

Forord av Jim Collins

Jeg møtte Stephen Covey første gang i 2001, da han ba om et møte for å snakke om ideer. Etter en varm velkomsthilsen - hans omsluttende håndtrykk føltes som det behagelige skinnen på en softballhanske du har brukt tusen ganger - begynte vi en samtale som varte i to timer. Stephen begynte med å stille spørsmål, mange spørsmål. Her satt en mesterlærer, en av tidens mest innflytelsesrike tenkere, og han ville lære av en som var tjuefem år yngre enn ham selv.

Da samtalen ga meg anledning til å utøve min egen nysgjerrighet, spurte jeg: "Hvordan kom du på ideene i De 7 vanene?" "Det gjorde jeg ikke", svarte han.

"Hva mener du med det?" spurte jeg. "Du skrev boken."

"Ja, jeg skrev boken, men prinsippene var kjent lenge før meg." Han fortsatte: "De er mer som naturlover. Alt jeg gjorde, var å sette dem sammen og syntetisere dem for folk."

Det var da jeg begynte å forstå hvorfor dette verket har hatt en slik gjennomslagskraft. Covey hadde brukt mer enn tre tiår på å studere, praktisere, undervise og foredle det han til slutt destillerte ned på disse sidene. Han søkte ikke æren for prinsippene; han forsøkte å lære dem bort, å gjøre dem tilgjengelige. Han så ikke først og fremst på det å skape De 7 vanene som et middel til egen suksess, men som en tjeneste.

Da Bob Whitman, administrerende direktør i FranklinCovey, ringte og spurte om jeg kunne tenke meg å skrive et forord til 25-årsjubileumsutgaven av *The 7 Habits of Highly Effective People*, reagerte jeg først med å lese hele boken på nytt. Jeg hadde lest den kort tid etter at den første gang ble utgitt i 1989, og det var en gave å få ta del i budskapet på nytt. Jeg ønsket også å revurdere: Hva er det som gjør den til en varig klassiker? Jeg ser fire faktorer som har bidratt til at den har fått så høy status: Covey skapte et "brukergrensesnitt" organisert i et sammenhengende konseptuelt rammeverk, som ble gjort svært tilgjengelig av Coveys sterke skrivekunst;

Covey fokuserte på tidløse prinsipper, ikke på teknikker eller forbigående moteretninger; Covey skrev først og fremst om å bygge karakter, ikke om å "oppnå suksess" - og hjalp dermed folk til å bli ikke bare mer effektive individer, men også bedre ledere. Covey var selv en lærer på nivå 5, ydmyk overfor sine egne mangler, men likevel fast bestemt på å dele bredt av det han hadde lært.

Stephen Covey var en mester i å syntetisere. Jeg tenker på det han gjorde for personlig effektivitet som analogt med det det grafiske brukergrensesnittet gjorde for personlig

datamaskiner. Før Apple og Micro-soft var det få som kunne utnytte datamaskinene i hverdagen; det fantes ikke noe lett tilgjengelig brukergrensesnitt - ingen musepekere, vennlige ikoner eller overlappende vinduer på en skjerm, for ikke å snakke om en berøringsskjerm. Men med Macintosh og deretter Windows kunne folk flest endelig dra nytte av kraften i mikrobrikken bak skjermen. På samme måte hadde det i hundrevis av år blitt samlet visdom om personlig effektivitet, fra Benjamin Franklin til Peter Drucker, men den ble aldri samlet i ett sammenhengende, brukervennlig rammeverk. Covey skapte et standard operativsystem - "Windows" - for personlig effektivitet, og han gjorde det enkelt å bruke. Han viste seg å være en meget god skribent, en mester i korte historier og konseptuelle ordspill. Jeg kommer aldri til å glemme historien i kapittel 1 om mannen på T-banen som ikke kunne kontrollere de skrikende barna sine (og poenget i den), og jeg kommer heller aldri til å glemme fyrstårnet eller den gale jungelen eller analogien med gulleggene. Noen av de konseptuelle innpakningspapirene hans fungerte eksepsjonelt godt, fordi de både var beskrivende for et konsept og samtidig foreskrivende i sin anvendelse. "Vinn-vinn eller ingen avtale". "Forsøk først å forstå, deretter å bli forstått." "Begynn med målet i tankene." "Sett det viktigste først." Han gjorde ideene enda mer tilgjengelige ved å bruke personlige livskamper og historier - om å oppdra barn, bygge et ekteskap, håndtere venner - for å lære bort vanene og bygge opp muskelfibre for å etterleve dem.

Ideene som ligger i rammeverket, er tidløse. De er prinsipper. Det er derfor de fungerer, og det er derfor de appellerer til mennesker i alle aldersgrupper over hele verden. I en verden preget av forandring, omveltninger, kaos og ubarmhjertig usikkerhet higer folk etter et ankerpunkt, et sett med konstruksjoner som kan gi dem veiledning i en turbulent hverdag. Covey mente at det faktisk finnes tidløse prinsipper, og at det å søke etter dem ikke er dårskap, men visdom. Han avviste synet til dem som roper fra hustakene: "Det finnes ikke noe hellig, ikke noe varig, ikke noe holdbart å bygge på i dette stadig skiftende landskapet! Alt er nytt! Ingenting fra fortiden gjelder!"

Min egen forskning har fokusert på spørsmålet: "Hva er det som gjør et stort selskap til et stort selskap - hvorfor tar noen selskaper spranget fra å være gode til å bli store (mens andre ikke gjør det), hvorfor blir noen bygget for å vare (mens andre faller), og hvorfor trives noen i kaos?" Et av våre viktigste funn er ideen om å "bevare kjernen/stimulere fremgang": Ingen bedrift kan bli eller forbli virkelig stor uten et sett med kjerneprinsipper som kan bevares, bygges videre på, fungere som et ankerfeste og gi veiledning i møte med en verden i stadig endring. Samtidig kan ingen bedrift forbli stor uten å stimulere til fremgang - endring, fornyelse, forbedring og jakten på BHAGs (Big Hairy Audacious Goals). Når du kombinerer disse to - bevare kjernen OG stimulere til fremgang - får du en magisk dialektikk som holder et selskap eller en organisasjon levende over tid. Covey fant et lignende mønster i personlig effektivitet: Først må man bygge på en sterk kjerne av prinsipper som ikke er åpne for kontinuerlig endring;

samtidig være utrettelig i sin søken etter forbedring og kontinuerlig selvfornyelse. Denne dialektikken gjør det mulig for en person å beholde et solid fundament og oppnå vedvarende vekst gjennom hele livet.

Men jeg tror det viktigste aspektet ved De 7 vanene - det som gjør den ikke bare praktisk, men også dyptgripende - er dens vektlegging av å bygge karakter fremfor å "oppnå suksess". Det finnes ingen effektivitet uten disiplin, og det finnes ingen disiplin uten karakter. Mens jeg skriver dette forordet, er jeg midt i avslutningen av en to år lang reise som leder for lederskapsstudiet ved United States Military Academy at West Point. Jeg er personlig overbevist om at en nøkkelingrediens i West Point-oppskriften er ideen om at godt lederskap først og fremst begynner med karakter - at lederskap først og fremst er en funksjon av hvem du er, for dette er grunnlaget for alt du gjør. Hvordan bygger man ledere? Du bygger først karakter. Og det er derfor jeg ser på De 7 vanene som noe som ikke bare handler om personlig effektivitet, men også om lederutvikling.

Når jeg tenker tilbake på noen av de eksepsjonelle lederne jeg har studert i min forskning, blir jeg slått av hvordan Coveys prinsipper kommer til uttrykk i mange av historiene deres. La meg fokusere på en av mine favorittcaser, Bill Gates. De siste årene har det blitt moderne å tilskrive den enorme suksessen til en person som Bill Gates til flaks, til å være på rett sted til rett tid. Men hvis du tenker deg om, faller dette argumentet fra hverandre. Da Popular Electronics satte Altair-datamaskinen på forsiden og annonserte den første personlige datamaskinen noensinne, slo Bill Gates seg sammen med Paul Allen for å starte et programvareselskap og skrive programmeringsspråket BASIC for Altair. Ja, Gates hadde programmeringsferdigheter i rett øyeblikk, men det var det også andre som hadde - studenter i informatikk og elektroteknikk ved skoler som Cal Tech, MIT og Stanford, erfarne ingeniører i teknologiselskaper som IBM, Xerox og HP og forskere i statlige forskningslaboratorier. Tusenvis av mennesker kunne ha gjort det Bill Gates gjorde i det øyeblikket, men det gjorde de ikke. Gates handlet på øyeblikket. Han droppet ut av Harvard, flyttet til Albuquerque (der Altair var basert), og skrev datakode dag og natt. Det var ikke flaks at han var på det rette tidspunktet i historien som skilte Bill Gates fra de andre, men hans proaktive respons på det rette tidspunktet (vane 1: Vær proaktiv).

Etter hvert som Microsoft vokste til å bli et vellykket selskap, utvidet Gates sine målsetninger, styrt av en veldig stor idé: en datamaskin på hvert eneste skrivebord. Senere opprettet Gates og hans kone Bill & Melinda Gates Foundation, med enorme mål, som å utrydde malaria fra jordens overflate. Som han sa det i sin tale ved Harvard-begynnelsen i 2007: "For Melinda og meg er utfordringen den samme: Hvordan kan vi gjøre mest mulig godt for flest mulig med de ressursene vi har?" (Vane 2: Begynn med målet for øye).

Ekte disiplin betyr å kanalisere våre beste timer inn i førsteordens mål, og det betyr å være en nonkonformist i beste forstand. "Alle" vil kanskje si å fullføre Harvard burde være den viktigste oppgaven for en ung Bill Gates. I stedet rettet han innsatsen sin inn mot oppdraget sitt, til tross for eventuelle misbilligende blikk fra velmenende mennesker. Da han bygde opp Microsoft, konsentrerte han seg om to overordnede mål: å få tak i de beste folkene og å satse på noen få store programvaresatsinger. Da Gates møtte Warren Buffett for første gang på en

middag, spurte verten alle rundt bordet hva de anså som den viktigste enkeltfaktoren på deres reise gjennom livet. Som Alice Schroeder forteller i boken *The Snowball*, ga både Gates og Buffett det samme svaret med ett ord: "Fokus" (vane 3: Sett det viktigste først).

Gates' forhold til den fjerde vanen (vane 4: Tenk vinn/vinn) er litt mer komplisert. Ved første øyekast ser Gates ut til å være en vinn/tap-karakter, en innbitt stridsmann som var så redd for hvor lett det var å snu flankene til et selskap at han skrev et "marerittnotat" der han beskrev scenarier for hvordan Microsoft kunne tape. I kappløpet om industristandarder ville det bare være noen få store vinnere og mange tapere, og Gates hadde ingen intensjoner om at Micro-Soft skulle være noe annet enn en av de store vinnerne. Men en nærmere titt avslører at han var en mester i å samle komplementære krefter til en koalisjon. For å oppnå sin store drøm forsto Gates at Microsoft måtte utfylle sine styrker med andres styrker: Intel med sine mikroprosessorer, og pc-produsenter som IBM og Dell. Han delte også egenkapitalen, slik at når Microsoft vant, ville også Microsoft-folkene vinne. Og han viste en bemerkelsesverdig evne til å utfylle sine personlige styrker med andres, spesielt sitt mangeårige alter ego i forretningsverdenen, Steve Ballmer; Gates og Ballmer oppnådde mye mer ved å jobbe sammen enn de noen gang kunne ha gjort alene; $1 + 1$ er mye større enn 2 (vane 6: Synergisere).

Da Gates gikk over til sosial påvirkning med stiftelsen, sa han ikke: "Jeg har hatt suksess i forretningslivet, så jeg vet allerede hvordan man oppnår sosial påvirkning." Tvert imot, han hadde med seg en ubarmhjertig nysgjerrighet, en søken etter å forstå. Han stilte spørsmål og forsøkte å få tak i vitenskapen og metodene som trengtes for å løse noen av de mest uløselige problemene, og avsluttet en samtale med en venn med en kommentar i retning av "Jeg må lære mer om fosfater". (Vane 5: Forsøk først å forstå, deretter å bli forstått.) Og til slutt ble jeg slått av hvordan Gates fornyet seg. Selv i de mest intense årene da han bygget opp Microsoft, satte han med jevne mellomrom av en hel uke til å koble av for å lese og reflektere, en tenkeuke. Han utviklet også en vane for å lese biografier; på et tidspunkt sa han til Brent Schlender i *Fortune*: "Det er utrolig hvordan noen mennesker utvikler seg i løpet av livet" - en lærdom Gates ser ut til å ha tatt til seg som et mantra for sitt eget liv (vane 7: "Sharpen the Saw").

Gates er et fantastisk eksempel, men jeg kunne ha brukt andre. Jeg kunne ha trukket frem Wendy Kopp, som grunnla Teach For America med idéen om å inspirere hundretusener av nyutdannede til å undervise barn i minst to år på de dårligst stilte skolene våre, med det endelige målet å skape en ukuelig sosial kraft for å forbedre K-12-utdanningen radikalt (Be Proactive; Begin with the End in Mind). Eller jeg kunne ha brukt Steve Jobs, som bodde i et hus uten møbler og var for opptatt med å skape vanvittig gode produkter til å få tid til tilsynelatende uviktige aktiviteter som å kjøpe et kjøkkenbord eller en sofa (Put First Things First). Eller Herb Kelleher i Southwest Airlines, som skapte en vinn-vinn-kultur mellom ledelsen og de ansatte, der alle forente seg etter 11. september 2001 for å holde selskapets tretti år med sammenhengende lønnsomhet intakt, samtidig som hver eneste arbeidsplass ble bevart (Think Win/Win). Eller Winston Churchill, som tok seg en lur under hele andre verdenskrig og dermed ga seg selv "to morgener" hver dag (Sharpen the Saw).

Jeg mener ikke å antyde at de 7 vanene passer én-til-én til det å bygge et godt selskap. Prinsippene i Good to Great og Built to Last, for eksempel, og prinsippene i The 7 Habits of Highly Effective People utfyller hverandre, men er likevel forskjellige. Covey satte seg fore å skrive en bok, ikke om å bygge gode organisasjoner, men om å oppnå stor personlig effektivitet. Organisasjoner består likevel av mennesker, og jo mer effektive disse menneskene er, desto sterkere blir organisasjonen. Og jeg mistenker at de som etterlever De 7 vanene, kanskje har større sannsynlighet for å bli ledere på nivå 5, de sjeldne transformasjonsfigurene jeg skrev så mye om i Good to Great. Nivå 5-ledere utviser en paradoksal kombinasjon av personlig ydmykhet og profesjonell vilje, og kanaliserer sin energi, drivkraft, kreativitet og disiplin inn i noe som er større og mer varig enn dem selv. De er ambisiøse, men med et formål som går utover dem selv, enten det er å bygge et stort selskap, forandre verden eller oppnå et stort mål som til syvende og sist ikke handler om dem selv. En av de viktigste variablene for om en bedrift forblir stor, ligger i et enkelt spørsmål: Hva er sannheten om de indre motivasjonene, karakteren og ambisjonene til dem som sitter med makten? Deres sanne, indre motivasjoner vil helt sikkert vise seg i deres beslutninger og handlinger - om ikke umiddelbart, så over tid, og i hvert fall under tvang - uansett hva de sier eller hvordan de poserer. Og dermed er vi tilbake til et sentralt prinsipp i Coveys rammeverk: Bygg opp den indre karakteren først - privat seier før offentlig seier.

Og det bringer meg til Stephen Covey selv som lærer på nivå 5. Gjennom hele sin nærmest mirakuløse karriere viste han en avvæpnende ydmykhet når det gjaldt sin egen innflytelse, kombinert med en ukuelig vilje til å hjelpe folk til å forstå ideene. Han trodde oppriktig at verden ville bli et bedre sted hvis folk etterlevde de 7 vanene, og den troen skinner gjennom på disse sidene. Som lærer på nivå 5 gjorde Stephen Covey sitt beste for å etterleve det han underviste i. Han sa at han personlig slet mest med vane 5 ("Søk først å forstå, deretter å bli forstått"). Det er en stor ironi i dette, ettersom han først foretok en intellektuell reise på flere tiår for å oppnå forståelse, før han skrev boken. Han var først og fremst en elev som ble lærer, deretter en lærer som lærte å skrive, og på den måten gjorde han lærdommen sin varig. I vane 2,

Stephen utfordrer oss til å se for oss vår egen begravelse, og tenke over: "Hva vil du at hver av talerne skal si om deg og ditt liv? Hvilken karakter vil du at de skal ha sett i deg? Hvilke bidrag, hvilke prestasjoner vil du at de skal huske?" Jeg tror han ville blitt svært fornøyd med hvordan det ble for ham.

Ingen mennesker varer evig, men bøker og ideer kan vare evig. Når du leser disse sidene, møter du Stephen Covey på toppen av sin karriere. Du kan føle at han strekker seg ut fra teksten for å si: "Her, jeg tror virkelig på dette, la meg hjelpe deg - jeg vil at du skal forstå dette, lære av det, jeg vil at du skal vokse, bli bedre, bidra mer, skape et liv som betyr noe." Livet hans er over, men det er ikke arbeidet hans. Det fortsetter, her i denne boken, like levende i dag som da den først ble skrevet. The 7 Habits of Highly Effective People er tjuefem år ung, og har fått en meget sterk start.

Forord til 30-årsjubileumsutgaven av Sean Covey

Jeg har sluttet å telle hvor mange ganger jeg har fått spørsmålet: "Hvordan var det å vokse opp i hjemmet til den verdenskjente Dr. Stephen R. Covey og hans 7 vaner?"

Da jeg vokste opp, var foreldrene mine bare foreldrene mine, og selv om de var snille og gode, var de også pinlige. Da jeg var tenåring, kom fremmede mennesker bort til meg, ga meg en klem, begynte å gråte på skulderen min og sa: "Jeg vil at du skal vite at boken til faren din har forandret livet mitt." Jeg var sytten år gammel og tenkte: "Mener du det? Er du klar over at faren min går i joggebukse i velur med skjorte og båtsko? Og han forandret livet ditt?"

Jeg husker da pappa kom til lunsj på barneskolen og begynte å synge "I Love My Family", en melodi han hadde funnet på stedet, mens han sto i lunsjkøen sammen med meg. Vennene mine syntes det var morsomt. Jeg trodde jeg skulle dø. På toppen av det hele var pappa skallet! For en ydmykelse!

Det var først senere at jeg fikk en anelse om hvilken gave jeg hadde fått som barn. Da jeg som nittenåring endelig plukket opp en av pappas bøker og begynte å lese det han hadde å si, tenkte jeg: "Jøss, pappa er virkelig smart. Han har modnet enormt." Det fikk meg til å tenke på alt jeg hadde lært gjennom hele livet. Som det fjerde av ni barn som vokste opp i 7 Habits-hjemmet, var jeg omgitt av dette innholdet. Ikke bare lærte pappa oss prinsippene han skrev om, men han betraktet oss også som sine mest verdifulle elever. Han prøvde ut alt materialet sitt på oss.

Men på samme måte som en fisk som oppdager vannet sist, var vi så opplukt av elementet at vi ikke var klar over dets tilstedeværelse.

Etter hvert som jeg begynte min karriere og ble mer og mer klar over hvor nyttige De 7 vanene er, bestemte jeg meg for å skrive en ungdomsversjon av boken, *The 7 Habits of Highly Effective Teens*. Heldigvis for meg hadde jeg ikke tenåringer på den tiden. Nå som jeg har dem, tar jeg tilbake alt jeg sa - det finnes ikke noe slikt som en effektiv tenåring. Det er en selvmotsigelse. Jeg bare tuller. Det finnes mange eksepsjonelle tenåringer.

Da jeg så hvilken innflytelse De 7 vanene hadde på folks liv, ble jeg inspirert til å fortsette å dele budskapet, og ga ut en illustrert barnebok med tittelen *The 7 Habits of Happy Kids* og en lærebok for studenter med tittelen *The 7 Habits of Highly Effective College Students*. Som leder for FranklinCoveys innovasjonsavdeling produserte jeg også workshops, webinarer, videoer og arbeidsbøker om de 7 vanene i løpet av et par tiår. Kort sagt, i tillegg til å være oppvokst i et 7-vaner-hjem, tror jeg at jeg kanskje har jobbet med, skrevet om og

Jeg har tenkt på De 7 vaner mer enn noen andre i verden, bortsett fra faren min. Så da Simon & Schuster, forlaget som utgir The 7 Habits of Highly Effective People, spurte meg om jeg ville bidra med min innsikt i en trettiårsjubileumsutgave av boken, var jeg splittet. Min umiddelbare reaksjon var: "Aldri i livet! Denne boken er et mesterverk. Hvorfor legge noe til den?"

Men etter hvert som jeg tenkte mer på det, begynte jeg å føle at det kunne være en god idé, fordi det ville gi meg mulighet til å illustrere hvilken innvirkning de 7 vanene har hatt, ikke bare på meg, men også på verden. Jeg innså at jeg kunne dele noen beretninger fra bak kulissene i min fars eget liv, samtidig som jeg kunne illustrere den fortsatte relevansen av De 7 vanene.

Jo dypere problemene og utfordringene blir i familier, organisasjoner og samfunn, jo mer relevante blir vanene. Hvorfor er det slik? Fordi de er basert på universelle, tidløse effektivitetsprinsipper som varer ved. Min far hevdet ikke at han hadde funnet opp disse konseptene, men han så dem som universelt aksepterte prinsipper. Hans rolle var å syntetisere dem til vaner man kunne leve etter. Min fars uttalte misjon var å oversvømme verden med prinsippsentrert lederskap. Jeg hørte ham ofte si: "Det handler ikke om meg. Det handler om prinsippene. Og jeg vil at disse prinsippene skal læres bort langt utover min levetid." Jeg føler meg oppmuntret av denne uttalelsen, og jeg føler at hvis pappa hadde vært her, ville han ha oppmuntret meg til å sette farge på boken hans, slik at disse prinsippene kan leve videre.

På slutten av hvert avsnitt og hver vane har jeg lagt til noen sider med innsikt og historier som forhåpentligvis vil bidra til å gjøre prinsippene mer strukturerte og hjelpe deg til å anvende dem bedre. Vær oppmerksom på at jeg ikke har endret noen av min fars ord. Denne boken er vintage Stephen R. Covey, og når du leser den, vil du føle at han springer ut av boken og bekrefter din verdi og ditt potensial - og lærer deg hvordan du kan bli en mer effektiv person på jobben og hjemme.

Jo mer jeg jobber med De 7 vanene, desto mer ser jeg dem som et dyptgripende vitenskapelig gjennombrudd innen feltet sosial-emosjonell læring eller atferdsvitenskap. De 7 vanene er ikke bare et annet sett med syv "ditt eller datt". Jeg er snarere enig i det Jim Collins skrev i forordet til denne boken: Jeg tenker på det Stephen Covey gjorde for personlig effektivitet på samme måte som det grafiske brukergrensesnittet gjorde for PC-er ... det hadde vært hundrevis av år med oppsamlet visdom om personlig effektivitet, fra Benjamin Franklin til Peter Drucker, men den var aldri samlet i et sammenhengende, brukervennlig rammeverk. Covey skapte et standard operativsystem - "Windows" - for personlig effektivitet, og han gjorde det enkelt å bruke.

De 7 vanene brukes i dag av elever på tusenvis av barneskoler, ungdomsskoler og videregående skoler over hele verden, av Fortune 100-bedrifter, av mellomstore og små bedrifter, i fengsler, i hestetterapi, i forsvaret, av mennesker med funksjonshemninger, i familier og så videre.

