vilket innebär att tanken "tröttnar" och slutar att komma.

Man kan också använda humor för att neutralisera negativa tankar, till exempel genom att titta på något roligt namn för en negativ tanke som brukar dyka upp.

■ EMOTIONELL KONTROLL

I den mentala EQ-träningen ingår både att snabbt kunna bryta ett negativt känslotillstånd och att kunna utveckla de tillstånd som jag brukar kalla för SMEK, där S står för *Sympati*, M för *Medkänsla* (Compassion), E för *Empati* och K för *Kärlek*.

När det gäller känslokontroll så utgår ett antal metoder från IMT-cirkeln: Tankar – Bilder – Känslor och Beteenden, som alla är sammankopplade. Det gör att en känsla kan framkallas genom en minnes- och en upplevelsebild men också genom att ta till det yttre beteendet för en känsla.

I den indiska skrattyogan så börjar man att skratta (utan anledning) för att efter ett tag ha framkallat känslan bakom det "naturliga" skrattet. Eftersom skratt är mycket smittsamt fungerar detta bäst i en grupp.

Jag frågade stjärngolfaren SEVE BALLESTEROS varför han alltid visslade när han gick ut till första tee.

"För att det ger mig en bra känsla", sa han.

Ta först till det yttre beteendet för den känsla du vill ha så kommer känslan sedan.

Vid starka känslor som ångest är det också viktigt att lära AKS metoder eftersom den viljemässiga ansträngningen att undvika ångest snarare framkallar den. Omvänt har jag aldrig varit med om att en patient har kunnat framkalla en ångestattack viljemässigt även om man ber personen göra detta.

● BESLUTSFATTANDE

Ett annat viktigt område i Självledarskap är Beslutsfattandet. Det har skrivits massor om detta område de senaste åren och DANIEL KAHNEMAN fick ju nobelpriset för sitt arbete med system 1 och 2 (snabbt och långsamt tänkande) eller automatiserat och övervägt tänkande.

Eftersom det finns nackdelar med båda systemen (impulsstyrt respektive grubblerier) så har jag i den mentala träningen skapat något jag numera kallar för system 3 (System 1 och 2 fanns inte när jag började med detta).

I korthet innebär det att man skriftligt formulerar problemet eller beslutsunderlaget så bra som möjligt varefter man "lägger in frågeställningen" i eller före ett alternativt medvetandetillstånd (till exempel i mentala rummet innan sömnen eller innan en halvtimmis jogging i jämn och inte högre puls än 70% av maxpuls, etc.)

Den lösning eller det beslut som så småningom dyker upp är ofta av bättre kvalitet och har kommit till genom en icke medveten och energibesparande kreativ process.

Detta är ytterligare ett exempel på det som har genomsyrat hela artikeln; Självledarskap genom Avspänd Effektivitet.

■ TILL SLUT ...

Det finns många fler fördelar med att använda mental träning för att utveckla sitt Självledarskap, men det viktiga är ju inte att skriva om detta utan att pröva det i praktiken.

Man kan varken läsa sig till Mental träning eller Självledarskap utan här gäller liksom på så många andra områden:

PÖTT PRINCIPEN: Praktik – Övning – Tillämpning och Träning.

LYCKA TILL!