Prinsippene, metaforene og historiene i De 7 vanene kan forandre livet. Jeg fikk et brev fra en seksten år gammel jente som nettopp hadde lært om konseptet Think Win-Win på skolen. Hun skrev til meg,

Kjære Sean, det er veldig vanskelig å prøve å bryte de vanene jeg har lagt meg til på livets vei. En av de viktigste tingene er at jeg har sluttet å prøve å konkurrere med denne jenta på skolen. Hun er veldig bumptious (unnskyld, jeg har nettopp lært dette ordet og synes det er for kult! Bumptious betyr frekk, frempå og pågående) og er også interessert i de samme tingene som meg, så vi har blitt dyttet mye sammen. Tidligere har jeg latt min motvilje mot henne ødelegge gleden min over visse ting, som skoleteateret og taleturningene. Nå begynner jeg å bli mye bedre på dette! Jeg har tilgitt henne og gått videre. I dag skrev jeg et notat til meg selv i dagboken min om at livet ikke er en konkurranse. Og vet du hva? Jeg føler meg så mye bedre! Det føles som om jeg har lettet en enorm byrde fra ryggen.

Og jeg husker denne e-posten fra direktøren i Mississippi Power, Anthony Wilson, som skrev:

På nittitallet, da trusselen om deregulering skapte helt nye utfordringer for bransjen vår, vendte selskapet vårt seg til de 7 vanene for å komme videre. Vi ga alle ansatte fra topp til bunn opplæring i Coveys 7 vaner og prinsippsentrert lederskap, og innførte disse vanene i kulturen vår. I 2005 herjet orkanen Katrina i vårt forsyningsområde på 23 fylker og slo ut strømmen til alle kundene våre. Vi måtte hente inn 12 000 linjearbeidere fra hele Nord-Amerika, men vi hadde ikke nok supervisorer til å lede dem.

Vi betrodde medarbeiderne våre til å ta lederroller i denne beredskapen. Fordi de visste hvordan de skulle begynne med målet for øyet og først søke å forstå, og så videre, gjorde de en strålende innsats. Vi klarte å få strømmen tilbake i løpet av 12 dager, en bragd som USA Today på den tiden beskrev som en "casestudie i krisehåndtering". Vi hadde en kultur som var i stand til å ta ansvar og lede, ta raske beslutninger og tenke nytt midt i den totale ødeleggelsen. De 7 vanene er fortsatt en integrert del av vår høytytende kultur. Jeg ville bare takke deg!

Det er kraften i prinsipper. Det er kraften i de 7 vanene. Jeg håper du finner innsiktene jeg har tatt med i denne boken, nyttige.
Vennlig hilsen Sean Covey

Sean Covey er president i FranklinCovey Education og er medgrunnlegger og styreleder i stiftelsen Bridle Up Hope. Sean er en ettertraktet foredragsholder, og han har holdt foredrag for publikum over hele verden og optrådt i en rekke radio- og TV-programmer og i trykte medier. Sean har en MBA fra Harvard og er også bestselgende forfatter i New York Times, og han har skrevet eller vært medforfatter av flere bøker, blant annet Wall Street Journals bestselger The 4 Disciplines of Execution, The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make, The Leader in Me,

og The 7 Habits of Highly Effective Teens, som har solgt i over åtte millioner eksemplarer på verdensbasis. Sean bor sammen med familien sin i skyggene av Rocky Mountains.

Ny innsikt i paradigmer og prinsipper

Av Sean Covey

Da sønnen min Nathan var liten, slet han med sosial angst. Derfor skulket han mye på skolen i de første skoleårene. Jeg husker at jeg prøvde å få ham ut av bilen en morgen da han gikk i første klasse. Jeg måtte lirke fingrene hans av bilsetet, en etter en, og levere ham til rektor. Rektoren, som hadde kommet ut av skolen for å møte meg på parkeringsplassen, kastet Nathan over skulderen og bar ham inn på skolen mens Nathan slo ham i ryggen. Jeg satte meg inn i bilen og gråt.

I andre klasse overtalte jeg Nathan til å spille baseball. Da vi kom til den første treningen og han så de andre spillerne og treneren, ble han så redd at han falt ned på bakken og "spilte død", inspirert av bøkene vi hadde lest om hvordan man overlever bjørneangrep. Jeg prøvde å få ham opp fra gresset, men han ville ikke røre seg. Treneren prøvde å overtale ham, men han ga ikke en lyd fra seg. Han "spilte død" hele treningen.

En annen gang, på en fotballkamp, var Nathan høyløst og sparket i setet foran seg. Jeg la merke til at folk stirret. I desperasjon klemte jeg armen til Nathan og sa skarpt: "Bare slutt med det!"

I det øyeblikket skammet jeg meg over reaksjonen min. Jeg var flau over sinnet og tonefallet mitt, og over at jeg dømte denne uskyldige, lille gutten så hardt. Det var som om min egen overbevisning sa til meg: "Hvordan våger du å dømme Nathan på den måten? Vet du hvem han er? Han er en bemerkelsesverdig gutt med ubegrenset potensial. Du har ingen rett til å behandle ham eller tenke misbilligende om ham. Bare vent og se hvem han blir." Denne åpenbaringen var så uventet og så dyptgripende at den påvirket meg de neste dagene.

Senere fortalte jeg kona mi om opplevelsen, og om hvordan jeg hadde gjennomgått et fullstendig paradigmeskifte i forhold til Nathan. Det var en spesiell gutt under all angsten. Vi måtte bare være tålmodige med ham, tro på ham og la ham utvikle seg i sitt eget tempo.

Langsamt begynte Nathan å forandre seg. Det store gjennombruddet kom i fjerde klasse da han ble bedt om å holde en tale på et skolearrangement om vane 5. Han kom hjem og sa: "Vær så snill å ringe skolen og si at jeg ikke skal snakke. Jeg vet at de bare spurte meg fordi du er 7 vaner-fyren." Et øyeblikk tenkte jeg at jeg kanskje burde ringe skolen fordi han kanskje ville spille død når han reiste seg for å snakke. Men så tenkte jeg: "Nei, Nathan klarer dette." Et par uker senere sto Nathan foran to hundre mennesker og holdt en flott tale som han hadde skrevet selv. Han holdt på å besvime under talen, men hadde mot til å gjennomføre den. Selvtilliten hans vokste enormt den dagen, og han begynte å se seg om etter andre talemuligheter. Tro det eller ei, men da Nathan begynte på high school, var han en av de mest utadvendte og snakkesalige elevene,

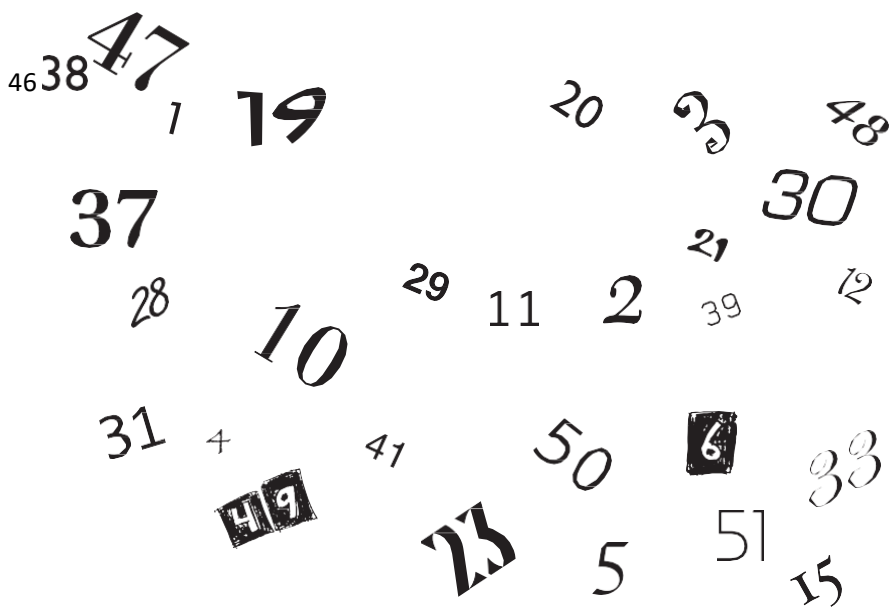
og selvsikre barna du noen gang har møtt. Nathans svakhet ble hans styrke, og fordi han gikk gjennom så mange utfordringer som barn, gjør han nå alt han kan med kjærighet og medfølelse for å hjelpe andre som har det vanskelig. Da min kone og jeg "så" Nathans potensial, behandlet vi ham annerledes, og det gjorde hele forskjellen. Det er kraften i et paradigmeskifte.

Faren min pleide å si: "Du skjønner det ikke. Ingen skjønner det. Paradigmer er alt. Vi snakker ikke nok om dem. Hvis du vil gjøre små forbedringer, må du endre oppførselen din. Men hvis du vil gjøre kvanteforbedringer, må du endre paradigmat ditt."

Etter å ha lært opp millioner av mennesker i tusenvis av organisasjoner har vi i FranklinCovey erfart hvor sant dette er. Vi bruker ofte diagrammet nedenfor, som illustrerer at det du ser, avgjør hva du gjør, og det du gjør, avgjør hva du får. Vi har oppdaget at når mennesker, team og organisasjoner utelukkende jobber med det de gjør - atferden - får de aldri de resultatene de ønsker. For å oppnå gode resultater må du først jobbe med å se - paradigmene. Ny atferd fester seg ikke med mindre du ser annerledes.

Min far var like opptatt av prinsipper som han var av paradigmer, og han lovte oss at hvis vi levde etter prinsipper, ville vi alltid ha fremgang i det lange løp. Hver av de 7 vanene er basert på noen få nøkkelpinsipper og paradigmer, som jeg vil fremheve etter hver vane. Men før jeg går videre, vil jeg at du skal få en opplevelse.

På neste side er det et diagram med tall fra 1 til 54. Utfordringen din er å finne hvert tall i tabellen i rekkefølge, fra 1, så 2, så 3 og så videre, hele veien til 54. Bruk seksti sekunder på å se hvor mange tall du kan finne. Det er ingen manglende tall eller triks. På plass, klar, ferdig, gå.



40¹³

43

16

8

17

27

54

7

25

52

35

53

45

18

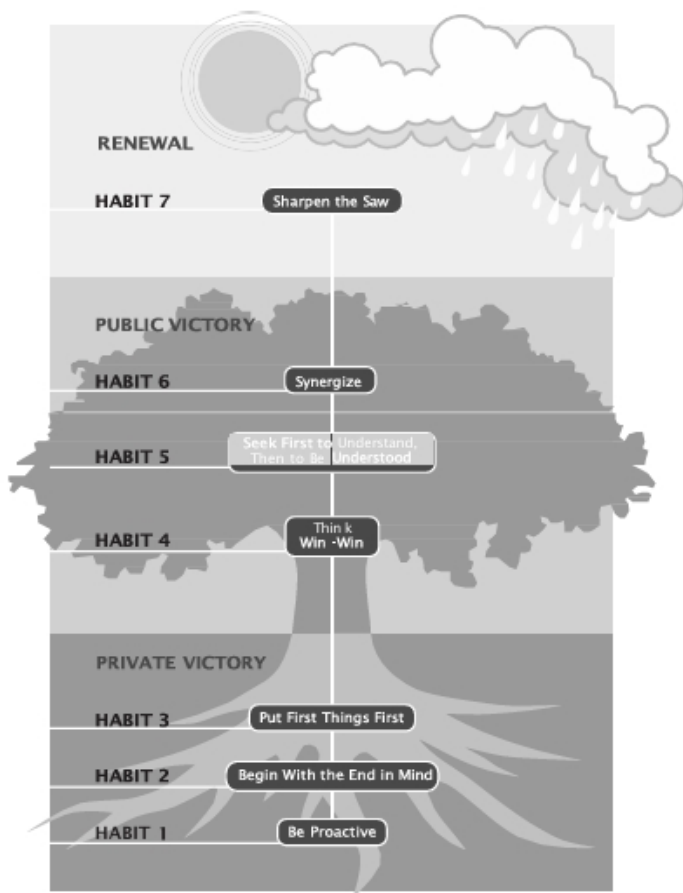
Hvor langt kom du? De fleste kommer et sted på 20-tallet (når jeg leker denne leken med barn, er det ofte noen få som kommer helt opp til 54, noe som illustrerer hvordan vi voksne ofte, utilsiktet, "avgenialiserer" barna våre). Nå vil jeg at du skal prøve det igjen, men denne gangen skal jeg gi deg en organisasjonsmetode som hjelper deg med å finne tallene. Gå til side 70, og alt vil bli forklart der.

Velkommen tilbake. Hvor langt kom du denne gangen? Nesten alle kommer helt til 54. Hva var forskjellen? Forskjellen var at du hadde en metode, en slags organisasjonsmodell, som hjalp deg med å navigere. Selv om dette er et enkelt lite spill, er implikasjonene dyptgripende. Livene våre er omtrent som tall på en side. De er vanskelige å navigere i. Det er så mange valg og utfordringer. Det er så lett å gå seg vill eller å være lite effektiv.

Det er her de 7 vanene kommer inn i bildet. De gir deg en organisasjonsmodell eller en måte å tenke på som kan hjelpe deg med å nå målene dine og løse problemene dine bedre og raskere. Det er forskjellen på å komme til 20 og å komme til 54. Når du først har denne modellen i hodet, vil du aldri bli den samme igjen. Den gir deg et mønster for å skape et liv med mening og bidrag.

Studer diagrammet på denne siden. Dette er forskjellig fra modenhetskontinuumet som brukes i denne boken. Jeg liker dette tredigrammet fordi det viser at de private seiersvanene ligger i bakken, noe som betyr at de er personlige og at ingen ser dem. De offentlige seiersvanene er over bakken, utstilt slik at alle kan se dem. Vane 7, vanen med fornyelse, er i nærheten av solen og regnet, som representerer vårt behov for konstant næring.

Med de 7 vanene er rekkefølgen viktig. For over 30 år siden, da faren min var



ferdig med å skrive denne boken, sa han til sine medarbeidere (til deres forfordelse) at han måtte begynne helt på nytt. Han innså at han hadde undervurdert betydningen av rekkefølgen på vanene, og at han måtte skrive boken på nytt ut fra dette paradigmet. De 7 vanene er en innenfra-og-ut-tilnærming, skjønner du. Vi må vinne den private seieren (vane 1, 2 og 3) før vi kan vinne den offentlige seieren (vane 4, 5 og 6). Hvis du for eksempel har et dårlig forhold til sjefen din, må du i stedet for å prøve å tenke vinn-vinn med henne, først granske deg selv og identifisere hva du gjør galt. Kanskje du har dårlige motiver eller en skjult agenda. Hver gang jeg har et problem i et forhold, er min erfaring at fire av fem ganger er det meg det er noe galt med, ikke dem, og nøkkelen til å løse problemet er å få orden på meg selv først. Det er innenfra og ut. Private seire kommer alltid før offentlige seire.

I tillegg til å kjenne til viktigheten av rekkefølgen, er en annen god måte å lære om vanene på å forstå hva de ikke er, eller det jeg kaller det:

De 7 vanene til svært ineffektive mennesker

Vane 1: Reagere

Skyld alle problemene dine på den elendige sjefen din, foreldrene dine, genene dine, ektefellen din, partneren din, eksen din, økonomien, myndighetene eller noe annet. Vær et offer. Ikke ta noe ansvar for livet ditt. Hvis du er sulten, spis. Hvis du er sint, skrik. Hvis noen sier noe uhøflig til deg, vær uhøflig tilbake. Reager.

Vane 2: Begynn med knebøy i tankene

Ikke planlegg fremover. Ikke sett deg mål. Og ikke bekymre deg for konsekvensene av handlingene dine. Følg strømmen. Lev i nuet og fest videre, for i morgen kan du dø.

Vane 3: Sett det viktigste sist

Utsett ting. Gjør det som haster først, som å svare på alle ringesignaler, bling og pip som kommer i din vei. De viktige tingene tar du deg av senere. Ikke tenk på å styrke relasjonene dine, de vil alltid være der. Og hvorfor trene? Du har fortsatt helsen din. Bare sørg for at du bruker tilstrekkelig tid hver dag på å se på YouTube.

Vane 4: Tenk vinn-tap

Se livet som en ond konkurranse. Alle er ute etter å ta deg, så det er best du tar dem først. Ikke la andre lykkes, for hvis de vinner, taper du. Men hvis det ser ut til at du kommer til å tape, må du sørg for å dra den andre med deg i fallet.

Vane 5: Forsøk først å snakke, og lat så som om du lytter

Du ble født med en munn, så bruk den. Snakk mye. Sørg for at alle

Forstå hva du mener først, og hvis du må, kan du late som om du lytter ved å si "uh-huh" mens du dagdrømmer om hva du vil ha til lunsj. Eller hvis du virkelig vil ha deres mening, så gi dem den.

Vane 6: Vær en øy

Andre mennesker er rare fordi de er annerledes enn deg, så hvorfor prøve å komme overens med dem? Teamarbeid er overvurderte. Samarbeid bremser alt, så dropp det. Siden du alltid har de beste ideene, er det bedre å gjøre ting alene. Vær din egen spesielle øy.

Vane 7: Brenn deg selv ut

Vi er for opptatt med å kjøre bil til å ta oss tid til å fylle bensin. Være for opptatt med å leve til å ta seg tid til å lade opp og fornye seg. Ikke lære nye ting. Unngå trening som pesten. Og hold deg for guds skyld borte fra gode bøker, naturen, kunst, musikk eller noe annet som kan inspirere deg. Brenn, baby, brenn.

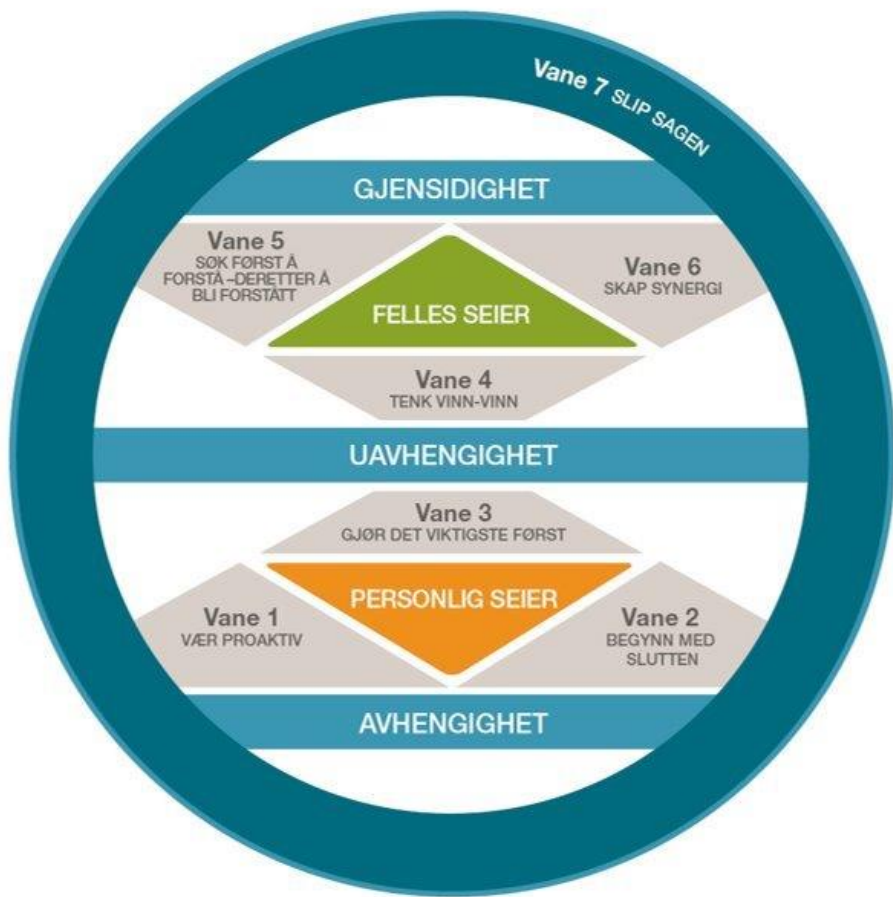
Det er åpenbart ikke disse vanene vi er ute etter. Men altfor ofte praktiserer vi dem fordi de representerer den minste motstands vei (meg inkludert).

Oppsummert håper jeg at de 7 vanene gir deg et uforglemmelig rammeverk som hjelper deg å navigere og bli en mer effektiv person hjemme og på jobben. Jeg håper du vil huske at private seire kommer før offentlige seire. Og jeg håper du vil utfordre og oppgradere noen av paradigmene dine.

Min far ble ofte spurt: "Hvilken vane er den viktigste?" Ifølge mine søsken og meg sa han på et eller annet tidspunkt at hver vane var den viktigste. "Vane 2", sa han, "er den viktigste vanen, for hvis du ikke har en visjon for livet ditt, har du ingenting." Eller "Vane 6 er den ultimate vanen, for når du praktiserer alle de andre vanene, oppnår du synergi." Eller "Den aller viktigste vanen av alle er vane 1, for før du bestemmer deg for at du har ansvaret, kan du ikke praktisere noen av de andre vanene." Vi barna syntes alltid dette var morsomt.

Fra mitt perspektiv vil jeg si at den viktigste vanen er den du har vanskeligst for å leve etter.

Lykke til!



Ny innsikt i vane 1: Vær proaktiv

Av Sean Covey

Oppveksten min var ofte smertefull, fordi pappa ville at vi skulle ta ansvar for alt. Hvis jeg kom hjem fra skolen og sa noe sånt som: "Kjæresten min gjør meg så sint!" svarte pappa: "Ingen kan gjøre deg sint med mindre du lar dem gjøre det, Sean. Det er ditt valg." Eller hvis jeg mumlet: "Jeg holder ikke ut mattelæreren min. Jeg kommer til å stryke i algebra på grunn av ham!" Da tok pappa meg til side og sa forsiktig: "Sean, hør på språket ditt. Hvis du stryker i algebra, er det din feil, ikke lærerens. Og i stedet for å snakke om læreren din, hvorfor ikke snakke med ham om hvordan du kan forbedre deg i klassen?" Jeg tenkte: "Mener du det, pappa? Du skjønner det ikke." Og så gikk jeg til mamma, som lot meg legge skylden for problemene mine på andre. Det var en god balanse: Pappa var alltid lojal mot prinsipper, mens mamma alltid var lojal mot deg. Som mennesker har vi en tendens til å spille offer. Og hvis du ikke er på vakt, vil det snike seg innpå deg, og du vil begynne å legge skylden for problemene dine på krefter utenfor deg selv - foreldre, ektefeller, sjef, været, myndighetene,

omstendighetene, "mannen", hvem som helst.

I virkeligheten er vi ikke ofre. Vi er agenter. Vi er de skapende kreftene i våre liv, og vi er frie til å velge. Men vi må hele tiden bli minnet på dette.

For mange år siden spurte faren min meg hvordan det gikk på jobben. Jeg begynte å ramse opp klagen mine: "Det er vanskelig å sjonglere så mye." "Politikken på kontoret er forferdelig." "Jeg er helt utbrent." "Den lange arbeidsreisen tar livet av meg." Og så videre og så videre. Jeg håpet på litt sympati. I stedet så pappa skuffet på meg og sa: "Jøss, Sean. Det høres ikke ut som deg. Hvorfor oppfører du deg som et offer? Organiser tiden din slik at du ikke har det så travelt. Ikke bland deg inn i kontorpolitikk. Hvis du ikke liker den lange reiseveien, så flytt." Så gikk han sin vei. Jeg ble overrasket, men innså plutselig: "Han har helt rett. Jeg er et offer. Hvordan kunne dette skje? Slutt med det nå!" Det var en god vekker. Ja, jeg var fri til å velge min egen holdning, min egen grad av travelhet, min egen pendling og min egen respons på alt som skjedde med meg! Jeg var så takknemlig for påminnelsen.

Hva dataene sier

Vi har nå mye empiri som underbygger alt det min far skrev om proaktivitet i 1989. Med tjue års forskning bak seg fant Stanford-professor Carol Dweck ut at de fleste mennesker har ett av to tankesett, eller paradigmer, når det gjelder deres evne til å lære: et "fastlåst" tankesett eller et "vekstbasert" tankesett. Mennesker med et fastlåst tankesett tror at deres intelligens og

talenter er fastlåste, og at det ikke er så mye de kan gjøre med det. Dette er et reaktivt syn på verden. "Jeg er ikke god i matte" eller "Jeg har aldri vært god med mennesker, så hvorfor prøve?"

På den annen side tror mennesker med en veksttankegang at deres grunnleggende evner kan utvikles og forbedres gjennom engasjement og hardt arbeid, en tro på at de selv sitter i førersetet og derfor kan forbedre og forandre seg. Dette proaktive synet på verden resulterer i proaktiv tenkning og språkbruk. "Jeg må bli bedre med tall", eller "Jeg kan ta mer hensyn til partneren min".

Dr. Martin Seligman, den fremtredende lederen av Positive Psychology Center ved University of Pennsylvania, utforsker fordelene ved å fokusere på din innflytelsessirkel. I boken Authentic Happiness konkluderer han med at lykken din avhenger av (1) genetikk, (2) omstendigheter og (3) ting du kan kontrollere. Forskningen hans viste imidlertid at genetikk og omstendigheter har mindre å gjøre med lykke enn den tredje kategorien - det du kan kontrollere. Så for å bli lykkelig, foreslår Seligman at du fokuserer på ting du kan kontrollere.

Og så har vi Angela Duckworth, også hun professor i psykologi ved University of Pennsylvania, som støtter ideen om at oppfinnsomhet og initiativ ("R & I") er viktige prediktorer for suksess. Gjennom mange år har hun studert barn og voksne i utfordrende miljøer, blant annet militærkadetter fra West Point, deltakere i den nasjonale stovekonkurransen og nyutdannede lærere i vanskelige skoler. I hver studie stilte forskerteamet hennes spørsmålet: "Hvem lykkes her, og hvorfor?" På tvers av de mange ulike kontekstene var det én egenskap som pekte seg ut som en viktig prediktor for suksess: grit. I boken hennes, Grit: The Power of Passion and Perseverance, undersøker Duckworth hvordan grit er den egenskapen som gjør det mulig for en person å jobbe hardt og opprettholde fokus - ikke bare i uker eller måneder, men i årevis.

Jeg kunne ikke vært mer enig med Duckworth. I min rolle som leder har jeg ansatt hundrevis av mennesker. Før vurderte jeg søkerens karaktersnitt, skolen de gikk på og informasjonen på CV-en deres. Nå fokuserer jeg på to ting: hvor godt de kommer overens med andre mennesker, og hvordan de utøver "R & I", eller det Duckworth kaller "grit". Hvis de scorer høyt på "R & I" og viser "grit" og et "growth mindset", er jeg sikker på at de vil lykkes. Faktisk er "gritty" nå en offisiell egenskap på ansettelsesprofilskjemaet vårt.

Proaktive team og organisasjoner

Å være proaktiv gjelder også for team og organisasjoner, ikke bare enkeltpersoner. Organisasjoner av alle slag - næringsliv, myndigheter, utdanningsinstitusjoner eller ideelle organisasjoner - møter tilbakeslag, markedsendringer, konkurranse, sykluser og forstyrrelser. Og med mindre de er proaktive og lærer seg å tilpasse seg og overvinne hindringer, vil de ikke overleve. En av våre kunder i Sørøst-Asia, en høyteknologisk produsent i verdensklasse, er et godt eksempel på dette. De har tatt i bruk de 7 vanene, trent

alle ansatte, fra administrerende direktør til frontlinjen. De trodde fullt og fast på prinsippene - men så ble de satt på prøve.

På den tiden opplevde fabrikkens hovedkvarter den kraftigste regntiden på femti år. Voldsomme oversvømmelser drev 13 millioner mennesker på flukt fra hjemmene sine, og mer enn 800 mennesker omkom. Det ble rapportert å være den fjerde dyreste naturkatastrofen i verdenshistorien. Vår klient ble spesielt hardt rammet, med sitt enorme produksjonsanlegg under nesten to meter vann, noe som ødela en virksomhet som krevde et støvfritt miljø. Ekspertene anslo at det ville ta en milliard dollar og minst syv måneder med opprydding å få selv en del av fabrikken i drift igjen, og at det ville ta flere år å erstatte mye av det avanserte utstyret. Noen markedsrapporter spådde til og med at det ville bli slutten for selskapet, og at nesten 35 000 arbeidere ville stå uten jobb. Virkningene var umiddelbare og globale, ettersom høyteknologisk produksjon overalt stoppet opp uten noen av disse nøkkelkomponentene.

Lederne hos kunden vår avviste at det ville ta flere år å komme tilbake til arbeidet, og de hadde ikke tenkt å vente på å bli reddet. Lederteamet deres hadde fått opplæring i De 7 vanene, og de hadde jobbet for å gjøre prinsippene til sitt "kjerneoperativsystem". Med utgangspunkt i mange års trening satte de vane 1: Vær proaktiv, på den ultimate prøven.

De spredte umiddelbart budskapet om at det ikke ville bli noen oppsigelser - de ansatte var som en familie, og de ville komme seg på beina som én. Sikkerheten til de ansatte var førsteprioritet: De organiserte mannskaper for å hjelpe de mest utsatte medarbeiderne i de oversvømte hjemmene deres. Deretter leide de inn lokale mannskaper fra marinen for å berge uerstattelig utstyr og få det på tørt land for oppussing.

Mens fabrikkene til andre store selskaper i industriparken rustet i gjørma og de ansatte ble permittert, fortsatte arbeidet hos vår klient uten stans. Det gjorde sikkert en forskjell å holde alle på lønnslisten, men å gjenoppbygge virksomheten som et team var helt naturlig for disse bemerkelsesverdige arbeiderne. Titusener, mange av dem fortsatt preget av kriser i hjemlandet, møtte opp for å gjenopplive fabrikken. Noen reiste milevis hver dag fra flyktningssentrene, ofte i små båter eller på vannokser i timevis hver dag, fast bestemt på å hjelpe til. Mange gjorde jobber de aldri hadde gjort før - hardt og gjørmete arbeid. Bedriftslederne brettet opp ermene og slet sammen med linjearbeiderne. Noen som aldri hadde møtt hverandre før, dannet team og løste problemer på stedet. Resultatet var at fabrikken åpnet igjen bare femten dager etter at vannet trakk seg tilbake. I løpet av ett år hadde fabrikken gjenerobret førsteplassen på markedet. Observatører var forbløffet over at det ikke hadde tatt milliarder av dollar og mange år å komme seg på fote igjen. Alt som trengtes, var et suverent team som var villige til å vasse i gjørme for hverandre. Det er kraften i en proaktiv kultur.

Vær overgangen

Vi har alle vært gjennom vanskelige ting - og hvis du ennå ikke har opplevd motgang, så tro meg, det kommer du til å gjøre. Vår evne til å legge fortiden bak oss, lære av den og gå videre er en av de beste måtene vi kan vise proaktivitet på. Selve essensen i det å være proaktiv kan fanges opp i ideen om en overgangsperson - en person som stopper fortidens negative tendenser, vaner og mønstre (som misbruk, skadelig avhengighet og omsorgssvikt) i sin generasjon, og som i stedet overfører mer positive vaner, mønstre og tendenser til familie, venner og medarbeidere. Vi kan hindre at disse destruktive mønstrene går i arv fra generasjon til generasjon ved å bruke våre fire menneskelige egenskaper: selvbevissthet (vår evne til å se bort fra oss selv og observere hva vi liker og ikke liker), erkjennelse (vår evne til å skille mellom rett og galt), forestillingsevne (vår evne til å se for oss nye muligheter) og selvstendig vilje (vår evne til å handle uavhengig av all annen påvirkning).

Nylig hadde jeg en samtale med en venn som flyr fra Arizona til Pennsylvania hver helg for å se sønnen sin spille collegefotball. Jeg sa: "Jeg kan ikke tro at du reiser ut hver helg for å se sønnen din spille. Det er en enorm innsats. Du er en virkelig god pappa!"

Han takket meg og forklarte: "Da jeg var liten, fryktet jeg lyden av stefaren min når han kom hjem, for han slo meg hele tiden."

"Jeg er så lei for det. Hvordan klarte du å heve deg over det?"

"Jeg vet ikke nøyaktig når det skjedde, men da jeg var ung, husker jeg at jeg tenkte at jeg ikke skulle bli som ham. Jeg skal vise kjærlighet til barnet mitt. Og siden da har jeg forsøkt å være en god far."

Enda mer utrolig er det at min venn ikke har noen negative følelser overfor stefaren sin. Han sa til meg: "Jeg vet ikke hvordan, men jeg har klart å tilgi ham og gå videre. Jeg har også klart å tilgi og komme over min virkelige far, som jeg bare møtte én gang, i bare én time. Når jeg ser tilbake på barndommen min, kan jeg se den mørke flekken i hjørnet, og den påvirker meg ikke lenger."

Jeg beundrer vennen min og hvordan han har gjenoppfunnet livet sitt for å bli en overgangsperson i familien sin. Han har fått slutt på misbruket i sin generasjon, og han viderefører nå en tradisjon med kjærlighet og støtte til sin kone og sine barn. Alle de fire menneskelige begavelsene er identifiserbare her. Som ung gutt visste min venn at mishandlingen var feil, og han så for seg at han ville bli en annen type far. Han klarte å skille seg ut og ta et bevisst valg om å tilgi stefaren og sin biologiske far, og gi slipp på smerten fra barndommen.

Selvbevissthet er katalysatoren for de tre andre egenskapene. Når du kan skille deg fra ditt eget sinn og undersøke det - tenke over dine tanker, følelser og stemninger - har du grunnlaget for å bruke fantasien, samvittigheten og den selvstendige viljen på helt nye måter. Du blir bokstavelig talt transcendent. Du overskrider din bakgrunn, historie og psykiske bagasje,

akkurat som vennen min var i stand til å gjøre.

Jeg har en annen venn med en lignende fortid som også har klart å reversere overgrepene han vokste opp med, og som har gitt sunne mønstre videre til sine egne barn. Men på et personlig plan har han ikke klart å komme over den psykiske bagasjen fra oppveksten. "Faren min ødela meg virkelig", sier han. "Han har også ødelagt moren og søstrene mine. De er alle sammen et vrak. Og innerst inne er jeg det også. Jeg har aldri klart å komme over det han har etterlatt meg."

Jeg er ikke i posisjon til å dømme ham, for jeg kommer aldri til å forstå fullt ut hva han gikk gjennom. Men jeg tror at hvis han brukte sine fire menneskelige evner fullt ut, ville han også finne mer ro i sinnet enn han noen gang trodde var mulig. Ja, gener, oppvekst og vanskeligheter påvirker oss, men jeg tror ikke at de bestemmer over oss.

Husk at det er en grunn til at det å være proaktiv er den første vanen. Du kan ikke praktisere noen av de andre vanene før du først bestemmer deg for at det er du som har ansvaret.

Hver dag tar du og jeg hundrevis av beslutninger om hvorvidt vi skal være reaktive eller proaktive. En hvilken som helst dag kan været være dårlig, du får en slem tekstmelding, sjefen din nedvurderer deg, du får en parkeringsbot, vennen din snakker bak ryggen din, du blir forbigått i en forfremmelse, eiendomsskatten øker. Så hva skal du gjøre med det?

Reaktive mennesker tar valg basert på impulser. De er som en boks med brus - når livet rister dem, bygger trykket seg opp, og plutselig eksploderer de.

Proaktive mennesker tar valg basert på verdier. De tenker før de handler. De innser at de ikke kan kontrollere alt som skjer med dem, men de kan kontrollere hva de gjør med det. I motsetning til reaktive mennesker som er fulle av kullsyre, er proaktive mennesker som vann. Du kan riste dem så mye du vil - de holder seg rolige, kjølige og i kontroll.

Etter alt som er sagt og skrevet, handler det å være proaktiv om to ting. For det første må du ta ansvar for livet ditt, og for det andre må du ta initiativ. Så enkelt er det. Vær en aktør, ikke et offer. Ikke vent på at livet skal skje med deg, men gjør det selv. Vær sjåføren i livet ditt, ikke bare en passasjer. Lev ut fra fantasien din, ikke fortiden.

Ny innsikt i vane 2: Begynn med målet i tankene

Av Sean Covey

Da jeg deltok på mitt tjuende Harvard Business School-reunion, holdt Clayton Christensen, en av vår tids største ledelsestankere, hovedtalen. Han talte åpenhjertig til en fullsatt sal med tusenvis av nyutdannede fra HBS om hvordan man kan måle livet sitt. Hans budskap var i hovedsak dette: "Ikke ødelegg det." Blant Christensens klassekamerater var det mange som hadde brutt med familien, andre satt i fengsel, og atter andre levde ulykkelige liv. Ingen av dem begynte med å tenke: "Jeg vil leve et liv der barna mine ikke vil snakke med meg", "Jeg vil begå bedrageri" eller "Jeg vil være helt utilfredsstilt". Men fordi de ikke tenkte nøye gjennom hva som var viktigst, og fordi de gjentatte ganger tok små kompromitterende avgjørelser over en lang periode, havnet de et helt annet sted enn de hadde tenkt seg.

Clayton fortalte en historie om sin første jobb etter endt skolegang i et prestisjefylt konsulentfirma. Som ung konsulent jobbet han hardt og lenge fra mandag til fredag, og han var hengiven overfor kollegene og kundene sine. Men det ble en utfordring å sjonglere mellom jobb og privatliv. En dag ba en av lederne ham om å ta søndagen fri, slik at teamet kunne forberede seg til et viktig kundemøte på mandag. Clayton stoppet opp og sa til sjefen at han ikke kunne komme på møtet. "Beklager", forklarte han, "jeg jobber ikke på søndager. Det er den dagen jeg reserverer for troen min." Sjefen gikk mumlende sin vei, men kom tilbake litt senere. "Ok, greit. Jeg har klart å flytte alt til lørdag. Da skal vi ha forberedelsesmøtet." Clayton tok en pause før han svarte. "Jeg er så lei for det", forklarte han igjen. "Jeg jobber ikke på lørdager. Min kone og jeg har for lenge siden bestemt oss for å prioritere familien vår på lørdager. Jeg tilbringer lørdager med familien min." Kollegaen stormet bort for tredje gang, før han kom tilbake med: "Jobber du tilfeldigvis på fredager?"

Clayton forklarer hvordan han kom seg gjennom den beslutningen, som var den første av mange som formet livet hans til det bedre, drev karrieren hans fremover og holdt ham nær familien og troen. Han skjønnte at hvis han skulle gå på akkord med å jobbe sent eller i helgene "bare denne ene gangen", ville det bli et skråplan. I årenes løp lærte han at det er lettere å holde seg til prinsippene sine 100 prosent av tiden enn 98 prosent av tiden. Som han sa det: "Bestem deg for hva du står for. Og så stå for det hele tiden."

Etter Claytons tale brøt forelesningssalen ut i en stående applaus som jeg aldri hadde opplevd før. Ingen ville bokstavelig talt sette seg ned, men bare fortsatte

klapping. På sin egen måte utfordret Clayton alle disse type A-personlighetene som planla å bygge opp virksomheter og forandre verden, til å tenke dypere enn de hadde gjort før om hva som virkelig definerer suksess, og til å begynne med målet for øye.

Som denne historien illustrerer på en vakker måte, ønsker du ikke å klatre opp suksessens stige og, når du når det øverste trinnet, innse at stigen lener seg mot feil vegg.

Jeg håper dere fornemmer hvor sterkt min far følte for kraften i formål og misjon. Som ung mann drev bestefaren hans, Stephen Mack Covey, med sauehold og ble en gang fanget i en vinterstorm på slettene i Wyoming. Det var 30 minusgrader, og da han trodde han skulle dø, ba han: "Gud, hvis du redder meg i natt, lover jeg en dag å bygge et tilfluktssted på akkurat dette stedet for å beskytte andre slitne reisende." Han overlevde natten, og mange år senere bygde han et hotell akkurat der på slettene i Wyoming, som han kalte Covey's Little America. Senere utvidet han med suksess til et hotell nummer to i Salt Lake City. Sønnen hans tok over den virksomheten, og min far ble i ung alder opplært til å bli familiens neste hotelleier. Men mens faren min gikk på handelshøyskolen, oppdaget han at han hadde en lidenskap for å undervise, og bestemte seg for at han ikke ville drive hotellet likevel. Han var så redd for å si det til faren sin, men til slutt tok han mot til seg og sa: "Pappa, jeg vil ikke drive familiebedriften." Overraskende nok sa bestefaren min: "Vet du hva, jeg har aldri likt forretninger så godt selv. Du kan bli lærer." Og det var akkurat det pappa gjorde.

Allerede som ung var pappa alltid opptatt av sin misjon. Han hadde en kort nedskrevet misjonserklæring, som han videreutviklet gjennom hele livet. Jeg tror ikke han ville ha ønsket at jeg delte den nøyaktige ordlyden, men i bunn og grunn handlet det om å frigjøre menneskelig potensial og oversvømme verden med prinsippsentrert lederskap. Han så på seg selv som en stifinner, en banebryter og en paradigmebryter. Det var den rollen han så for seg: å bringe prinsippsentrert lederskap ut i verden og frigjøre det menneskelige potensialet.

Han mente også at alle hadde et tydelig oppdrag eller et unikt bidrag å gi. Og han kommuniserte alltid dette til folk. Jeg overhørte ham ofte si ting som: "Jeg tror du ville blitt en fantastisk bedriftsleder." Eller "For en forskjell du gjør som fredsmegler i familien din". Eller "Du kommer til å bli en flott forelder en dag." En gang spurte jeg tilfeldigvis faren min om hvordan han definerte lederskap. Han tenkte seg om et øyeblikk og sa: "Lederskap er å kommunisere til andre deres verdi og potensial så tydelig at de blir inspirert til å se det i seg selv." Da han sa dette, fikk jeg tårer i øynene fordi det var så ekte. Han hadde alltid formidlet min verdi og mitt potensial til meg, selv når jeg ikke så det selv.

Hvordan skrive en formålsparagraf

Den beste måten å begynne med målet for øyet på er å skrive en personlig misjonserklæring, filosofi eller trosbekjennelse. Etter å ha lest dette kapittelet er det mange som blir ivrige etter å skrive en misjonserklæring, men så får de det travelt, det ene fører til det andre, og begeistring avtar. Faktum er at du ikke har råd til å la være. Det er for mye som står på spill. Det er noe utrolig kraftfullt ved å ha en nedskrevet misjonserklæring - en personlig grunnlov, så å si - som vil lede livet ditt og styre dine daglige beslutninger. Nøkkelen til å få det gjort er å ikke tenke for mye på det. Husk at den ikke trenger å være perfekt; det er bare å komme i gang og finpusse den etter hvert. Her er noen ideer til hvordan du kan utvikle en personlig misjonserklæring:

Skriv fritt. Sett deg ned, og hold pennen i bevegelse i femten minutter. Skriv ned alt som faller deg inn om hva du er best til (selvbevissthet), hva du føler at du må gjøre (samvittighet), og hva du ville gjort hvis du ikke hadde noen grenser (fantasi). Nøkkelen er å fortsette å skrive til tiden er ute. Når du er ferdig, kan du redigere litt slik at du får et utkast til en misjonserklæring.

Planlegg et tilfluktssted. Planlegg en dag der du kan komme deg bort til et sted som inspirerer deg, enten det er stranden, fjellene eller en park. Tenk gjennom hva som betyr mest for deg. For å få ideer kan du stille deg selv spørsmål som de nedenfor og skrive ned svarene dine. Deretter kan du sammenfatte og redigere til du har et utkast.

Tenk på en person som har gjort en positiv forskjell i livet ditt. Hvilke egenskaper har den personen som du ønsker å utvikle?

Beskriv en gang da du ble dypt inspirert.

Hvis du plasserte en I-bjelke over Grand Canyon, for hva eller for hvem ville du være villig til å krysse den?

Hvis du kunne tilbringe én dag i et stort bibliotek og studere hva som helst, hva ville du valgt?

Hva er ti ting du absolutt, absolutt elsker å gjøre?

Tenk på noe som representerer deg: et dyr, en sang, en bil, et sted. Hvordan representerer det deg på en unik måte?

Forgren deg. Bruk et favorittsitat: et enkelt ord, et stykke musikk, et dikt. Det finnes ikke én riktig måte. Jeg hjelper stadig tenåringer med å lage misjonserklæringer. Det er ikke så ofte tenåringer forholder seg til verbale uttrykk, men de elsker ideen om å lage en collage eller en visjonstavle, som er en visuell måte å nedfelle misjonen din på.

Bruk en mal. Hvis du trenger mer veiledning, har vi laget en Mission Statement Builder på <https://msb.franklincovey.com> (som er den mest besøkte siden på FranklinCoveys nettsted). Den viser deg hvordan du lager en misjonserklæring. Svar på noen spørsmål, trykk på "skriv ut", og så er du i gang. Så har du en misjonserklæring i hendene.

Jeg skrev min første misjonserklæring da jeg gikk på college, og på dette tidspunktet i min

er jeg nok på mitt tjuende utkast. Min misjonserklæring har gradvis blitt kortere. Nå er den nede i én setning, men den er full av mening for meg.

Å klargjøre hva livet ditt handler om gjennom en misjonserklæring kan påvirke livet ditt på en dramatisk måte. Som barn drømte Elizabeth Marks om å tjenestegjøre i militæret, og som 17-åring vervet hun seg. Hun ble alvorlig skadet under en utplassering i Irak, og hennes største frykt var å bli utskrevet av medisinske årsaker. Sersjant Marks skrev sitt personlige mål, "Fit for Duty", på et stykke papir og bar det med seg gjennom hele den strabasiøse rekonvalesensen. Til slutt ble hun rekordsvømmer i parasvømming, ble med i U.S. Army World Class Athlete Program og ble erklært skikket til tjeneste i juli 2012.*

Da jeg var tenåring, husker jeg at faren min innkalte til et familiemøte. "Greit, barn!", sa han. "Nå skal vi skrive familiens misjonserklæring!" Det ble mye stønn og stønning. Men han lot seg ikke skremme og fortsatte: "Tanken er at vi skal lage vår egen familieforfatning. Jeg vil gjerne ha innspill fra alle."

Da det var min tur, sa jeg sarkastisk: "Jeg synes det burde stå: Vi er litt av en familie, og vi sparker rumpe." Det ble ikke med i den endelige versjonen. Men vi møttes som familie flere ganger til for å finpusse en formålsparagraf som sa noe i retning av "Vårt hjem er et sted for moro, avslapning, læring, venner, vekst og orden, for å utvikle oss selv til mennesker som kan bidra til verden."

Til tross for at jeg var en bekymringsløs tenåring, husker jeg hvordan det føltes å skrive og legge ut en familieerklæring. Jeg var en viktig del av familien min, og vi hadde et formål. Vi handlet om noe. Og selv om vi hadde mange problemer og krangler, slik alle familier har, bidro det til å skape en robust og morsom familiekultur, der vi likte å være sammen og der alle var villige til å be om unnskyldning og prøve igjen.

Siden den gang har jeg sett mange fantastiske familieerklæringer. Jeg har en god venn med fire barn, og hans familieerklæring ser ut som en massiv grunnlov som henger på veggen hans, med omtrent to tusen ord, for å si det sånn! Tanten og onkelen min har derimot en misjonserklæring på tre ord: Ingen tomme stoler. Og jeg har en dansk venninne hvis familie har en misjon på ett ord, som er navnet på familiens hytte, Helsifor. For dem betyr det alt.

* Crossman, M. (2016, 24. mai). "De tingene hun bærer på: Historien om Paraswimmer og

Sersjant Elizabeth Marks i den amerikanske hæren." Hentet fra

<https://www.espn.com/espnw/culture>

/feature/story/_/id/15702441/tingene-bærer-historien-paraswimmer-us-army-sersjant
-elizabeth-marks.

Organisasjonens formålsparagraf - ikke bare ord på en vegg

Organisasjoners misjonserklæringer får av og til mye kritikk fordi de ofte bare er floskler som ingen lever etter, eller fordi de er laget av et par personer i hovedkontoret og så dyttet nedover i organisasjonen uten forankring. Men man kan ikke undervurdere hvor viktig det er å skape en misjon i fellesskap og få den til. Noen organisasjoners misjonserklæringer er så ekte at du kan føle at misjonen utstråler fra menneskene, produktene og tjenestene deres. To av dem som peker seg ut for meg, er IKEA og American Girl. Jeg har kjøpt mange møbler fra IKEA og dukker fra American Girl, og deres misjonserklæringer passer perfekt til min erfaring med dem.

IKEA: Å skape en bedre hverdag for de mange menneskene. Vår forretningsidé støtter denne visjonen ved å tilby et bredt utvalg av veldesignede, funksjonelle innredningsprodukter til så lave priser at så mange som mulig skal ha råd til dem.
American Girl: Gjennom gleden ved å leke og underet i en god bok hjelper vi jenter med å oppdage seg selv med tidløse historier og minneverdige karakterer som innprenter viktige verdier som ærlighet, mot, vennlighet og medfølelse.
Den kanskje mest bemerkelsesverdige endringen jeg noensinne har sett som følge av implementeringen av en organisasjons formålsparagraf, kommer fra A.B. Combs Elementary - en offentlig skole i Raleigh, North Carolina, der omtrent halvparten av elevene lever i fattigdom eller i en fattigdomsnær situasjon.

I 2000 slet denne magnetskolen med store problemer, og Muriel Summers hadde nettopp blitt utnevnt til rektor. Fremmøtet var eksepsjonelt lavt: Skolen hadde plass til 800 elever, men bare 300 elever var innskrevet. Bygningen var rotete. Foreldrene var ikke involvert. Lærerne trivdes ikke på skolen, og det merket barna. Til slutt sa skoleinspektøren: "Muriel, vi kommer til å legge ned magnetskolen din fordi du ikke tiltrekker deg nok elever." Muriel var desperat og visste ikke hva hun skulle gjøre. Hun spurte inspektøren: "Kan jeg få et år til?" Han sa: "Jeg skal gi deg en uke til å komme opp med en ny idé."

Muriel utfordret de ansatte på skolen: Hvorfor går vi ikke ut og snakker med lokalsamfunnet for å finne ut hva de ønsker at skolen skal lære barna deres? Hun og teamet hennes snakket med foreldre og arbeidsgivere. De sa: "Vi vil at barna våre skal være selvstendige. Vi vil at de skal komme godt overens med andre mennesker - at de skal lære å sette seg mål, løse problemer, balansere livene sine, møte opp til rett tid, løse konflikter og leke i parken." De snakket om det vi kan kalle lederegenskaper, eller det 21. århundrets livsferdigheter. Ingen sa noe om

høyere testresultater.

Før dette hadde Muriel deltatt på en workshop om De 7 vanene som min far holdt i Washington, D.C. Mens han underviste, tenkte hun: "Hvorfor må vi vente til vi er voksne med å lære disse kraftfulle ideene? Hvorfor kan ikke barn lære dem?" I en pause tok hun mot til seg, henvendte seg til ham og spurte: "Dr. Covey, tror du at disse vanene kan læres bort til små barn?" "Hvor små?" "Helt ned i femårsalderen."

Han tenkte seg om, så smilte han og sa: "Jeg vet ikke hvorfor ikke. La meg få vite hvordan det går hvis du noen gang gjør det."

Etter å ha sammenfattet alle disse erfaringene, kom Muriel Summers og de ansatte frem til at "lederskap" var det skolen trengte aller mest. Rektor likte det. Og den nye formålsparagrafen ble hengt opp i midten av skolen: Vårt oppdrag er å utvikle ledere, ett barn om gangen. Målet var ikke å gjøre elevene til fremtidige konsernsjefer, men å hjelpe dem til å bli ledere i sine egne liv og på skolen. Lærerne begynte å integrere de 7 vanene i den eksisterende undervisningen. De merket snart en betydelig økning i elevenes selvtilit og en nedgang i disiplinproblemer. Foreldrene la også merke til det, ettersom oppførselen til barna deres begynte å endre seg hjemme.

Inspirerende sitater om lederskap ble hengt opp i gangene. Samlinger og andre skolearrangementer hadde lederskap som tema. 7 Habits-språket ble brukt på lekeplassen. Hver elev hadde med seg en databok der de holdt oversikt over testresultatene sine, og der de satte opp og fulgte opp målene sine. Hver elev hadde en lederrolle på skolen. En elev kunne være "leder" når han eller hun ønsket alle velkommen til timen, holdt morgenanslag, tok imot besøkende, holdt oppsyn med lekeplassen - kort sagt, alle var ledere på en eller annen måte. Lederskap var ikke lenger forbeholdt noen få elever, det var hver enkelt elevs domene.

I løpet av få år steg de akademiske resultatene fra et gjennomsnitt på 84 prosent til 97 prosent. Moralen steg til himmels. Foreldrene engasjerte seg. Elevtallet økte fra 300 til 800, med en enorm venteliste. Boligprisene i skolens nærområde steg. Og i 2005, og igjen i 2014, ble A.B. Combs, en offentlig skole der 50 prosent av elevene levde i fattigdom eller nær fattigdom, og som snakket 28 språk, kåret til USAs beste magnetskole! I dag har mer enn fem tusen skoler i over femti land tatt i bruk A.B. Combs' lederskapsmodell "Leader in Me" har påvirket livet til mer enn to millioner elever og deres familier. Tusenvis av lærere fra hele verden har besøkt A.B. Combs for å oppleve hva de har skapt. Da Muriel Summers, hennes elever, ansatte, foreldre og ledere i lokalsamfunnet gikk sammen om et kraftfullt "mål i sikte", med en tilhørende formålsparagraf for skolen, hadde de ingen anelse om hvor mye de ville påvirke verden.

Her er min utfordring til deg: Ikke les dette kapittelet uten å komme derfra med en personlig misjonserklæring. Noen er lange, noen er korte. Noen er sanger, andre er visjonstavler. Det spiller ingen rolle. Det er det som fungerer for deg. En personlig misjonserklæring representerer det høyeste og beste i deg. Hvis du er i en familie, kan du samle deg og definere hva dere står for. Hvis du har en innflytelsesrik stilling på jobben, kan du gjøre det du kan for å skrive en misjonserklæring eller videreutvikle den du allerede har. Så kan du lene deg tilbake og se hva den kan utrette.

Ny innsikt i vane 3: Sett det viktigste først

Av Sean Covey

For mange år siden, under en familiesammenkomst, sa faren min: "Jeg har planlagt en fantastisk reise. Er dere klare? Vi skal til Tyskland!" Søsknene mine og jeg ble helt ivrige og spurte: "Når?" Og han svarte: "Om tre år!" Vi tok frem kalenderne våre (vi hadde ikke smarttelefoner ennå) og innså at ingen av oss hadde en kalender som strakk seg så langt frem i tid!

Selv med pappas strabasiøse timeplan gjorde vi mange ting sammen, for han var en mester i å sette det viktigste først og sette av tid på forhånd. Han pleide å si: "Familier gjør ikke ting sammen fordi de ikke planlegger." Han planla uker, måneder, år, ja, til og med tiår fremover. Jeg tror det er trygt å si at jeg står alle søsknene mine veldig nær på grunn av denne ene praksisen.

Denne vanen kom ikke naturlig for alle. Min eldre bror Stephen er forfatter av *The Speed of Trust* og en verdenskjent foredragsholder. Han er alltid så godt forberedt og holder aldri en tale uten å ha gjort grundig research om organisasjonen han skal tale for. Men som barn var han tidenes verste prokrastinerer. Kvelden før en stor prøve eller oppgave skulle leveres, satt han oppe hele natten og jobbet til langt på natt, og så prøvde han å få sove en time eller to. Han lå bokstavelig talt på kjøkkenbordet med alle lysene på, vel vitende om at noen uunngåelig ville støte på ham mens han lagde toast til frokost. Han kunne ikke risikere å sove seg gjennom timen, og det var ingen annen måte han kunne stå opp på. Denne livsstilen innhentet ham imidlertid til slutt en dag, da han hadde utsatt å gjøre matteleksene sine hele semesteret. Kvelden før prøven åpnet han læreboken for første gang og studerte hele natten. Dagen etter, da han skulle ta eksamen, sa han at han "gikk helt fra vettet" og ikke husket en eneste ting.

Han strøk selvsagt på prøven. Det var så morsomt.

Den akutte avhengigheten

Det er vanskelig å lære seg å sette det viktigste først. Faktisk er dette den vanen som folk generelt sliter mest med. Dette forklarer hvorfor min far følte seg tvunget til å skrive *First Things First* kort tid etter at han hadde fullført De 7 vanene. Hvorfor er vane 3 så vanskelig? Det haster, rett og slett. Og realiteten er at de fleste av oss er avhengige av å ha det travelt. Ta denne korte hasterindeksen for å se hvordan det går med deg.

Hasteindeksen

Nå som du har gått gjennom indeksen, kan du legge sammen den totale poengsummen din og måle deg selv med følgende nøkkel:

0-25 Lavt hastverk 26-45 Sterkt hastverk 46+ Avhengighet av hastverk

Så hvordan gikk det med deg? Hvis du er som de fleste, har du enten en hasteavhengighet eller er i ferd med å utvikle en. Det er en selvdestruktiv atferd. Det hjelper ikke at travelhet har blitt et statussymbol, ifølge forskning utført av professorene Silvia Bellezza, Neeru Paharia og Anat Keinan. Gjennom historien har status blitt målt ut fra hvor mye fritid du har*, men ikke nå lenger.

* Silvia Bellezza, Neeru Paharia, Anat Keinan, "Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol", Journal of Consumer Research, Volume 44, Issue 1, June 2017, Pages 118-138, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw076>.

Som forfatteren Brigid Schulte skriver: "I motsetning til for hundre år siden, da amerikanerne viste sin status i fritiden, er travelhet blitt det nye hederstegnet. Så selv om vi beklager oss over arbeidsplasser der alle har det travelt og ingen er produktive, har travelhet faktisk blitt en måte å signalisere engasjement i jobben og lederpotensial på. En av grunnene til dette er at mens det er relativt enkelt å måle produktiviteten på fabrikkgulvet eller på gården, har vi ennå ikke utviklet gode metoder for å måle produktiviteten til kunnskapsarbeidere. Derfor er vi i stor grad avhengige av arbeidstimer og tid på kontoret som markører for innsats, og med teknologiens inntog og muligheten til å jobbe på avstand er det å være oppkoblet og lydhør til alle døgnets tider den nye "ansiktstiden".

Skift paradigme

Løsningen på hvordan du kan overvinne din avhengighet av hastverk, er å skifte paradigme fra et paradigme der det haster til et paradigme der det er viktig.

VIKTIG

HASTER

K1 NØDVENDIG

Kriser
Hastemøter
Tidsfrister i siste øyeblikk
Presserende problemer
Uforutsette hendelser

IKKE VIKTIG

K3 FORSTYRRELSE

Unødvendige avbrudd
Unødvendige rapporter
Irrelevante møter
Andres småproblemer
Uviktige e-poster,
oppgaver, telefoner,
statusoppdateringer osv.

HASTER IKKE

K2 EKSTRAORDINÆR PRODUKTIVITET

Proaktivt arbeid
Effektive mål
Kreativ tenkning
Planlegging og forebyggende
arbeid
Relasjonsbygging
Lære nytt og lade opp
Rekreasjon

K4 BORTKASTET

Trivialiteter
Sommel
For mye avkobling,
TV-titting, spilling,
nettsurfing
Tidstyver
Sladder

Krisemøter Tidsfrister i siste liten Pressende problemer Uforutsette hendelser

III

JA-MANNEN:

Unødvendige avbrytelser Unødvendige rapporter Irrelevante møter Andres mindre problemer
Uviktige e-poster, oppgaver, telefonsamtaler, statusmeldinger osv. II

PRIORITERINGEN:

Proaktivt arbeid Mål med stor gjennomslagskraft Kreativ tenkning Planlegging og forebygging Relasjonsbygging Læring og fornyelse

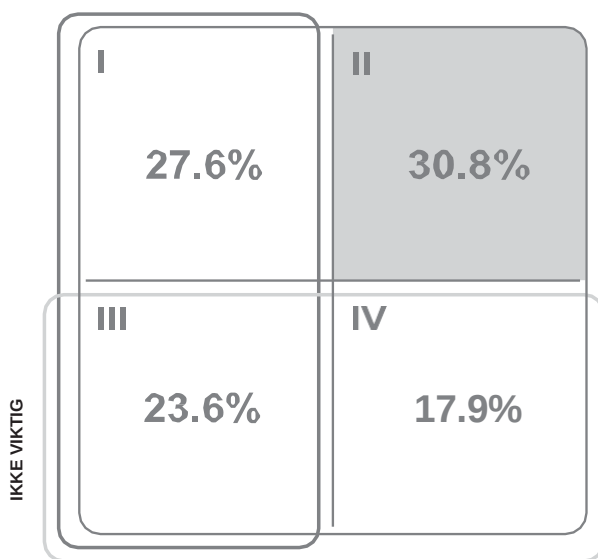
IV

SLACKEREN:

Trivielt arbeid Unngåelse av aktiviteter Overdreven avslapning, TV, spill, Internett
Tidstyver Sladder

Dette er hva vi har lært om tidsmatrisen. Takket være smarttelefoner, sosiale medier og lignende blir det stadig vanskeligere å holde seg unna kvadrant I og III. Faktisk viser dataene våre at 51,2 prosent av tiden vår går med til å svare på ting som haster. (Se "Hvor vi bruker tiden vår".) Jeg har gitt kvadrantene navn etter deres overordnede kjennetegn. Mennesker som lever i kvadrant I, kaller jeg prokrastinatoren. Resultatet av å bruke for mye tid i denne kvadranten er blant annet stress og angst, utbrenthet og middelmådige prestasjoner.

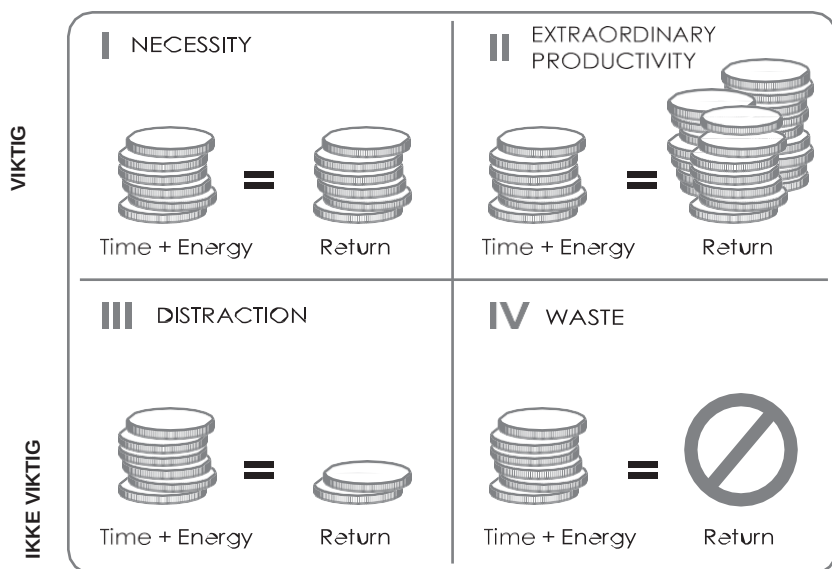
Schulte, B. (2019, 15. april). "Hvordan forhindre at travelhet blir til utbrenthet". Hentet fra <https://hbr.org/2019/04/preventing-busyness-from-becoming-utbrenthet>.



Ja-mannen er betegnelsen jeg bruker om dem som lever i kvadrant III. De har vanskelig for å si nei til noe som haster eller er populært, noe som resulterer i at de holder seg utrolig opptatt uten å få gjort noe av betydning.

Kvadrant IV er der mange mennesker bor. Møt Slackeren. Alt som gjøres for mye, faller inn i kvadrant IV. Ja, å slappe av og strømme en god film er en del av en sunn livsstil. Det er først når den ene filmen fører til to eller tre på rad at det blir bortkastet tid, noe som fører til skyldfølelse og apati. Kvadrant II er kvadranten for kvalitet. Det er her Prioritizer bor. Det er synd at vi i gjennomsnitt bare bruker 30,8 prosent av tiden vår her. Tid i kvadrant II resulterer i bedre relasjoner, høy ytelse og balanse. Det er her vi tar oss tid til å fikse skjermen i stedet for å slå fluer hele tiden. Å planlegge en familietur til Tyskland tre år i forveien er en aktivitet i kvadrant II, i likhet med å trene, skifte olje, planlegge uken, spise lunsj med en kollega og gjøre proaktivt arbeid - det vil si arbeid som er viktig, men som ennå ikke haster.

Avkastningen på tiden og energien du bruker i kvadrant II, er eksponentiell, mens avkastningen i kvadrant I bare tilsvarer innsatsen, og avkastningen i kvadrant III og IV er så godt som ikke-eksisterende.



Nøkkelen til å tilbringe mer tid i kvadrant II er å redusere tiden du bruker i kvadrant III, kvadranten for bedrag. Kvadrant III virker viktig fordi det haster, og dermed lurer den oss. Når tiden er knapp, går vi gjennom det psykologer kaller "tunneling", noe som betyr at vi bare kan konsentrere oss om de mest umiddelbare oppgavene, som ofte har lav verdi. Denne hastemodusen fører til at vi mister omtrent tretten IQ-poeng*. Jeg vet ikke hvordan det er med deg, men jeg har ikke råd til å miste noe IQ!

Løsningen på kvadrant III er å begynne å si nei. Si nei til å svare umiddelbart på alle e-poster eller tekstmeldinger som kommer din vei. Si nei til å sitte i det kommunale styret når du kanskje forsømmer familien eller helsen din. Si nei til å fylle ut den rapporten som ingen leser. Nøkkelen til å si nei er å ha et dypere ja brennende inne i deg. Avklar de få tingene du gjør bra, og begynn deretter å si nei til alt annet. Husk at det godes fiende er det beste. Som Emerson sa: "Den forbrytelsen som ruinerer mennesker og nasjoner, er å vende seg bort fra sitt hovedformål for å tjene en jobb her eller der." Jeg husker da jeg bestemte meg for å skrive boken *The 7 Habits of Highly Effective Teens*. På den tiden hadde jeg fulltidsjobb og barn hjemme, så jeg var ikke sikker på hvordan jeg skulle få det gjort. Men jeg følte et så stort ansvar for å gjøre de 7 vanene levende for tenåringer at jeg bare måtte finne en måte å gjøre det på.

Løsningen min var enkel: Jeg måtte si nei til alt annet enn familien min, jobben min og denne boken. Dette var lettere sagt enn gjort. Bare noen uker senere ble jeg bedt om å påta meg en viktig lederrolle i lokalsamfunnet som jeg virkelig hadde lyst til å gjøre. Og personen som inviterte meg, var en

En eldre mentor som jeg beundret og ønsket å gjøre til lags. Jeg var så splittet. Hva skulle jeg gjøre? Men etter hvert som jeg tenkte på mitt dypere "ja", ble det klart. Så jeg tok en av disse elendige telefonsamtalene og sa "nei" til denne mentoren. Jeg fortalte ham hvordan jeg ønsket å skrive boken, men jeg tror ikke han forstod. I løpet av de neste tre årene måtte jeg si nei til å sove lenge lørdag formiddag, nei til noen familieferier og nei til hundre andre morsomme og gode ting. Men planen min fungerte til slutt, og jeg klarte å fullføre boken samtidig som jeg holdt sammen på jobb og hjemme. Det beste er i sannhet det godes fiende.

Sett av tid på forhånd

Av alt vi har lært om tidsstyring hos FranklinCovey etter å ha jobbet med millioner av mennesker over hele verden, vil jeg si at hvis jeg måtte begrense det til én hovedidé, ville det være denne: Sett av tretti minutter hver uke til å planlegge uken din, og se hvordan det vil forandre livet ditt. Jeg har gjentatte ganger hørt faren min si: "Hvis du bare planlegger på daglig basis, håndterer du bare kriser." Og: "Hvis du visste at tretti minutter med planlegging hver uke kunne gi deg en betydelig løftestangseffekt de andre 168 timene i uken, hvorfor skulle du ikke gjøre det?"

Jeg så på pappa når han planla ukene sine, vanligvis på søndagskveldene. Han satte seg ned, skrev ned de ulike rollene sine og tenkte gjennom hva han ønsket å oppnå i hver rolle i løpet av uken. Han var opptatt av å lytte til samvittigheten sin og stille spørsmålet: "Hva er det viktigste jeg kan gjøre i denne rollen denne uken?"

Han mente også at relasjoner er det livet er laget av, og at effektive mennesker prioriterer mennesker fremfor ting, relasjoner fremfor tidsplaner. Min kollega Sue Dathe-Douglass forteller om en fantastisk venn av henne, kaptein Denny Flanagan fra United Airlines, som gjør nettopp dette:

Hvis det er noen som vet hvordan man setter det viktigste først - det vil si passasjerene - så er det Denny Flanagan. I en verden der flyreiser så ofte er en prøvelse, er det ingen som behandler passasjerene slik han gjør. Jeg vet det. Etter tjue elendige timer i en overfylt gate på flyplassen i Chicago var han kapteinen som enten skulle få oss til Los Angeles før flyplassen stengte for natten, eller ikke. Timingen var kritisk og veldig knapp. Jeg var som hypnotisert da han tok mikrofonen og samlet alle passasjerene. Han fortalte oss at han visste at vi hadde opplevd en forferdelig dag full av forsinkelser, og at han ønsket å holde flyselskapets løfte om å få oss til California, men at han trengte all vår hjelp. Før jeg visste ordet av det, sto passasjerene i kø og hjalp hverandre med barn, barnevogner og rullatorer - flyet ble bordet mer effektivt enn jeg noen gang har sett, og alle passasjerene gjorde det med stor glede. Flyvertinnene så at kapteinen holdt babyer, hjalp passasjerene om bord og lastet inn bagasjen, og de fulgte etter. Omtrent to timer ut i flyet fikk jeg en personlig

Jeg fikk et brev fra ham der han takket meg for lojaliteten min. Jeg har det fortsatt. I løpet av alle de årene jeg har fløyet og de millioner av mil jeg har tilbakelagt, har jeg aldri sett en annen pilot gjøre det samme som han gjorde den kvelden. Senere oppdaget jeg at dette er typisk Denny Flanagan. Hvis flyet blir omdirigert eller forsinket, bestiller han pizza eller McDonald's til alle på flyet. Mens de spiser, forklarer han i detalj hvorfor det er en forsinkelse og spøker med dem: "Dette er forresten min første flytur", sier han. Og mens passasjerene lager nervøse lyder, legger han til: "I dag."

Kaptein Flanagan lodder ut premier til passasjerene sine. Han ringer foreldre til enslige barn for å fortelle dem at barna deres har kommet trygt frem. Med telefonen sin tar han bilder av kjæledyr i lasterommet og viser dem til eierne, slik at de skal vite at kjæledyrene deres har det trygt og godt. Han hjelper personlig passasjerer i rullestol om bord i flyet. Han deler ut sine egne visittkort til passasjerer som flyr ofte, med en håndskrevet lapp der han takker dem for at de flyr med ham. Ingen krever at han skal gjøre noe av dette. Men i ekte proaktiv form sier han: "Hver dag jobber jeg med hjertet og velger holdning."

Man skulle tro at kapteinen på et passasjerfly hadde viktigere ting å gjøre enn å ta bilder av kjæledyr. Men for kaptein Flanagan er dette essensen av å sette det viktigste først. Han mener helt klart at det å bruke mesteparten av tiden sin i Quadrant II - å forebygge hastesaker, planlegge og bygge relasjoner - gir stor avkastning i form av vennskap, kundelojalitet og personlig glede.

Jeg ønsker deg lykke til med å si nei oftere, slik at du kan si ja til de menneskene og tingene som betyr mest for deg.

Ny innsikt i vane 4: Tenk vinn-vinn

Av Sean Covey

For mange år siden lisensierte FranklinCovey ut våre immaterielle rettigheter (IP) til et lite teknologiselskap som fikk lov til å bruke dem i sine produkter. Det virket som et vinn-vinn-partnerskap. De fikk bruke våre immaterielle rettigheter, og vi fikk økonomisk godtgjørelse. Til å begynne med gikk det bra. Etter noen år følte vi imidlertid at de reklamerte på en måte som skadet varemerket vårt og var i strid med det vi opprinnelig hadde blitt enige om.

Så jeg snakket med partneren vår og fortalte dem at selskapet deres måtte endre annonseringen sin, ellers ville de miste lisensen hos oss. I stedet for å etterkomme dette, svarte han: "Vi endrer ikke noe på hvordan vi annonserer, for vi gjør ikke noe galt. Det er faktisk ditt selskap som bryter avtalen."

Jeg kunne ikke tro frekkheten hans. Jeg snakket med ledergruppen vår. De mente at det var for risikabelt å fortsette samarbeidet, og at vi måtte få tilbake vår IP. Så jeg forsøkte å forhandle frem en avtale med dem, men diskusjonene brøt raskt sammen, og tilliten ble svekket. Selv om vi alltid prøver å unngå å gå til retten, og sjelden har gjort det, følte vi at det var vår eneste mulighet. Vårt juridiske team mente at vi hadde rett og ville vinne saken.

I vår siste samtale sa en av eierne av dette teknologiselskapet til meg: "Jeg har kjent og respektert familien din i årevis, og jeg anser onkelen din som en god venn av meg. Jeg har alltid trodd at dere var gode mennesker - helt til nå."

Ordene hans skar dypt, og jeg begynte å tenke: "Å gå rettens vei kommer til å koste oss begge hundretusener av dollar. Det må da finnes en bedre måte." Jeg visste ikke om han ville snakke med meg, men noen dager senere tok jeg kontakt med ham og sa: "Hør her, det kommer til å koste oss begge mye penger hvis vi går til retten. Er du villig til å møte meg privat for å se om vi kan finne en annen løsning?"

Bare du og jeg, uten advokatene?" Motvillig gikk han med på det. (Dermed gikk jeg imot vår juridiske rådgiver, som mente at et møte med dem kunne svekke saken vår i retten. Jeg mente at det var verdt risikoen).

Neste dag kom han inn på kontoret mitt. Jeg sa: "Min intensjon er å finne en vinn-vinn-løsning som vi begge er fornøyde med. Hvis vi ikke kommer til enighet, kan vi ta det i retten. Men jeg har lyst til å prøve. Er du villig til å prøve?" "Jeg vet ikke hvordan, men ja, jeg skal prøve."

"Hjelp meg å forstå hvordan du ser på situasjonen", sa jeg. Jeg gikk til tavlen og skrev ned alt han sa, punkt for punkt, til det var listet opp rundt femten punkter. Jeg spurte: "Er det noe mer?" Og han ga meg et par punkter til. Så sa jeg: "La meg gå gjennom hvert av disse punktene for å være sikker på at jeg har forstått hva du mener", og jeg gjentok alle punktene ett for ett.

Etter at vi hadde gått gjennom dem, spurte jeg: "Føler du at jeg forstår deg?"
"Ja, det gjør jeg."

I det øyeblikket endret stemningen i rommet seg. For første gang følte han seg forstått. Jeg ble også dypt påvirket. Jeg kunne nå tydelig se hvorfor han følte som han gjorde, og hvorfor han mente at vi ikke oppfylte vår del av avtalen. Så spurte jeg: "Har dere noe imot at jeg forteller hvordan vi ser på situasjonen?" Jeg skrev ned alle poengene våre på den andre halvdel av tavlen. Han lyttet oppmerksomt, og jeg merket at han forsto hvor vi kom fra, og at også han var dypt påvirket. Energien ble plutselig positiv og håpefull, og vi fikk et annet forhold til hverandre. Det var en fullstendig gjensidig forståelse.
"Nå som vi begge forstår hverandre, hva vil du gjøre med det?" spurte jeg. Vi begynte å brainstorme og ble veldig kreative, og i løpet av en halvtime kom vi frem til en løsning som vi begge følte oss trygge på - et oppkjøp til en rimelig pris med en lang overgangsperiode. Under idémyldringen var det morsomt å se hvordan vi begge begynte å tale hverandres sak. Det viste seg å være en omformende opplevelse som tok mindre enn to timer, og som sparte oss begge for masse penger. Det ble ikke flere diskusjoner om søksmål. Vi tok hverandre i hånden og skiltes. En uke senere ringte han, og vi spiste lunsj sammen og hadde det veldig hyggelig. Han sa: "Jeg har alltid visst at du har en god familie." Selv vårt juridiske team var fornøyd.

Overflodens mentalitet - en nøkkel til menneskelig lykke

Når det gjelder advokatyret, har Martin Seligman, psykolog ved University of Pennsylvania, påpekt at advokater gjennomgående er blant de best betalte yrkesgruppene, til og med bedre betalt enn leger, men at de samtidig er blant de tristeste. Seligman viste at 52 prosent av advokatene beskrev seg selv som misfornøyde med karrieren sin.

Det mest interessante er det Seligman identifiserer som den primære årsaken til disse plagene: "Den dypeste av alle de psykologiske faktorene som gjør advokater ulykkelige, er at amerikansk juss i økende grad har blitt et spill der man vinner og taper." Han fortsetter med å legge til at amerikansk juss har "gått fra å være en praksis der gode råd om rettferdighet og rettferdighet var det viktigste godet, til å bli en stor bedrift der fakturerbare timer, seire uten å ta noen fanger og bunnlinjen nå er de viktigste målene".

Jeg kjenner mange sunne og lykkelige advokater, og også advokater som opererer ut fra et vinn-vinn-paradigme, så jeg prøver ikke å rakke ned på dem. Poenget mitt er ganske enkelt at hver gang vi begynner å innta et kontradiktorisk, eller vinn-tap-paradigme, kan den negative energien som kommer fra det, virkelig ta på. Think Win-Win er en holdning til livet som sier at jeg kan vinne, og det kan du også. Det er ikke meg eller deg, det er oss begge. Think Win-Win er grunnlaget for å få

sammen med andre mennesker. Det begynner med troen på at vi alle er likeverdige, at ingen er dårligere eller bedre enn noen andre, og at ingen trenger å være det.

Min far snakket ofte om viktigheten av å dyrke frem en overflodsmentalitet - troen på at det er nok suksess til alle, og at din suksess ikke tar fra min. Han mente at denne mentaliteten var en sann gave og grunnlaget for å oppnå offentlige seire. Som universitetsprofessor ble min fars forelesninger så populære at de måtte holdes på basketballarenaen. Han ble møtt med misunnelse, trangsynthet og knapphet fra sine kolleger. Men jeg hørte ham aldri rakke ned på noen av sine kolleger, selv ikke de som var misunnelige. Han behandlet alltid knapphet med overflod. Da han startet selskapet Covey Leadership Center, forsøkte en av partnerne å kuppe pappa ut av selskapet han selv hadde grunnlagt. Kuppmakeren fikk sparken. Men det som slo meg, var hvordan pappa tilgav mannen som forsøkte å felle ham, mens alle andre ønsket å fordrive ham fra planeten. Pappa likte ikke negativ energi av noe slag, og unngikk den som pesten. Han sa alltid: "Jeg vil ikke blande meg inn i det", og fant måter å tenke positivt om mennesker og situasjoner på.

Jeg lærte hva overflodsmentaliteten handlet om ved å se hvordan min far og hans yngre bror, min onkel John, kom overens. Helt fra barndommen av var de svært lojale mot hverandre og de beste venner. Da faren min gikk på college, var han en intern bokser. Under en kamp slo motstanderen min far så hardt at skulderen hans ble slått ut av ledd. Likevel fortsatte motstanderen å slå ham. Onkel John hoppet inn i ringen og dro motstanderen av ham mens han ropte: "Slutt å slå broren min! Ser du ikke at skulderen hans er brukket?"

Etter hvert som de vokste opp og fikk barn, var det som om jeg hadde to fedre - min virkelige far og onkel John. Søskenbarna mine følte det samme om min far. Jeg hørte aldri noen av dem si noe negativt om den andre. Min far oppnådde verdensomspennende berømmelse, noe som kunne ha vært vanskelig for John. Men i stedet for å føle seg sjalu eller truet, var John oppriktig glad på hans vegne og betraktet min fars suksess som sin egen. Den positive energien som har strømmet ut fra dette rike forholdet mellom to brødre, og som er videreført til deres barn og barnebarn, kunne ha drevet en hel by.

Vinn-vinn er det eneste alternativet

Vinn-tap er kontraproduktivt, konkurransepreget og fullt av stolthet. Med ordene til C.

S. Lewis: "Stolthet får ingen glede av å ha noe, bare av å ha mer av det enn nestemann"

Det er sammenligningen som gjør deg stolt: gleden over å være bedre enn de andre."

Tap-vinn fungerer heller ikke. Det er dørmattesyndromet: "Tørk føttene dine på meg. Alle andre gjør det."

Vinn-vinn er det eneste praktiske alternativet.

Likevel vil noen si at vinn-vinn er en myk strategi, og at man blir spist opp hvis man prøver seg på den i vanskelige forretningssituasjoner. Som min IP-historie illustrerte, er det ikke min erfaring. For noen år siden jobbet FranklinCovey med et telekommunikasjonsselskap som var opptatt med å legge kabel i byer over hele USA. I de fleste tilfellene var byene ivrige etter å få lagt kabelen, til tross for de midlertidige forstyrrelsene det medførte.

En større by var imidlertid ikke begeistret for ideen. De visste at hvis de tillot ett kabelselskap å rive opp byen, ville de måtte tillate det samme for alle kabelselskaper som fulgte etter dem. De ønsket ikke at byen deres skulle bli revet opp gjentatte ganger.

Forhandlingene gikk til slutt i stå. Byen var ikke villig til å gå videre med mindre selskapet betalte dem en avgift. Resultatet ville ha blitt ingen kabeltilgang for innbyggerne (et tap for byen), og ingen tilgang til tusenvis av kunder (et tap for selskapet). De var på vei mot en tap-tap-situasjon.

En av forhandlerne i telekommunikasjonsselskapet hadde nylig vært gjennom 7 Habits-opplæringen, og begynte å tenke: "Hvordan kan vi gjøre dette til en vinn-vinn-situasjon?"

Under hans ledelse gikk selskapet tilbake til byen og sa: "Hva om vi samtidig med at vi legger vår kabel, også legger kabel for to eller tre fremtidige leverandører? Vi kan gi dem kabeltilgangen til en lavere kostnad enn det de vanligvis ville hatt. Da ville byen bare bli revet opp én gang."

Byen elsket denne ideen. Kabelen ble lagt. Da konkurrentene ankom, ble de glade for å høre at kabelen allerede lå i bakken og på en

mye reduserte kostnader. Byen og innbyggerne vant fordi gatene ikke ble revet opp hele tiden, og fordi de fikk kabel, og konkurrentene vant fordi de fikk lagt kabel til lavere priser. Men den største gevinsten var for det opprinnelige selskapet: De to konkurrentene betalte dem mer enn installasjonen hadde kostet! De hadde lagt kabelen gratis og fått litt lommepenger ved siden av.

Det er nok at én person begynner å tenke vinn-vinn for at alle til syvende og sist skal vinne. Å tenke vinn-vinn er alltid det beste valget. Nir Halevy og L. T. Phillips ved Stanford gjennomførte studier med MBA-studenter ved hjelp av spillscenarier med mer enn tolv millioner runder, og de viste tydelig at samarbeidsstrategier gir betydelig større fortjeneste enn konkurransestrategier.* Jeg kunne sitere den ene forskningsstudien etter den andre som konkluderer med nøyaktig det samme, men det trenger jeg ikke, for vi vet alle intuitivt at det er slik det forholder seg.

Så tenk vinn-vinn. Balanser det du ønsker med det andre ønsker. Vær modig. Og hensynsfull. Tenk vinn-vinn hjemme, med ektefellen, partneren eller tenåringen. Bruk det på jobben, med sjefen din, direkte underordnede og kolleger. Lev det ut med leverandører, partnere, selgere og kunder. Hvis du synes dette er vanskelig, kan du gå tilbake til vane 1, 2 og 3. Klargjør motivene dine,

og vinne en privat seier først. Dette vil gi deg styrke til å begynne å tenke vinn-vinn.

Ny innsikt i vane 5: Søk først å forstå, deretter å bli forstått

Av Sean Covey

Etter at jeg var ferdig med handelshøyskolen, måtte jeg ta en vanskelig avgjørelse. Jeg hadde et tilbud om å begynne i Disneys avdeling for attraksjonsplanlegging i Orlando, noe som kanskje var den kuleste jobben i verden. På den annen side hadde jeg et tilbud om å begynne i selskapet som faren min hadde startet ti år tidligere: Covey Leadership Center. På denne tiden fulgte jeg med faren min mens han underviste to hundre toppledere i vane 5. Han snakket om evnen til empati, eller hvordan man kan omformulere innholdet og gjenspeile følelsen i det en annen person sier. Poenget hans var at hvis du kan lære deg å lytte empatisk, kan du bli ti ganger mer effektiv i møte med mennesker. For å demonstrere dette utga pappa seg for å være en tenåring som ville slutte på skolen, og han gikk rundt og ba ulike deltakere om å spille faren hans og prøve å lytte empatisk til det han egentlig kommuniserte (det samme rollespillet som han bruker i dette kapitlet på side 296). Disse lederne skjønnte det ikke, og de ødela det igjen og igjen. De fortsatte å svare med å spørre, gi råd eller dele sine egne selvbiografier. Men pappa fortsatte. Deltakerne begynte å bli frustrerte og lurte på hva som var poenget, og spurte: "Hvem er denne fyren, og hva er det han prøver å bevise?" Stemningen var på grensen til kaos. Til slutt klarte noen å reflektere tilbake en empatisk respons, og pappa (som fortsatt utga seg for å være sønnen) åpnet seg litt. Så var det en annen som reflekterte tilbake en annen empatisk respons, og de begynte å få taket på det.

Etter hvert som de responderte empatisk i rollen som far, åpnet far seg i rollen som sønn. Til slutt ble sønnens egentlige problem avdekket og løst. Det var en transformativ opplevelse. Disse lederne, som alle var kompetente og dyktige mennesker, forsto for første gang i livet hvor viktig empati er! Stemningen i rommet gikk fra kaos til opplysning. Disse lederne ville aldri bli de samme igjen. Jeg lente meg tilbake i stolen og tenkte: Her jobber jeg.

Siden det ser ut til å være så mange spørsmål om hvordan vane 5 fungerer, tenkte jeg at jeg i dette kapitlet ville dele min innsikt i form av spørsmål og svar.

Bør du bruke vane 5 hele tiden?

Det finnes en tid og et sted for empatisk lytting. Bruk empatisk lytting når temaet er viktig, følsomt eller veldig personlig, for eksempel når en kollega trenger karriereråd, eller hvis du har et kommunikasjonsproblem med en du er glad i. Slike samtaler tar tid og kan ikke forhistes. En god tommelfingerregel er å bruke empati hver gang følelsene er i høyspenn. Du trenger ikke å gjøre det på en uformell

samtale eller hverdagslig småprat. Hvis noen kommer bort til deg og sier: "Hvor er toalettet? Jeg må virkelig på do", trenger du ikke å si: "Så hvis jeg forstår deg rett, må du virkelig gå."

Hvorfor er denne vanen så vanskelig?

Hvis du sliter med denne vanen, er du i godt selskap. Av alle vanene er dette den min far slet mest med. Han pleide å spøke: "Det er vanskelig å lytte når du vet at du har rett."

Vane 5 er den vanen de fleste tror de er gode til - men som de i virkeligheten er dårligst til. "Ja, jeg tror jeg er en ganske god lytter", sier de. Men i virkeligheten lytter de ut fra sin egen referanseramme og ikke ut fra den andre personens referanseramme. De lytter med en agenda og med intensjon om å svare, ikke å forstå. De kommer aldri inn i den andre personens hode.

Og de går glipp av så mye, blant annet ved at de ikke får avdekket kjernespoørsmål og aldri engasjerer folks hjerter fullt ut slik de kunne.

Det blir enda vanskeligere å lytte empatisk når du er i en lederposisjon, fordi folk har en tendens til å stole på autoriteter. Det er derfor så mange toppledere er dårlige lyttere og snakker mest når de er i rommet.

Professor Dacher Keltner ved University of California har skapt begrepet "maktparadokset" for å beskrive hvordan ledere oppnår innflytelse gjennom empati og andre metoder som tjener andre, men mister disse ferdighetene etter hvert som de får mer innflytelse og makt. Faktisk er det slik at jo lenger opp på rangstigen man kommer, desto mindre empati har ledere en tendens til å ha*.

Hvis du har en lederrolle, bør du ta en mageprøve. Neste gang du sitter i et teammøte, kan du spørre deg selv: "Hvor mange prosent av ordene som ble sagt på dette møtet i dag, kom fra min egen munn?" Hvis det var seks personer i rommet, og 80 prosent av ordene kom fra deg, er det et problem.

Min kollega Jay Hudson fant ut hvordan det å lytte gjennom en selvbiografisk linse kan føre til alvorlige misforståelser:

Da jeg jobbet i Colorado Department of Corrections, fikk jeg høre om en hendelse mellom en sersjant og en lovbrøyer i en av enhetene våre. Denne lovbrøyeren skulle overføres til en annen anstalt og måtte gjennomgå en rutinemessig inventarfortegnelse før han ble overført. Sersjanten min, som fullførte inventaroppgaven, hadde en talevanske som skyldtes stamming. Det påvirket aldri arbeidsoppgavene hans, og til tross for utfordringen var han faktisk en fremragende kommunikator. Men da jeg ankom enheten, ble han svært opprørt fordi en av gjerningsmennene gjorde narr av ham ved å spotte stammingen hans. Så vendte jeg oppmerksomheten mot denne lovbrøyeren og fikk vite at også han var veldig opprørt fordi sersjanten som foretok inventarfortegnelsen på ham, hadde imitert lovbrøyerens stamming. Nå skjønnte jeg det! Både sersjanten og lovbrøyeren hadde talevansker som gjorde at de stammet! Begge trodde at den andre personen gjorde narr av dem. Lite visste de at de begge

slet med den samme utfordringen. Da sersjanten skjønte hva som hadde skjedd, gikk han bort til lovbryteren, tok ham i hånden og ba om unnskyldning for misforståelsen.

Alle som kjenner til kriminalomsorgen, vet at en misforståelse raskt kan skape en ustabil situasjon. Å forsøke å forstå først i alle situasjoner er nøkkelen til å opprettholde trygghet og sikkerhet.

* D. Keltner, "Maktparadokset: Hvorfor ledere må gi fra seg makt for å beholde innflytelse"

Fortune, 18. mai 2016, hentet fra

<https://fortune.com/2016/05/18/power-paradox>

-innflytelse.

Sliter du med denne vanen?

Ja, det gjør jeg. Jeg må stadig minne meg selv på å komme meg ut av mitt eget hode og inn i en annens hode.

På college ble jeg quarterback for Brigham Young University (BYU), noe som var en drøm for meg. Jeg gikk på BYU fordi de på den tiden kastet ballen mer enn noen andre, og jeg elsket å kaste. Men rett før mitt siste år, etter to år som startspiller, røk korsbåndet og jeg måtte gjennomgå en rekonstruktiv kneoperasjon, noe som i praksis satte en stopper for fotballkarrieren min. Jeg var helt knust.

Så etter at jeg giftet meg og vi fikk en sønn, var jeg fast bestemt på å lære ham alt jeg visste om å være quarterback. Jeg oppkalte ham til og med etter meg - Michael Sean. Jeg lærte ham hvordan han skulle ta kommandoen i klyngen, hvordan han skulle lese forsvaret, hvordan han skulle holde seg rolig og hvordan han skulle kaste den dype pasningen. Jeg brukte utallige timer på å trene alle lagene hans fra barneskolen til ungdomsskolen. Han ble en veldig god quarterback, og folk sa: "Gutten din spilte bra i dag!" Og jeg lyste opp innvendig. Men sommeren før niende klasse kom Michael Sean plutselig til meg og sa: "Pappa, jeg tror ikke jeg vil spille fotball denne sesongen."

Det første som kom ut av munnen min var: "Mener du det? Er du klar over hvor mange år jeg har brukt på å trene deg?"

"Jeg vet det. Takk. Jeg tror bare ikke jeg vil spille."

Som du kan forestille deg, gjorde jeg alt jeg kunne for å overtale ham, inkludert å gi ham dårlig samvittighet ved å si: "Så etter å ha utviklet alle disse ferdighetene, vil du bare kaste bort alt sammen?" Men ingenting av det jeg sa, så ut til å påvirke ham.

Bare noen få dager senere befant jeg meg på jobb, der teamet mitt og jeg utformet workshopøvelser rundt empatisk lytting, og plutselig slo det meg: "Herregud. Jeg gjør ikke noe av dette! Jeg hadde vokst opp med dette innholdet og hadde skrevet en bok om det, men likevel hadde jeg glemt å etterleve denne vanen.

Jeg måtte gå tilbake til begynnelsen og vinne en privat seier. Ved å bruke selv

Da jeg ble bevisst på vane 1, tok jeg meg selv i å velge hva jeg ville svare. Jeg innså hvor mye egoet mitt var knyttet til min sønns suksess. Jeg trodde jeg gjorde det som var best for ham, men i virkeligheten kunne jeg se at jeg prøvde å leve ut mine uoppfylte ønsker gjennom ham.

Jeg gikk over til vane 2 og tenkte: "Vil jeg oppdra en sønn eller en quarterback? Og vet du hva? Jeg måtte virkelig tenke på det. Jeg hadde brukt et tiår på å håpe at sønnen min skulle bli quarterback i delstatsligaen.

Så ristet jeg på meg og tenkte: Selvfølgelig vil jeg oppdra en sønn. Jeg ville være nær ham. Jeg ville at han skulle oppfylle sine egne drømmer, ikke mine.

Noen dager senere kom samtalen naturlig nok opp. "Michael Sean, fortell meg mer om hvorfor du ikke vil spille denne sesongen." Denne gangen hadde jeg ingen agenda. Jeg ville bare forstå ham.

"Jeg hadde bare ingen god opplevelse i fjor." "Så det var et tøft år for deg?"

"Jeg tuller ikke. Jeg ble drept. Du ville ikke forstått det, for du har alltid vært stor for din klasse. Men jeg er mye mindre enn alle andre."

"Du føler at jeg ikke ville forstå hvordan det er å bli drept der ute, fordi jeg var stor på din alder, og du føler deg liten?"

"Akkurat, pappa, og bare se på hvor mye alle har vokst i sommer, men ikke jeg. Jeg er fem kilo lettere enn alle andre. Jeg kommer til å bli enda verre drept i år."

"Så du er redd for å spille og bli skadet fordi du er så mye mindre enn alle andre?"

Dette pågikk i omtrent ti minutter. Jeg visste ikke at han følte det slik. Jeg visste at han var på den mindre siden, men jeg hadde ingen anelse om hvor forslått han hadde følt seg året før, og hvor redd han var for det kommende året.

Så spurte han: "Hva synes du jeg skal gjøre, pappa?"

Jeg hadde brukt flere dager på å overtale ham, uten resultat. Men i løpet av ti minutter med empatisk kommunikasjon var han åpen for min innflytelse.

"Jeg synes du skal gjøre det du har lyst til, Michael Sean. Hvis du vil spille, er det flott. Og hvis du ikke vil det, er det også greit."

"Virkelig?" sa han opprømt. "Virkelig."

Noen dager senere kom han til meg og sa: "Pappa, jeg vet at du er god uansett, men jeg kommer til å spille i år."

Michael Sean spilte det året og året etter, men så fikk han problemer med ankelen, noe som medførte mange operasjoner, og han var ikke i stand til å fortsette å spille. For meg var det ikke så farlig at fotballkarrieren hans tok slutt. Det jeg virkelig brydde meg om, var at han hadde utviklet seg til å bli en fantastisk ung mann. Det kan være vanskelig å holde kontakten med tenåringer, men det gjorde vi - på high school, college og senere. Og når han sto overfor store spørsmål - jeg snakker om "Skal jeg gifte meg med kjæresten min?" - kom han til meg. Dette øyeblikket kunne ha vært et dårlig veiskille for forholdet vårt, men heldigvis var det et godt et, som jeg kommer til å

alltid verne om.

Dessuten har nevøen min, Britain Covey, blitt en amerikansk fotballspiller - så jeg kan leve gjennom ham.

Vi kommuniserer stadig oftere via tekstmeldinger og e-post. Endrer det noe ved denne vanen?

Ja, det gjør det definitivt. Jeg har sett dette skje i teamet mitt hele tiden. Noen blir opprørt og sender en spissformulert e-post. Den andre personen skriver en roman tilbake.

Så begynner de å kopiere folk ... og flere folk. Og jeg sier: "For Guds skyld, bare ta en telefon og snakk om det."

Bruk av teknologi fjerner tonefall og ansiktsuttrykk som hjelper oss til å føle empati. Så når du har å gjøre med et viktig, følelsesladet problem, bør du ikke sende e-post eller SMS. På et eller annet tidspunkt bør du møtes ansikt til ansikt eller i det minste snakke om det over telefon. En emoji er ikke nok.

Hva om du ikke kommer frem til en løsning gjennom empatisk lytting?

Målet med empatisk lytting er egentlig ikke å løse konflikten - det er å forstå. Da jeg var rundt fjorten år gammel, gikk jeg og familien min på kino, og jeg var veldig opprørt. Jeg var ett av ni barn, og jeg hatet å bli slept rundt som om jeg bare var et nummer i rekken. Jeg sa noen slemme ting og såret alle sammen. I stedet for å bli sint, tok faren min meg til side da vi kom hjem og spurte hva som var galt. Jeg var uansvarlig i svaret mitt: "Du bryr deg ikke om noen. Jeg er ikke som alle andre i familien, og du kan ikke behandle meg som om jeg er det."

Pappa kunne ha laget en stor scene ut av dette. Han kunne ha blitt sint eller tvunget meg til å be alle om unnskyldning. I stedet lyttet han bare, reflekterte og forsøkte å forstå. Han var ikke enig. Han bare forsto. Jeg ble aldri enig, men han ble heller aldri sint på meg. Han lot bare sinnet mitt forsvinne. Teknisk sett løste vi ikke noe, men på grunn av hans anerkjennelse følte jeg ikke noe behov for å gjøre opprør senere. I ettertid var det smart av ham.

I den forbindelse pleide faren min å si: "La negativ energi fly ut gjennom åpne vinduer. Ikke ta den inn over deg." Noen ganger kommer barna, ektefellen eller kollegaene dine med negative eller uansvarlige kommentarer, og i stedet for å ta det innover deg og prøve å løse det, ignorerer du at det i det hele tatt ble sagt. Det er som å gi folk et frikort for noe de sa i øyeblikkets hete. La det fly ut gjennom et åpent vindu i stedet for å lukke vinduet og la det sprette rundt i rommet. Dere kommer begge til å bli skadet.

Vane 4 til 6 ser ut til å overlappe hverandre. Hva er forskjellen?

Vane 4, 5 og 6 er forskjellige, men fungerer sammen. I årenes løp har vi lært studentene huskereglene rot, rute og frukt. Vane 4: Tenk vinn-vinn er det viktigste

grunnlaget, eller roten, for effektive relasjoner. Veien dit er å praktisere vane 5: Søk først å forstå, deretter å bli forstått. Og frukten du produserer ved å praktisere vane 4 og 5, er synergi, vane 6.

Noen ganger når jeg prøver empatisk lytting, føler den andre personen at jeg bruker en teknikk.

Folk vil umiddelbart merke om empatisk lytting ikke er ekte. Du må ha gode intensjoner, ikke bare ferdigheter.

Når man står overfor en konflikt i parforholdet, fortsetter de fleste å jobbe med den offentlige seieren. For eksempel: "Ektefellen min og jeg kommer ikke overens.

Vi må gjøre en vane

5." Ja, det kan være sant. Men du er kanskje ikke klar for det ennå. Som jeg lærte med min sønn Michael Sean, kan mange utfordringer i parforholdet bare løses ved å vinne den private seieren først. Du må gå tilbake til vane 1 og bruke selvinnsikt, samvittighet, fantasi og selvstendig vilje til å få klarhet i motivene dine. Bruk vane 2 til å se for deg hva du ønsker å gjøre annerledes. Og så kan du få det til å skje gjennom vane 3. Det å først forsøke å forstå en annen person gjør deg sårbar, fordi du kan få vite ting som er truende for deg. For å virkelig praktisere vane 5 kan du trenge den emosjonelle tryggheten som følger av å først vinne den private seieren.

Ny innsikt i vane 6: Synergisere

Av Sean Covey

Sergey hadde studert informatikk ved Stanford University i to år da han fikk i oppdrag å hjelpe nye studenter på vårens introduksjonskurs. Den morgenen skulle han vise en fyr ved navn Larry rundt på campus.

De fant ikke tonen med en gang, og syntes hverandre var ganske motbydelige. De var uenige om nesten alt - men etter hvert hadde de det så gøy med å motsi hverandre om alt mulig at de ble venner.

Selv om både Sergey og Larry likte datamaskiner, var de totale motsetninger.

Sergey var en festløve, Larry var privat og reservert. Sergey kunne ikke sitte stille, mens Larry en gang møysommelig hadde bygget en skriver av LEGO-klosser.

Da de senere jobbet sammen som en del av Larrys doktoravhandling, eksperimenterte de med en ny måte å søke på Internett på. På den tiden skrev man inn et ord på datamaskinen, og så spyttet Internett tilbake hvor mange ganger ordet dukket opp og hvor. Larry mente det ville være interessant å søke etter lenker, ikke etter ord. Han tenkte at jo oftere et nettsted var lenket til andre nettsteder, desto viktigere var det. På denne måten ville søkeresultatene komme opp på skjermen i rekkefølge etter viktighet.

Sergey og Larry kalte det nye programmet sitt "BackRub" fordi det telte antall lenker tilbake til et originalt nettsted. For å kjøre programmet fylte de Larrys rom med så mange billige datamaskiner at universitetets nettverk nesten ble slått ut. Så de flyttet prosjektet inn i garasjen til en venn.

Flere år senere bruker mer enn en milliard mennesker BackRub - som nå heter Google, selskapet Larry Page og Sergey Brin startet på et studenthjem.

De to college-gutta som grunnla Google, var sjelden enige om noe som helst. Hva hadde skjedd hvis de alltid hadde vært enige? Hva om de hadde hatt nøyaktig de samme talentene? Hva om de begge hadde vært like - enten introverte eller ekstroverte? De trengte åpenbart hverandres styrker for å bygge opp et av verdens største selskaper. Ingen av dem kunne ha gjort det alene.

Tro på 3. alternativer

Etter å ha jobbet med tusenvis av organisasjoner har vi i FranklinCovey lært at synergi fungerer. Det er ikke bare en fin teori eller et ideal. Livet er en lagsport, og med den rette holdningen og de rette ferdighetene kan du finne synergistiske svar på komplekse problemer - ikke hele tiden, men det meste av tiden. For å finne 3. alternativer må du tro på at de finnes. Du må tro på at vi ved å samarbeide kan finne en løsning som er bedre enn det hver av oss hadde tenkt oss. Hvis du ikke tror på dette - hvis du tror at synergi er urealistisk, og at det enten er din eller min måte å gjøre det på - kommer du aldri til å mestre det. En viktig byggestein for å finne 3. alternativer er å sette egoet til side og

Erkjenn at du trenger den kollektive intelligensen til alle involverte for å finne den beste løsningen. Alle er smarte på ulike måter, og alle kan bidra. Forskingen lærer oss stadig mer om hvor kompleks intelligens er. Howard Gardner, en psykolog som underviser ved Harvard Graduate School of Education, foreslår ni ulike typer intelligens, og mener at hver enkelt person besitter én eller flere av disse egenskapene:

Romlig: Evne til å finne seg selv i rom, både store og små. Språklig:

Evne til å bruke ord, både skriftlig og muntlig.

Logisk-matematisk: Evne til å håndtere logikk, tall og resonnementer.

Kinestetisk: Koordinasjon, sans for timing, gode reflekser, fingerferdighet.

Musikalsk: Følsomhet for lyder, toner, rytmer og tonehøyde.

Mellommenneskelig: Sensitivitet for andres stemninger og motiver; evnen til å samarbeide, komme overens og være "lagspillere".

Intrapersonlig: Evne til selvrefleksjon og til å dechiffere egne følelser.

Naturalist: Evne til å gjøre konsekvente distinksjoner i naturen mellom dyr, planter, skyer og andre konfigurasjoner.

Eksistensiell: Tendensen til å stille store spørsmål om livet og søke etter svar.

* Gardner, Howard. Multiple intelligenser: Nye horisonter i teori og praksis. Basic Books, 2006.

En annen byggestein for å finne 3. alternativer er kommunikasjon. Vi må lære oss å kommunisere med hverandre. Vi må kommunisere mye. Vi må brainstorme, snakke oss gjennom problemstillinger, sparre med hverandre og gå tilbake til tegnebrettet igjen og igjen og igjen. Wilbur og Orville Wright ville aldri ha oppfunnet flyet uten mye diskusjon og grundig verdsetting av hverandres ulikheter. Kort tid før sin død uttalte Wilbur at "nesten alt som er blitt gjort i våre liv, har vært et resultat av samtaler, forslag og diskusjoner oss imellom". På lokale TV-stasjoner er nyhets- og salgsavdelingene ofte i konflikt. Det var tilfellet med meteorologen Travis Koshko, som fortalte meg hvordan TV-stasjonen hans klarte å finne et tredje alternativ til en konflikt gjennom sunn kommunikasjon og brain-storming.

I mange år hadde TV-stasjonen min en "Tre-graders-garanti"-konkurranse som stimulerte til feil temperaturprognoser. Hver gang jeg bommet med mer enn tre grader på forrige dags temperaturvarsel, ga vi bort en liten premie fra innslagets sponsor.

Etter nesten ti år med dette segmentet var det åpenbart at konkurransen var i ferd med å bli uaktuell: Antallet seere som meldte seg på konkurransen, gikk stadig ned. Vi bommet ikke så ofte på de høyeste prognosene, noe som var bra for omdømmet vårt som prognosemakere, men det betydde også at vi aldri ga

noe som helst. Antallet seere som meldte seg på konkurransen, sank etter hvert til nær null, og det virket som om konkurransen var i ferd med å mislykkes med tanke på sponsoreksposering og seerinteresse. Jeg lurte på om vi skulle legge ned hele segmentet, men vår kundeansvarlige, Josephine, ville beholde det for å opprettholde inntektene til stasjonen. Vi var uenige og trengte en endring. Så jeg kom til Josephine med en ny idé: Hvorfor ikke omstrukturere konkurransen til et lotteriformat? Vi kunne starte med en liten jackpot - 19 dollar for å matche kanalnummeret til stasjonen vår - og for hver dag vi prognostiserte innenfor tre grader, kunne vi legge til 5 dollar i jackpotten. Vi ville gi bort hele jackpotten når vi bommet med mer enn tre grader, og jackpotten ville deretter starte på nytt på 19 dollar. På denne måten fikk vi et fortsatt insentiv til å være nøyaktige, og folk ble oppfordret til å melde seg på konkurransen etter hvert som premien økte. Det første jeg la merke til, var at Josephine var helt åpen for min innflytelse og virkelig likte ideen min. Deretter jobbet vi med å finpusse og finjustere ideen slik at den oppfylte alles behov - hennes, mine, sponsorens og stasjonens. Det tok ikke lang tid før konkurransen vår ble en stor suksess. Antallet påmeldte skjøt i været. På et tidspunkt hadde vi 41 "riktige" dager på rad, noe som ga den største jackpotten noensinne. Det skapte mye blest på sosiale medier, og mange stoppet meg utenfor jobben for å snakke om jackpotene. Sponsoren vår var også veldig fornøyd med den fornyede konkurransen. Det hadde vært lett å la konkurransen gå i vasken og miste en verdifull mulighet, men fordi Josephine og jeg var villige til å skape et nytt alternativ, endte alle involverte opp som vinnere. Jeg fikk opprettholde ryktet mitt som en nøyaktig meteorolog, Josephine økte inntektene til stasjonen, og seerne våre vant mye penger.

Komplementære team

Jeg husker at jeg ved en anledning klaget på sjefen min, og faren min svarte: "Klart han har svakheter, akkurat som du har. Men ikke bygg følelseslivet ditt rundt en annen persons svakheter. Bruk i stedet hans sterke sider og prøv å kompensere for hans svake sider. Kompletter ham."

Dette har han selv omsatt i praksis. Da han startet Covey Leadership Center, tok han først på seg rollen som administrerende direktør. Han innså raskt at han ikke var god til dette. Jeg er en lærer." Derfor ansatte han dyktige folk rundt seg som kunne supplere ham med lederegenskaper, uten at egoet hans ble truet.

Men det beste eksempelet på synergi i min fars liv var mellom ham og min mor. De hadde svært ulik bakgrunn og tilnærming til livet. Moren min vokste opp i enkle kår. Moren hennes emigrerte fra Tyskland under andre verdenskrig og etterlot seg alt. Hun våget ikke å snakke tysk i sitt nye hjem, og hun jobbet hardt for å slette aksenten sin. Min mors far var historielærer på en videregående skole, så det var alltid trangt om plassen, mens min

Pappa vokste opp i et mer velstående miljø. På grunn av disse forskjellene var nøydsomhet noen ganger et stridspunkt. Mamma kunne si ting som: "Skal du kjøpe en dobbeltdekker-iskrem? Vi har ikke så mye penger!"

Gjennom årene så jeg hvordan pappa kom til å sette pris på mammas verdensbilde, og hvordan det utfylte hans eget i stedet for å komme i konflikt med det. Det lærte ham at det fantes en middelvei som var bedre enn det de hver for seg hadde i tankene, og hvis de kommuniserte godt, kunne de komme dit. Uten moren min tror jeg aldri faren min ville ha forstått synergi på den måten han gjorde.

Etter hvert som min fars renommé vokste, var min mor den eneste som ga ham ærlige tilbakemeldinger. En gang holdt han en tale sammen med Ken Blanchard og andre kjente talere foran et stort publikum. Etterpå roste alle pappa, men moren min sa: "Det var ikke din beste tale, Stephen. Du var så alvorlig og hadde for mange diagrammer. Folk vil høre historier. Hvorfor forteller du ikke flere historier, som Ken?" Mamma oppfordret alltid pappa til å være mindre komplisert, smile mer og være mer personlig. Han kom til å verdsette hennes tilbakemeldinger høyere enn alle andres, fordi hun så ting på en annen måte og alltid sa det som det var.

Synergi med kundene

I tillegg til mellommenneskelig synergi kan vi finne slående eksempler på kraften i kreativt samarbeid mellom bransjer, interessenter og kunder. Personlig elsker jeg LEGO, og LEGO Corporation har alltid fascinert meg. Det er et av de mest betrodde selskapene i verden. En av deres viktigste styrker er synergien med kundene.

Siden 1949 har LEGO skapt og gitt ut sine elskede klosser i ferdigpakkede sett (som den populære Star Wars-kolleksjonen). Mange kunder (for det meste voksne som var barn i hjertet) ba selskapet om å la dem designe sine egne sett og bestille delene de trengte på nettet. I 2005, som svar på denne etterspørselen, utviklet LEGO et gratis programvareprodukt kalt LEGO Digital Designer for å gjøre dette mulig.

Så begynte det å skje merkelige ting. Brukere hacket programvaren til LEGOs datasystemer og omskrev programkoden i all hemmelighet, slik at de i stedet for å bestille paletter med bare noen få klosser de kanskje trengte, kunne se en oversikt over hver palett og spare penger ved å kjøpe færre klosser de ikke trengte. LEGO oppdaget hacket raskt, men i motsetning til hva man kunne forvente at et selskap ville gjøre når bunnlinjen ble påvirket, innså LEGO verdien av å la kundene tilpasse programvaren til sine egne behov.

Og selv om LEGO ble overrasket over hvor raskt kundene klarte å hacke programvaren, omfavnet LEGO endringene deres. De så hva deres mest lojale fans ønsket, og lot dem få det, fordi det til syvende og sist passet inn i LEGOs større plan. LEGO hadde håpet at fansen ville gjøre designene til sine egne

og kanskje til og med komme med ideer som LEGO kunne bruke - og det gjorde de. I synergiens ånd tok LEGO et skritt tilbake og lyttet til hackerne, og forsøkte først å forstå og verdsette meningsforskjellene. Den potensielt sure situasjonen ble til en fin oppvisning i synergistisk tenkning.

Hvordan oppnå synergi

Synergi oppstår ikke av seg selv. Du må komme dit. Hvis du ikke er sikker på hvor du skal begynne, kan du følge denne enkle femtrinnsprosessen:

Definer problemet eller muligheten.

Deres måte (søk først å forstå andres ideer). Min måte (forsøk å bli forstått ved å dele dine ideer). Brainstorm (skap nye alternativer og ideer).

Høy vei (finn den beste løsningen).

En kollega av meg fortalte hvordan hun fikk til en synergi med familien sin om hvordan de skulle bruke lørdagene sine. Legg merke til hvordan alle disse fem trinnene ble fulgt.

Lørdager er til for å tilbringe tid sammen og for å bygge familierelasjoner. Det er det mannen min ville sagt hvis du spurte ham om hvorfor vi har lørdager. Mitt svar er helt annerledes. Jeg tenker at lørdager er til for å ta igjen det tapte på rengjøring og husarbeid, rett og slett for å gjøre ferdig huskelisten min!" Barna mine liker ikke min filosofi. Vi kranglet nesten hver eneste lørdag. Pappa ville ut og gå i parken, mens jeg ville luke ugress i hagen.

Gjett hvem som vant? Hver. Hver eneste. gang. Pappa.

Hvilke barn vil egentlig luke i hagen? Ikke mine. Jeg må innrømme at jeg får litt tunnelsyn når jeg setter i gang med et prosjekt. Jeg har vanskelig for å la nok være nok og bli ferdig. Hvis jeg begynner å rydde kjøkkenet, fører det til stue, bad, kontor, trapper, vaskerom, soverom osv. En fredag kveld da vi satt og så på TV, hadde min kjære mann (DH) og jeg følgende samtale:

DH: "Hei, hva med å gjøre noe ute i morgen tidlig?"

Jeg: "Det er mye husarbeid som må gjøres, og vi må komme i gang med det tidlig."

DH: "Hva om du lager en liste over hva som faktisk må gjøres, og så tar vi en titt på den."

Jeg: (Jeg skriver en liste så fort jeg kan, og ber til Gud om at jeg ikke glemmer noe! Så gir jeg listen til ham).

DH: "Ok, vi kan egentlig få gjort omtrent halvparten av det på noen timer. Tror du virkelig barna vil holde ut lenge nok til å være til hjelp?"

Jeg: "Nei. Vi trenger en ny plan, ikke sant?"

DH: "Ja, vel, siden det kommer til å bli kjøligere om morgenen (sidebemerkning: det blir godt over 40 grader om sommeren der vi bor), hva om vi tar noen

og dra til parken, kjøpe brus, og så komme hjem og gjøre de oppgavene du synes er viktigst?"

Jeg: "La oss prøve."

Så vi våknet lørdag morgen og gjorde oss klare til å dra til parken. Barna var glade for at vi skulle dra før det ble for varmt. De lekte i en god time. Mannen min og jeg fikk til og med gå rundt på stien i parken og deretter leke med barna. Vi var alle slitne da det begynte å bli varmt. Vi stoppet på favoritt-drikkestedet vårt for å kjøle oss ned, og så dro vi hjem for å gjøre de oppgavene som måtte gjøres. Da jeg viste barna listen over gjøremål, var det faktisk veldig lite klaging.

Både mannen min og jeg er nå fornøyd med det vi kaller Synergilørdager. Synergi er den ultimate vanen - kulminasjonen av alle de tidligere vanene. Det er belønningen, eller den deilige frukten, av et effektivt liv. Så neste gang du sitter i et møte og noen sier noe som slår deg som helt feil, kan du si høyt: "Bra. Du ser det på en annen måte!"

Ny innsikt i vane 7: Slip sagen

Av Sean Covey

Mitt favorittstykke gjennom tidene er Hamilton, og etter å ha sett det for første gang, lærte jeg alt jeg kunne om skaperen, Lin-Manuel Miranda. Jeg ble fascinert av å oppdage at Hamilton kanskje aldri hadde blitt noe av hvis Miranda ikke hadde slipt sagen.

I 2008 hadde Miranda jobbet nonstop i syv år for å få sin første musikal, In the Heights, opp på Broadway-scenen. Etter å ha vunnet fire Tony-priser for debuten, tok han seg endelig tid til en ferie til Mexico. Han pakket med seg "litt lett lesestoff" til stranden: Alexander Hamilton, av Ron Chernow - en omfattende biografi om en av grunnlovsfedrene som for det meste er glemt*.

* Hamilton History. (u.å.). Hentet fra <https://www.linmanuel.com/hamilton>.

"I det øyeblikket hjernen min fikk et øyeblikks hvile, kom Hamilton inn i den", sa Miranda i et intervju med Arianna Huffington. "Det er ingen tilfeldighet at den beste ideen jeg noensinne har fått - kanskje den beste jeg noensinne kommer til å få - kom til meg på ferie."*

Fra dette frøet av en idé gikk Hamilton videre til å knuse rekorder, bli et kulturelt fenomen og vinne Miranda en Pulitzer-pris, en Emmy, en Grammy og elleve Tony-priser!

Jeg tror det er rimelig å si at Alexander Hamilton selv, i motsetning til Miranda, ikke var tilhenger av prinsippet om fornyelse, og han betalte en pris for det. I musikalen ber kona Eliza ham om å hvile i en sang som heter "Take a Break", men han nekter. Arianna Huffington mener at utbrenthet i seg selv - nærmere bestemt søvnmangel - ødela Hamiltons håp om å bli president, truet ekteskapet hans og til slutt tok livet av ham. Hun skriver: "Hamilton ... hadde ikke suksess på grunn av overarbeid og utbrenthet, men på tross av dem. Og kanskje hvis han hadde lyttet til Elizas råd om å "ta en pause", ville han ha hatt mer tid til å bygge nasjonen han var så hengiven til."†

I motsetning til Mirandas advarende fortelling om Hamilton, fortalte den anerkjente presidenthistorikeren Doris Kearns Goodwin at Franklin Delano Roosevelt var på en ti dager lang fisketur under noen av de mest kritiske dagene av andre verdenskrig. Likevel var det på denne turen at FDR kom opp med den avgjørende Lend-Lease Act, som gjorde det mulig for USA å låne ut krigsmateriell til sine allierte under krigen. Hun forteller også hvordan Abraham Lincoln gikk i teateret hundre ganger under borgerkrigen. "Når lyset ble slukket og et Shakespeare-stykke ble satt opp, kunne Lincoln glemme krigen og klare tankene i noen dyrebare timer", sier hun. "Og Teddy Roosevelt trente i to timer

hver ettermiddag i Det hvite hus, med en heftig tenniskamp, en fottur i de skogkledde klippene i Rock Creek Park, eller en bokse- eller brytekamp." ‡ Som kultur har vi ikke tatt lærdom av dette. Utbrentheten øker. Ensomheten øker. Folk bruker stadig mer tid på skjermer.

* Almendrala, A. (2016, 23. juni). "Lin-Manuel Mirandas beste idé kom til ham på ferie". Hentet fra https://www.huffpost.com/entry/lin-manuel-miranda-siger-det-ikke-uhell-hamilton-inspirasjon-slag-paa-ferie_n_576c136ee4b0b489bb0ca7c2.

† Huffington A. (u.å.). "Alexander Hamilton: Faderen til amerikansk bankvesen og amerikansk utbrenthet". Hentet fra <https://www.linkedin.com/pulse/alexander-hamilton-father-amerikansk-bank-utbrent-arianna-huffington>.

‡ FranklinCovey (2018, 16. oktober). "Om lederskap med Scott Miller". Salt Lake City, UT.

Vinn den daglige private seieren

Jeg har også gått i denne fellen, men jeg har lært at jeg ikke har råd til å la være å slipe sagen. I en svært travel periode av livet kom jeg en dag hjem fra jobb og oppdaget at kona og datteren min, uten mitt samtykke, hadde kjøpt en tre meter lang ara i et bur på størrelse med kjøkkenbordet vårt. Etter å ha hørt de jordskjelvende skrikene fra denne gigantiske papegøyen, ble jeg overbevist om teorien om at fuglene utviklet seg fra dinosaurene. Den første natten var skrikene så høye at to av naboene våre ringte for å forsikre seg om at alt var i orden! Vi hadde det så travelt, og det siste vi trengte var enda et kjæledyr. "Hvorfor har du ikke diskutert dette med meg?" Jeg raste. Jeg ble overrumplet av det hele, og det endte med at jeg sa noen uhøflige ting til kona mi, Rebecca, den kvelden.

Neste morgen våknet jeg trøtt og følte at jeg var for

Jeg var opptatt med å slipe sagen den dagen, men på et blunk hørte jeg min fars stemme i bakhodet som sa: "Har du noen gang vært for opptatt med å kjøre bil til å ta deg tid til å fylle bensin? Så jeg sto opp, gikk ned og trente i en halvtime.

Deretter leste jeg og planla dagen. Og mens jeg gikk gjennom min

misjonserklæring og mine personlige mål, minnet samvittigheten meg på de uhøflige tingene jeg hadde sagt til Rebecca kvelden før om fuglen. Så etter at jeg hadde gjort meg klar til jobb, satte jeg meg ned med kona mi for å be om unnskyldning. Det var bra at jeg gjorde det; det gjorde hun klart.

Rebecca endte opp med å tilgi meg og sendte meg på jobb med en klem.

Jeg ankom kontoret forberedt og frisk, noe som var avgjørende, for i løpet av dagen måtte jeg ta flere viktige forretningsavgjørelser som dreide seg om millioner av dollar. Heldigvis var jeg på hugget og tok smarte beslutninger. At jeg hadde vunnet min Daily Private Victory den morgenen, gjorde hele forskjellen - og det

Det tok bare en time. I tilfelle du lurte på det, solgte vi araen noen uker senere til en fyr som så ut som en pirat.

Min far trodde på og praktiserte denne vanen med å fornye seg. Det virket som om han alltid syklet på den stasjonære sykkel sin mens han leste bøker og blader. Han fikk så mange inntrykk og ideer i de små morgentimene, så den tiden var hellig for ham. Han jobbet hardt og reiste mye, men han planla alltid inn fritid, og han elsket spesielt å ta med familien på ferie til hytta i Montana. Der sto han tidlig opp og tok lange turer på terrengsykkel, og underveis stoppet han for å lese og tenke. Et av de uutslettelige inntrykkene fra min ungdom var å se ham komme tilbake fra disse morgenturene full av entusiasme og bekræftelse og si noe sånt som: "Jeg fikk en fantastisk idé i dag tidlig!" Energien hans var smittende.

Selv med en stor familie våknet han tidlig og la seg tidlig. I helgene og på familiesammenkomster gikk vi andre på kino, spiste søppelmat og satt oppe sent og pratet. Når vi så oss rundt og sa: "Hvor er pappa?", hadde han gått og lagt seg. Alle andre sov lenge, mens han var oppe grytidlig og trente, tenkte, leste og skrev. Han sa: "Barn, dere må lese mer. Jeg leser ti bøker i uken." Og vi sa: "Nei, det gjør du ikke. Du bare skumleser bøkene. Du leser dem ikke. Det teller ikke."

Han elsket også å tilbringe tid sammen med mamma på lange motorsykkelturer rundt i nabolaget, der de kunne "snakke om alt". Mye av hans offentlige suksess og de sterke relasjonene han nøt godt av, sprang ut av denne praksisen med å komme i sentrum hver dag og vinne sin egen daglige private seier.

Faktum er at vi mennesker består av fire deler - kropp, hjerte, sinn og ånd - og alle fire delene er gjensidig avhengige av hverandre og trenger konstant næring. Det er som med fire bildekk: Hvis ett av dekkene mangler luft, slites alle fire dekkene ujevnt. Det er vanskelig å vise kjærlighet (hjertet) når du er utslitt (kroppen). Når du derimot føler deg motivert og i harmoni med deg selv (ånd), har du bedre dømmekraft (sinn) og lettere for å behandle andre med respekt (hjerte). Siden "Slip sagen" er en kvadrant II-aktivitet - viktig, men ikke presserende - vil den ikke bare skje av seg selv. Du må gjøre det ved å prioritere det. Men som alle kvadrant II-aktiviteter er avkastningen på den tiden og energien du bruker på å slipe sagen, eksponentiell. Ikke ha dårlig samvittighet for å ta deg tid til deg selv. På flyreiser får du beskjed om at hvis trykket i kabinen synker, bør du ta på deg din egen oksygenmaske før du hjelper andre. Du vil ikke være til stor nytte for treåringen eller bestevennen din hvis du er bevisstløs på grunn av oksygenmangel.

Styr teknologien, ikke la den styre deg

Teknologien suger til seg tid og energi og gjør oss sløve som aldri før.

Nylig deltok jeg på en presentasjon om hvordan man kan hjelpe tenåringer med å håndtere teknologien sin på ungdomsskolen til barna mine. Auditoriet var så fullt av foreldre som var desperate etter råd, at jeg måtte sitte i midtgangen.

Foredragsholderen sa at tenåringer tilbringer 35 timer i uken foran en skjerm, noe som er i ferd med å omkoble hjernen deres. Han sa at overdreven bruk av sosiale medier ofte fører til depresjon og angst, og at mange av de populære nettstedene oppfordrer til vold og porno og er fulle av rovdyr. Det var alarmerende!

Hovedpoenget hans var dette: Hvis du ikke tar kontroll over hvordan teknologien brukes i hjemmet ditt, vil den ta kontroll over hjemmet ditt på skadelige måter.

Han oppfordret oss til å samarbeide med barna våre om å lage en familiedatakontrakt, som en Win-Win-avtale rundt teknologibruk.

Så min kone og jeg satte oss ned med de tre barna vi har boende hjemme, og jobbet med det vi kalte Covey Family Technology Contract. Etter å ha minnet dem på at vi betaler for telefonabonnementene deres, ble vi enige om mange ting. Vi satte en daglig skjermtidsgrense på tre timer. Hver kveld skulle telefonene lades på dokkingstasjonen på kjøkkenet, og ingen fikk lov til å ta med seg telefonen i seng.

Motvillig gikk de med på å ikke bruke mobilen under måltidene eller i bilen.

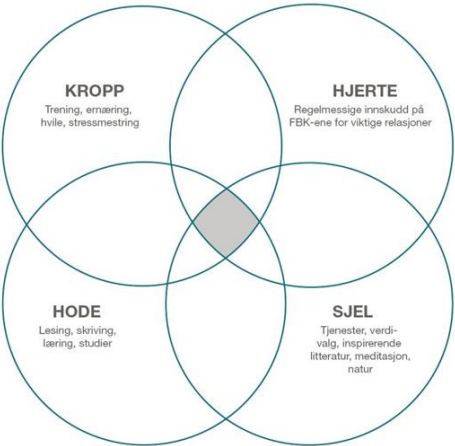
"Men jeg kjeder meg", klaget sønnen min.

"Det er bra for hjernen å kjede seg," svarte jeg. "Og dessuten må dere lære å snakke med hverandre."

Vi har ikke vært perfekte når det gjelder å overholde avtalen - noen ganger finner vi telefonene til barna i sengene deres. Men generelt har familien vår fulgt kontrakten, og det har gjort en stor forskjell. Før vi opprettet den, var min elleve år gamle sønn Wyatt avhengig av et videospill. På et tidspunkt klarte han ikke å holde seg innenfor de avtalte tidene, og vi måtte ta en kald tyrker, og han fikk abstinenser - han skjelt bokstavelig talt. Det var skremmende, men han kom seg gjennom det. En uke senere takket han meg faktisk og sa: "Etter at jeg sluttet med det videospillet, føler jeg meg så mye lykkeligere, pappa." Dette rådet gjelder ikke bare for barn; det gjelder for oss alle.

Jeg må for eksempel kjempe mot min forkjærlighet for å lese nyheter på mobilen hele kvelden. Selv om det ikke finnes én riktig måte å håndtere teknologi i hjemmet på, mener jeg at det å ikke ha en avtalt familieplan bare er å be om trøbbel. Hvis du har barn, vil jeg oppfordre deg til å lage en slags familiedatakontrakt som kan hjelpe deg med å håndtere den kanskje største trusselen mot fornyelse og mental helse vi noensinne har sett. La oss ikke la skjermene konsumere oss. De gamle grekernes berømte ordtak "Ikke for mye" er en god påminnelse om at alle ting må gjøres med måte, også teknologien vår. En skogbruker sa en gang: "Gi meg seks timer til å felle et tre, og jeg bruker de første fire timene på å slipe øksen." Øks eller sag, poenget er det samme. Så mange jobber i dagens kunnskapsarbeideralder avhenger av kloke beslutninger og god dømmekraft. Så mye av vår lykke avhenger av kvaliteten på våre relasjoner. Du tror kanskje at du ikke har tid til å trene, spise lunsj med en

venn, lese en bok, skrive dagbok, delta på den konferansen, ta en pause eller dra på familieferie. I virkeligheten har du ikke tid til å la være.



Ny innsikt på innsiden-ut igjen

Av Sean Covey

Når et fly tar av, har det en planlagt rute. Men i løpet av flyturen vil vind, regn, turbulens, flytrafikk, menneskelige feil og andre faktorer gjøre at flyet stadig kommer ut av kurs. Faktisk er et fly ute av kurs store deler av tiden. Nøkkelen er at pilotene hele tiden gjør små kurskorreksjoner ved å lese av instrumentene sine. Resultatet er at flyet til slutt når frem til bestemmelsesstedet.

Hvis du er som de fleste, har denne boken inspirert deg til å prøve ut de 7 vanene og leve ditt beste liv. Når du gjør det, kan det hende at du stadig blir slått av flyplanen din og føler at du er ute av kurs mye av tiden. Og hva så? Ikke bli motløs. Hvis du bare fortsetter å vende tilbake til planen din og gjør små justeringer, vil du til slutt nå målet ditt.

Siden det er så mye å huske på i denne boken, tenkte jeg at det ville være nyttig å dele de 21 svært effektive metodene som vi fremhever i våre 7 vaner-workshops.

Privat seier

Vane 1

Ta en pause og reager basert på prinsipper og ønskede resultater. Bruk et proaktivt språk.

Fokuser på din innflytelsessirkel. Bli en overgangsperson.

Vane 2

Definer resultatene før du handler.

Lag og lev etter en personlig misjonserklæring.

Vane 3

Fokuser på det du prioriterer høyst. Eliminer det uviktige.

Planlegg hver uke.

Vær trofast i det øyeblikket du velger.

Offentlig seier

Bygg din emosjonelle bankkonto sammen med andre.

Vane 4

Ha en overflodsmentalitet. Balansere mot og omtanke.

Tenk på andres gevinster i tillegg til dine egne. Lag
vinn-vinn-avtaler.

Vane 5

Øv deg på empatisk lytting. Forsøk å bli
forstått på en respektfull måte.

Vane 6

Verdsett forskjeller.
Søk etter 3.
alternativer.

Vane 7

Oppnå den daglige private seieren.
Balansere produksjon og produksjonskapasitet.

Til grunn for disse 21 praksisene ligger tre grunnleggende begreper som min far var
svært opptatt av.

For det første er rekkefølgen viktig. De 7 vanene er en innenfra-og-ut-tilnærming.
Ta utfordringer utenfra - en vanskelig sjef, en personlig utfordring, en stor mulighet
- og begynn med deg selv. Private seire må vinnes før du kan oppnå offentlige seire.
Du kan ikke snu rekkefølgen. All forandring starter med deg selv. Hver gang du
begynner å tenke at problemet ligger der ute, er det nettopp den tanken som er
problemet.

For det andre er paradigmer grunnleggende. Vi bruker for mye tid på å hakke i
bladene på holdninger og atferd, og for lite tid på å angripe røttene -
kjerneparadigmene våre, linsen vi ser verden gjennom. Du må jobbe på dette
grunnleggende nivået for å skape reell endring. Vi lever tre liv: det offentlige, det
private og det hemmelige. Vårt offentlige liv er hvordan vi lever og oppfører oss
rundt andre. Vårt private liv er hvordan vi lever når vi er hjemme og sammen med
våre nærmeste. Vårt hemmelige liv representerer livet inne i vårt eget hode, der vi
kan stå utenfor oss selv og undersøke våre egne tanker, motiver og grunnleggende
paradigmer, og velge å endre dem. Det er her vi kan bruke fantasien og
vitenskapen vår til å omskrive manuset vårt, stake ut en annen kurs for livet og
vinne private seire.

For det tredje er det ikke vi som bestemmer - det er prinsippene. Og jo mer vi
tilpasser våre paradigmer og vaner til prinsipper for menneskelig effektivitet, som
ansvar, overflod og fornyelse, jo lykkeligere og mer vellykkede vil vi bli i det lange
løp. Det finnes ingen snarveier.

De 7 vanene kan brukes i nesten alle situasjoner, nettopp fordi de er basert på
disse universelle og tidløse prinsippene. De kan brukes både hjemme og på jobben.
De kan brukes på enkeltpersoner og på organisasjoner. De har blitt så universelt
anerkjent at mange av begrepene har blitt karikert, latterliggjort og til og med
brukt som navn på en medisin mot akne. Her

er bare noen få av de 7 Habits-memene jeg har støtt på:

De 7 vanene til svært effektive zombier

De 7 vanene til svært overvurderte

mennesker De 7 vanene til svært bitre
mennesker

De 7 vanene som får deg til å virke mindre intelligent

De 7 vanene til utrolig smarte mennesker

De 7 vanene til svært late mennesker

De 7 vanene til svært effektive idioter

De 7 vanene til svært middelmådige entreprenører

De 7 vanene til fryktløse mennesker

De 7 vanene til svært effektive pirater

De 7 vanene fungerer fantastisk når de brukes på mennesker med funksjonshemninger. En venn av meg, Glenn Stucki, som fikk en traumatisk hjerneskade da han var elleve år gammel, har skrevet en bok om nettopp dette, med tittelen Mitt smil er min superkraft: Å heve seg over et handikap gjennom å leve etter de 7 vanene. I boken forteller han om hvordan vanene har hjulpet ham til å overvinne negative oppfatninger fra andre og til å finne sin egen stemme. De 7 vanene har blitt implementert med suksess i fengsler. Etter å ha fullført kurset i de 7 vanene, som ble tilbudt alle innsatte i et bestemt amerikanske fengselet, fortalte en innsatt følgende:

Jeg er under føderal tiltale og har 95 år i fengsel. Jeg gikk ut av videregående og begynte på Fresno State, men de nektet meg Pell Grant, og jeg ble veldig sint. Jeg fikk et negativt paradigmeskifte. Jeg følte at jeg ikke hadde noe å vinne eller tape på å ta noen svært dårlige valg. Jeg hadde alle unnskyldningene. Men nå vet jeg at det er opp til meg. Paradigmat mitt har endret seg igjen, til å være proaktiv, til å være svært effektiv i rollene mine som student, bror, sønn og yrkesutøver. Jeg innså at jeg hadde tilbrakt 20 år i fengsel uten å innse at det handler om bot. Nå utsetter jeg meg selv for vennlighet, unnskyldninger og tilgivelse. Alt jeg gjør må være ekte. Å skyve skylden over på myndighetene eller fengselsvesenet er et nytteløst tidsfordriv. Jeg har gjenvunnet kontrollen over min egen skjebne. De 7 vanene lærer meg samarbeid, empatisk lytting, proaktivitet, klare og direkte mål. Det rekonstruerte tankemønstrene mine. Det finnes ingen småting. For meg sier det mye. Det var små ting som førte til skammelige store ting. Nå setter jeg familien min først. Takket være De 7 vanene er jeg ikke den stakkarslige, unnskyldningsglade personen jeg pleide å være.

Og jeg har sett de 7 vanene anvendt på en glimrende måte på hester. For noen år siden opplevde min egen familie en tragedie som rystet hele vår verden. Etter en lang kamp mot depresjon døde vår kjære datter Rachel av følgene i en alder av bare 21 år. Det var et slikt sjokk for min kone og meg og for barna våre at vi visste ikke om vi noen gang kunne bli lykkelige igjen. En venn av meg, som hadde mistet en liten sønn tre år tidligere, kom til meg og sa: "Du har tre valg. Du kan la dette ødelegge familien din. Du kan la dette definere deg. Eller du kan la dette styrke

deg." Ordene hans gjorde dypt inntrykk på meg. Og i løpet av de neste månedene og årene kjempet min kone og jeg innbitt for å ta det proaktive valget og la dette tilbakeslaget styrke familien vår og bringe oss nærmere hverandre.

Som en del av sorgprosessen startet familien vår en ideell stiftelse til Rachels minne som heter Bridle Up Hope: The Rachel Covey Foundation. Rachel elsket nemlig hester, og etter hennes bortgang fortalte mange av vennene hennes oss hvordan Rachel hadde forandret dem gjennom å ta dem med på rideturer i fjellene. Vi så båndet som eksisterer mellom en jente og en hest, og vi ønsket å videreføre Rachels tradisjon. Bridle Up Hope har som mål å inspirere unge kvinner til håp, selvtilit og motstandskraft gjennom ridetrening. Vi hjelper unge kvinner som lider av angst, depresjon, misbruk eller traumer.

Vårt unike program består av tre komponenter: å lære å ri og knytte bånd til hester, å tjene i stallen og å utvikle livsferdigheter gjennom de 7 vanene.

Overraskelse! De 7 vanene er integrert i alle deler av programmet og gir unge kvinner de paradigmene og ferdighetene de trenger for å navigere i livet. Vi har blitt overrasket over å se hvor godt de 7 vanene kan integreres i hesteassistert læring. Hester kan for eksempel lære oss mye om empati og det å forsøke å forstå først, i likhet med mange andre dyr. Anna, en ung jente som kom til oss da hun befant seg på et veldig mørkt sted, og som ble fullstendig forvandlet av programmet, delte dette:

Når du begynner på programmet hos Bridle Up Hope, skriver du en misjonserklæring som en påminnelse om hva du håper å oppnå. Jeg hadde skrevet: "Det skal være greit å stole på folk eller noe." På det tidspunktet i livet hadde jeg opplevd at altfor mange hadde forlatt meg. Men jeg kjente igjen stabiliteten som hestene tilbød i stallen. Hestene er alltid der og tilbyr ubetinget kjærlighet. Jeg husker at jeg en spesielt vanskelig dag kom til stallen for å se Rockette, en av favoritthestene mine. Jeg gikk inn for å få en klem, og da hun kom nærmere, klemte hun meg helt inn til seg. Jeg begynte å gråte fordi hun var i stand til å fornemme frustrasjonene mine og få kontakt med meg mens hun trøstet meg. Hester er unike fordi de ikke kan lyve, og de forstår hvordan du har det uten at du trenger å bruke ord. De kan føle når du trenger trøst, og de vet nøyaktig hvordan de skal reagere på følelsene dine.

Å, å være like empatisk som en hest!

Det som startet som et prosjekt i nabolaget, har vokst til å bli en global stiftelse. I dag er målet vårt å starte tusen Bridle Up Hope-avdelinger over hele verden gjennom samarbeid med eksisterende rideanlegg, for til slutt å gi håp til titusenvis av unge kvinner over hele verden gjennom kraften i hester og vaner. (Du kan lese mer på BridleUpHope.org.)

Vanskelige ting skjer med alle. Prinsippene som ligger til grunn for de 7 vanene, hjalp familien vår gjennom utfordringene våre, og de kan hjelpe deg også.

Det er mer enn tretti år siden min far, Stephen R. Covey, skrev denne boken. Så mye har endret seg siden den gang, noe til det bedre og noe til det verre. Jeg sier alltid til barna mine at dette er den beste tiden å leve i. Du kan navigere med telefonens GPS i stedet for å stoppe på en bensinstasjon for å spørre om veien. Du kan fly til hvilken som helst by i verden. Du kan påvirke og nå ut til millioner av mennesker over hele verden umiddelbart gjennom bøker, blogger, videoer eller et dusin andre kommunikasjonskanaler.

På den annen side har utfordringene økt. Tilliten til institusjonene våre synker. Depresjon og angst har blitt en global epidemi. Familieenheten lider. Store deler av verden lever i redsel, psykologisk eller bokstavelig talt. For enkeltmennesker går livet i lysets hastighet. Vi er tilkoblet 24/7. Vi er mettet av sosiale medier. Skjermene har tatt over. Det er for mye informasjon, for mange valgmuligheter. Noe må gi etter.

Derfor er de 7 vanene mer nødvendige enn noensinne. De gir et sikkert fundament som du kan bygge et bedre liv på. De gir stabilitet midt i en verden som blir stadig mer gal. De 7 vanene gir folk livet tilbake. De minner oss om at vi, til tross for vår psykiske bagasje eller fortid, har makt til å velge. De oppmuntrer oss til å se for oss og forfølge spennende mål. De kommuniserer at vi har det i oss til å bygge gode relasjoner og finne 3. alternativer som bringer mennesker sammen.

Til slutt ønsker jeg deg fred og lykke. Jeg håper denne boken har fått deg til å endre noen paradigmer og noen vaner. Siden dårlige vaner er som komfortable senger - lette å legge seg i, men vanskelige å komme seg ut av - er det ingen enkel oppgave. Men du kan gjøre det. Kraften er inni deg. Nøkkelen er å forplikte seg, virkelig forplikte seg. Så snart du sier: "Jeg skal gjøre det", forandrer alt seg, som dette sitatet fra den skotske forfatteren og fjellklatreren W. H. Murray så velformulert sier:

Før man har forpliktet seg, er det alltid en mulighet til å nøle, til å trekke seg tilbake, til å være ineffektiv. Når det gjelder alle initiativ (og skapende handlinger), finnes det en elementær sannhet, og uvitenhet om den tar livet av utallige ideer og fantastiske planer: I det øyeblikket man definitivt forplikter seg, beveger også forsynet seg. Alle mulige ting skjer for å hjelpe en, som ellers aldri ville ha skjedd. En hel strøm av begivenheter springer ut av beslutningen, og til ens fordel oppstår alle slags uforutsette hendelser og møter og materiell hjelp, som ingen kunne ha drømt om at ville komme i ens vei. Jeg har lært meg en dyp respekt for et av Goethes vers:

Uansett hva du kan gjøre, eller drømmer om at du kan, begynn med det. Dristighet har genialitet, kraft og magi i seg!

Er de 7 vanene til svært effektive mennesker fortsatt relevante i dag? Og vil de for den saks skyld være relevante om ti, tjue, femti eller hundre år?

Jo større forandringen er og jo vanskeligere utfordringene våre er, desto mer relevante blir vanene. Det er grunnen til det: Problemene og smertene våre er universelle og økende, og løsningene på problemene har vært, er og vil alltid være basert på universelle, tidløse, selvinnsynende prinsipper som har vært felles for alle varige, fremgangsrrike samfunn opp gjennom historien. Jeg har ikke funnet dem opp, og jeg tar ikke æren for dem. Jeg har ganske enkelt identifisert og organisert dem i et sekvensielt rammeverk.

Du snakker så ofte om prinsipper. Hvorfor er prinsipper så viktige?

Det er fordi prinsipper som rettferdighet, ærlighet, respekt, visjoner, forutsigbarhet og kreativt samarbeid styrer livene våre. De har kontrollen. En av de dypeste lærdommene i mitt liv er denne: Hvis du ønsker å oppnå dine høyeste ambisjoner og overvinne dine største utfordringer, må du identifisere og anvende det prinsippet eller den naturloven som styrer de resultatene du søker. Hvordan vi anvender et prinsipp, vil variere sterkt og bestemmes av våre unike styrker, talenter og kreativitet, men til syvende og sist er det alltid slik at suksess i en hvilken som helst bestrebelse kommer av å handle i harmoni med prinsippene som suksessen er knyttet til. Mange mennesker tenker ikke på denne måten, i hvert fall ikke bevisst. Faktisk vil du i økende grad oppleve at prinsippbaserte løsninger står i sterk kontrast til den vanlige praksisen og tenkemåten i vår populærkultur. Ta for eksempel spørsmålet om konflikter og forskjeller. Mennesker har så mye til felles, men er likevel så utrolig forskjellige. De tenker forskjellig; de har ulike og noen ganger konkurrerende verdier, motivasjoner og mål. Konflikter oppstår naturlig nok på grunn av disse forskjellene. Samfunnets konkurranseorienterte tilnærming til å løse konflikter og forskjeller har en tendens til å dreie seg om å "vinne så mye som mulig". Selv om mye godt har kommet ut av kompromissets kunst, der begge sider gir avkall på sine standpunkter til et akseptabelt midtpunkt er nådd, ender ingen av partene opp med å bli virkelig fornøyde. For et sløseri å la uenighet drive folk til den laveste fellesnevneren mellom dem! For et sløseri å ikke slippe løs prinsippet om kreativt samarbeid for å utvikle løsninger på problemer som er bedre enn hver av partenes opprinnelige idé! Prinsippsentrerte tilnærminger gir alltid bedre resultater.

Du har alltid sagt at folk bør tenke på arven de etterlater seg. Hva blir din arv?

Personlig håper jeg at min største arv er hos familien min, i form av deres lykke og kvaliteten på livene de lever.

Ingenting har gitt meg mer lykke og tilfredsstillelse enn familien min. Det er det viktigste for meg. Jeg er enig i observasjonen til en klok leder

som en gang sa at "ingen suksess kan kompensere for fiasko i hjemmet". Det arbeidet du gjør i ditt eget hjem, er i sannhet det største arbeidet du noen gang kommer til å gjøre. Familien er av største betydning og fortjener mer tid og oppmerksomhet enn vi tradisjonelt gir den. Folk kan bruke hundrevis av timer på å tenke gjennom en detaljert strategi på jobben, men tar seg ikke bryet med å bruke noen timer på å planlegge hvordan de skal bygge en sterkere familie.

Når det er sagt, tror jeg ikke på den falske dikotomien om at man må være mindre vellykket på jobben for å lykkes hjemme. Det er ikke et enten/eller. Med nøye planlegging kan du gjøre begge deler. Faktisk vil suksess i det ene avle suksess i det andre. Det er heller aldri for sent å starte på nytt med familien hvis du har forsømt dem tidligere.

I min undervisning stiller jeg ofte spørsmålet: Hvor mange på dødsleiet skulle ønske at de hadde tilbrakt mer tid på kontoret? Svaret er: ingen. De tenker på sine kjære, sine familier og dem de har tjent.

Alle barna våre er gift, og sammen med sine ektefeller streber de etter å leve et liv med fokus på å bidra.

Hva håper du at ditt profesjonelle ettermæle blir?

Jeg er begeistret over å se at millioner av mennesker har fått opplæring i de 7 vanene gjennom FranklinCovey, og at tusenvis har blitt sertifisert til å undervise i de 7 vanene i sine egne organisasjoner. Jeg er også begeistret over at FranklinCovey fortsetter å utvikle og undervise i annet prinsippsentrert innhold i verdensklasse i nesten alle verdens land.

Men den kanskje mest spennende profesjonelle arven jeg håper å etterlate meg, er arbeidet vi gjør med barn. Dette skjer gjennom Leader in Me-programmet vårt (se LeaderInMe.org), som implementeres på tusenvis av skoler rundt om i verden og bokstavelig talt påvirker millioner av barn, skolene deres og familiene deres. På disse skolene lærer alle voksne og alle barn det felles språket i de 7 vanene. De lærer at alle kan være ledere, ikke bare noen få populære. De lærer hvordan man setter seg mål og når dem, hvordan man løser konflikter, hvordan man er kreativ, og hvordan man snakker offentlig og møter og hilser på noen. De lærer at de har den fantastiske gaven det er å kunne velge, at de ikke trenger å være ofre eller tannhjul i et maskineri.

Tenk deg en fremtid der barn vokser opp med en sterk tilknytning til disse prinsippene - som fullt ut ansvarlige borgere som tar sine forpliktelser overfor andre på største alvor. Den fremtiden er mulig.

Det er det jeg ønsker å bli husket for.

Hvorfor fortsetter de 7 vanene å påvirke folks liv?

Jeg tror det er fordi de 7 vanene hjelper folk med å identifisere sitt beste jeg og leve deretter. Folk, særlig de unge, føler instinktivt kraften i prinsippene som ligger i de 7 vanene, og innerst inne ønsker de mer enn

snarveier gjennom livet. Mennesker som mister seg selv i verdens hyperaktivitet, ønsker å gjenvinne kontrollen over sin egen skjebne.

I dag hører vi mye om identitetstyveri. Det største identitetstyveriet er ikke når noen tar lommeboken din eller stjeler kredittkortet ditt. Det største tyveriet skjer når vi glemmer hvem vi egentlig er - når vi begynner å tro at vår verdi og identitet kommer av hvor godt vi står i forhold til andre, i stedet for å innse at hver og en av oss har en umåtelig verdi og et uvurderlig potensial, uavhengig av enhver sammenligning. Denne typen tyveri kommer av at vi lever i en kultur preget av snarveier, der folk ikke er villige til å betale prisen for ekte suksess. I familien, blant venner og på jobben er vi hele tiden i tjeneste for et kunstig selv bilde. Da mennesket fant speilet, begynte det å miste sin sjel. Det ble mer opptatt av sitt image enn av sitt sanne jeg; det ble et produkt av det sosiale speilet. Sentrum for identitet og verdi ble flyttet ut av oss selv.

De 7 vanene bringer deg tilbake til deg selv. De 7 vanene minner deg om din sanne natur. De minner deg om at det er du som har ansvaret for livet ditt. Du er ansvarlig - ingen andre - for dine valg. Ingen utenfor deg selv kan få deg til å tenke, gjøre eller føle noe du ikke selv har valgt.

Er du virkelig skallet, eller barberer du bare hodet for effektivitetens skyld?

Jeg er virkelig skallet. Men husk, mens du er opptatt med å føne håret ditt, er jeg ute og betjener kundene.

Du har sagt at ditt viktigste siste budskap er å "leve livet i crescendo". Hva betyr det?

Det betyr at det viktigste arbeidet du noensinne kommer til å gjøre, alltid ligger foran deg. Du bør alltid utvide og utdype ditt engasjement i det arbeidet.

Pensjonering er et falskt konsept. Du kan pensjonere deg fra en jobb, men du kan aldri pensjonere deg fra meningsfylte prosjekter og bidrag.

"Crescendo" er et musikalsk begrep. Det betyr å spille musikk med stadig større energi og volum, med styrke og streben. Motsatsen er "diminuendo", som betyr å "senke volumet", å trekke seg tilbake, å spille på det trygge, å bli passiv, å klynke bort livet sitt.

Så lev livet i crescendo. Det er viktig å leve med den tanken. Uansett hva du har oppnådd eller ikke oppnådd, har du viktige bidrag å komme med. Unngå fristelsen til å se i bakspeilet på det du har gjort, og se i stedet fremover med optimisme. Jeg gleder meg til den kommende boken min, *Live Life in Crescendo*, som jeg skriver sammen med min datter Cynthia.

Uansett alder eller posisjon i livet, blir du aldri ferdig med å bidra hvis du lever etter de 7 vanene. Du søker alltid noe høyere og bedre i livet - den neste fascinerende utfordringen, større forståelse, mer

intens romantikk, mer meningsfull kjærlighet. Du kan få tilfredsstillelse fra tidligere prestasjoner, men det neste store bidraget er alltid i horisonten. Du har relasjoner å bygge opp, et samfunn å tjene, en familie å styrke, problemer å løse, kunnskap å tilegne deg og store verk å skape.

En av døtrene mine spurte meg en gang om jeg var ferdig med å påvirke verden da jeg skrev *The 7 Habits of Highly Effective People*. Jeg tror jeg skremte henne med svaret mitt: Dette er ikke for å overvurdere meg selv, men jeg tror virkelig at mitt beste arbeid ligger foran meg.

Stephen R. Covey døde 16. juli 2012, 79 år gammel, fortsatt fullt engasjert i et titalls ulike skriveprosjekter. Han trakk seg aldri tilbake i tradisjonell forstand, men levde "in crescendo" helt til det siste. Etter hvert som innflytelsen fra hans tenkning fortsetter å spre seg rundt om i verden i et stadig raskere tempo og forvandler livet til skoleelever, ledere og vanlige mennesker overalt, tror vi sammen med ham at hans beste arbeid fortsatt ligger foran oss.

En hyllest fra familien Covey til en svært effektiv far

Det er ingen tvil om at vår fars vane med å "slipe sagen" til syvende og sist reddet et liv den dagen i Montana. Da vi vokste opp, så vi ham ofte gjøre det han kalte å "vinne den daglige private seieren" tidlig om morgenen ved å meditere, lese i Bibelen og trene. Denne ettermiddagen satt han stille og leste på stranden mens han nøt den vakre utsikten over innsjøen da han hørte et svakt rop: "Hjelp meg!" Med kikkerten han alltid hadde med seg for å lete etter dyreliv, zoomet han inn på en fiskers flyterør ute på sjøen. Noen holdt seg desperat fast i kanten og var i ferd med å falle ned i det iskalde vannet.

Faren vår hoppet raskt opp på vannscooteren sin og nådde tuben, der han fant en sterkt beruset mann. Han trakk ham opp på vannscooteren og fikk ham tilbake til land. Deretter lette han etter mannens familie på en campingplass i nærheten, og fant ut at de var helt uvitende om at han var savnet, ettersom de også hadde drukket. Noen år senere fortalte mannen han hadde reddet denne historien til en stor gruppe, og hevdet at det var et vendepunkt i livet hans. Han visste ikke hvem som hadde reddet ham den dagen, men han var takknemlig for at noen hadde brydd seg nok til å høre ropet hans og redde ham.

Denne hendelsen er symbolsk for vår far, Stephen R. Covey, som var en slags "livline" ikke bare for sin etterslekt på ni barn og femtifire barnebarn, men også for en rekke mennesker og organisasjoner som har latt seg inspirere og for alltid har blitt forandret av *The 7 Habits of Highly Effective People*. Han erkjente alltid at han ikke hadde funnet opp disse vanene, ettersom de var basert på universelle prinsipper eller naturlover, som ansvar, integritet, overflod og fornyelse. Men han mente også at "sunn fornuft ikke alltid er vanlig praksis". Derfor viet han livet sitt til å få budskapet sitt ut til så mange mennesker som mulig.

Etter hans bortgang i juli 2012 innså familien omfanget av hans livslange misjon om å "frigjøre det menneskelige potensialet".

Vi ble overveldet av tusenvis av e-poster, brev, lapper, besøk og telefoner fra mennesker over hele verden som ønsket å dele sine egne personlige historier om hvordan han på samme måte kastet dem en livline og reddet dem fra ting som et liv uten mål og mening, å være en ineffektiv leder av et selskap, et mislykket ekteskap, et ødelagt parforhold eller å overvinne en voldelig oppvekst. Igjen og igjen fikk vi høre om hvordan faren vår hadde en unik evne til å bekrefte den enkelte, samtidig som han bokstavelig talt inspirerte millioner av mennesker med sin prinsipporienterte tilnærming til livet.

Far var en "mann for alle årstider" og levde med integritet. Gjennom årene fikk han mange muligheter til å trene verdens ledere og statsoverhoder, og han så på det som et stort privilegium og ansvar. En gang under en diskusjon, da alle i gruppen kritiserte den daværende amerikanske presidenten, forble han påfallende taus. Da han ble spurt om hvorfor han ikke hadde blandet seg inn i bråket, svarte han ganske enkelt: "Jeg får kanskje sjansen til å påvirke ham en dag, og hvis jeg gjør det, vil jeg ikke være en hykler." Noen måneder senere ringte den samme presidenten til pappa og sa at han nettopp hadde lest *The 7 Habits of Highly Effective People* for andre gang, og spurte om pappa personlig kunne lære ham opp i å anvende prinsippene. Mot slutten av sitt liv hadde pappa møtt 31 statsoverhoder, deriblant fire amerikanske presidenter.

Faren vår lærte aldri bort noe uten å forsøke å leve det først.

Dette gjaldt spesielt de 7 vanene, som han forsket på og utviklet gjennom mange år, lenge før boken ble utgitt. Han var mesteren i å være "proaktiv", og til vår store ergrelse fikk vi i oppveksten aldri lov til å komme med unnskyldninger eller skylde på omstendighetene, venner eller lærere for problemene våre. Vi ble rett og slett lært opp til å "få det til å skje" eller "velge en annen respons". Heldigvis tillot moren vår oss å være ofre og legge skylden på andre av og til; hun ga oss en sunn balanse til faren vår!

Pappas "R og I" (oppfinnsomhet og initiativ), som han kalte det, var legendarisk. En gang satt han fast i en trafikkork på grunn av byggearbeid, og sto i fare for å miste flyet sitt. Han bestemte seg for at han ikke kunne vente lenger og ga drosjesjåføren beskjed om at han skulle gå ut av drosjen for å omdirigere trafikken slik at de kunne begynne å kjøre, og plukke ham opp lenger nede i veien. Drosjesjåføren ble lamslått. "Det kan du ikke gjøre", sa han, hvorpå pappa gledesstrålende svarte: "Se på meg!" Han gikk ut og dirigerte trafikken slik at kjørefeltet hans begynte å bevege seg igjen (til tuting og jubel fra bilene i kjørefeltet hans); drosjesjåføren plukket ham opp, og han kom seg av gårde.

Familien vår kjente ham som upretensiøs og hemningsløs, og han førte ofte fulle samtaler med fremmede mens han bar falske tenner eller skandaløse parykker for å dekke over det karakteristiske skallede hodet sitt, slik at han kunne være inkognito. En gang ble han bedt om å forlate en golfbane fordi han ble lei av å spille golf og startet en enorm vannkrig med en venn. Vi grøsset når vi ble fanget i en heis sammen med ham, for vi visste at han i løpet av sekunder ville snu seg mot de andre passasjerene (og krenke deres personlige sfære), og med et stort smil om munnen si: "Dere lurte kanskje på hvorfor jeg innkalte til dette korte møtet!", for så å le hysterisk av sin egen spøk.

Vi lærte oss å ikke bry oss så mye om hva andre mente, og bare nyte hans morsomme personlighet. Han var berømt for sine power naps. Ofte krøllet han sammen jakken og tok på seg øyemasken og tok seg en kort lur for å fornye seg på de mest uvanlige steder, som butikker, kinoer, flyplasser, tog, parkbenker, eller hvor som helst og når som helst han kunne finne en liten

rom og tid. Hans entusiasme var smittsom, og han lærte oss å leve med en "carpe diem"-mentalitet (grip dagen) og å "suge margen ut av livet", som han elsket å si. Han var alltid litt overrasket og flau over sin profesjonelle suksess, og forble ydmyk og upåvirket av sin berømmelse. Han så på seg selv som en forvalter av det store arbeidet han utførte, og han ga alltid æren til andre og til Gud. Han skammet seg aldri over sine verdier og sin tro, og han mente at hvis Gud var i sentrum av livet ditt, ville alt annet finne sin rette plass. Han lærte oss at den eneste måten å oppnå varig suksess som enkeltperson eller organisasjon på i det lange løp, er å leve i samsvar med tidløse prinsipper.

Faren vår prøvde virkelig å leve som han lærte og praktisere det han forkynte, og han ba oss ofte om unnskyldning når han kom til kort, og sa ting som: "Sønn, jeg er så lei for at jeg mistet besinnelsen overfor deg", eller "Kjære, det var ikke snilt av meg. Hva kan jeg gjøre for å gjøre det godt igjen?" Folk spør oss ofte hvordan det var å vokse opp med ham, som om han umulig kunne være så god som han virket. Selv om han på ingen måte var perfekt og slet med ting som å være tålmodig mens han ventet i bilkøer eller mens mamma gjorde seg klar, var det ikke noe merkbart gap mellom det han lærte bort og hvordan han levde. Han var den du trodde og håpet at han ville være. Det største komplimentet vi kan gi faren vår, er kanskje dette: Like god som han var i offentligheten som forfatter og lærer, var han enda bedre privat som ektemann og far. Og vi elsket ham for den konsekvensen.

Vi visste alle at pappa heller ville tilbringe tid med familien sin enn med noen andre, og det beviste han ved å forvalte tiden sin og sette "det viktigste først". Selv om han reiste mye og hadde mye å gjøre, gikk han sjelden glipp av noe som var virkelig viktig for oss, som en bursdag eller en basketballkamp, og noen ganger planla han opp til to år i forveien. Han satte stadig inn penger på hver enkelt av våre "emosjonelle bankkontoer" med en-til-en-avtaler, og var et forbilde på at "i parforhold er det de små tingene som er de store tingene". Han var en mester i å lære bort øyeblikk, og han brukte sanne prinsipper på det vi sto overfor, og oppmuntret oss til å ta beslutninger basert på våre verdier og ikke på hva vi følte i øyeblikket. Han var et godt eksempel på at "livet er et oppdrag og ikke en karriere", og at vi kunne finne sann lykke ved å tjene andre.

Pappa forgudet moren vår, Sandra, og hadde et bemerkelsesverdig forhold ... Han hadde vært sammen med henne i femtiseks år. Noen ganger i uken hadde de et ritual for å få kontakt med hverandre - de tok en tur på en Honda-motorsykkel og kjørte sakte nok til at de kunne "snakke sammen" mens de nøt landskapet og bare var sammen. De ringte hverandre på telefonen to eller tre ganger om dagen, selv når han var borteist. De diskuterte alt mellom himmel og jord, fra politikk til gode bøker og barneoppdragelse, og pappa verdsatte hennes mening mer enn noen andres. Han var en dyp tenker og hadde en tendens til å bli for teoretisk.

Mamma var en utmerket sparringspartner og hjalp ham med å forenkle og gjøre stoffet hans praktisk anvendelig, og sa: "Stephen, dette er altfor komplisert. Ingen vet hva du snakker om. Hold det enkelt og fortell flere historier." Han elsket tilbakemeldingene! Nå som vi selv har barn, beundrer vi deres vinn-vinn-forhold og tenker på hvordan de hadde et så lykkelig liv sammen.

Pappa hadde en vakker definisjon av lederskap: Han lærte at

Lederskap er å kommunisere andres verdi og potensial så tydelig at de blir inspirert til å se det i seg selv. Rett etter at faren vår gikk bort, kom en mann som hadde vokst opp under svært tøffe omstendigheter, med dette budskapet, som favner det han virkelig var: "Jeg vil at familien din skal vite at jeg fortsatt har den tjue minutter lange kassetten med bekreftelser han laget til meg for tretti år siden, der han blant annet sa at Gud elsket meg, at jeg skulle få gå på college og at jeg en dag skulle få min egen familie. Jeg har lyttet til den hele tiden de siste tretti årene, og jeg har oppnådd alt han så i meg. Jeg er ikke den jeg er uten ham. Takk skal du ha!"

Ved dette viktige jubileet for The 7 Habits of Highly Effective People, og midt i hyllestene og de millioner av liv og tusenvis av organisasjoner som denne boken har påvirket, ønsker Stephen R. Covey-familiens barn å hylle en "svært effektiv" familiemann. På samme måte som han reddet en druknende mann for mange år siden, håper vi at hans liv og ord vil fortsette å gi deg og din familie, ditt team og din organisasjon, og utallige andre mennesker og saker, en lignende livslinje. Med tanke på den turbulente verden vi befinner oss i dag, tror vi at de tidløse prinsippene i De 7 vanene er mer relevante enn noen gang før, og at budskapet og virkningen av De 7 vanene bare så vidt har begynt.

Vi vil alltid være takknemlige for en så fantastisk far og "Papa", som barnebarna likte å kalle ham. Arven etter ham lever nå i oss og i alle dem som har blitt påvirket av hans fantastiske ånd og inspirerende lære, til å leve et liv med integritet, til å bidra og utgjøre en forskjell i verden, og til å nå den storheten som ligger i hver og en av oss.

Med vennlig hilsen,

Stephen R. Coveys barn: Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine, Colleen, Jenny og Joshua