

## Hundra generationers visdom

Vi är alla unika personligheter. Bland miljoner människor finns ingen som är exakt vår like. För att kunna utnyttja våra starka sidor och fungera bra tillsammans med andra bör vi vara medvetna om våra personliga egenskaper. Vi behöver begrepp som kan belysa likheter och olikheter. Tydliga begrepp är en förutsättning för tydliga tankar. Verktøget 4 Temperamenten utgør både en begreppsapparat, som gør det møjligt att föra bra samtal om personlig stil och beteenden, liksom det är ett kartläggningsverktøg som visar hur man urskiljer sig från "hur folk är mest".

De flesta har en intuitiv förståelse för de begrepp som används i verktøget 4 Temperamenten. På en kort stund kan vi etablera en gemensam förståelse för vad begreppen innebär och är beredda att prata om personliga egenskaper. Utan att vi är medvetna om det har vi alltså en gemensam vokabulär. Detta är ett gott exempel på *tyst vetande*. Vi vet, utan att vi kan förklara det. I detta inledande kapitel ser vi tillbaka på vad som har format vår kollektiva, omedvetna kompetens på detta område.

De äldsta nedtecknade begreppen om personlighet är De Fyra Temperamenten som tillskrevs Empedokles (ca 500 f Kr): Koleriker, Sangviniker, Flegmatiker och Melankoliker. Detta var de mänskliga egenskaper som motsvarade de fyra elementen; eld, luft, vatten och jord. Hippokrates förde detta vidare och var speciellt fokuserad på individuella personlighetsdrag som var så extrema att de utgjorde ett problem för personen själv eller för omgivningen, och därför borde korrigeras. Han menade att orsaken till extrema beteenden kunde kopplas till obalansen i vissa kroppsvätskor och med handfasta förslag till kur kunde individen återfå ett mer balanserat temperament.

I tillägg till de fyra jordiska elementen la Aristoteles till en andlig dimension; eter. Alkemisten, som var engagerad i att förädla det mänskliga sinnet, tog detta vidare och kallade det *la quinta essentia* – det femte elementet. Detta är ursprunget till begreppet *kvintessensen* – det viktigaste, väsentligaste; kärnan i ett område, ett föredrag, en teori. Vi har lånat alkemistens symbol som logo på verktøget 4 Temperamenten som en påminnelse om att det som verkligen är dina unika kvaliteter och som gør att du är du, klarar vi inte att fånga med ett psykometriskt verktøg. Du är något långt mer och långt rikare än vad ett sådant verktøg kan beskriva.

Femton århundraden efter Aristoteles hade den legendariske nunnan Hildegard av Bingen (1098-1179) andra förklaringar till orsaken till extrema temperament och hon föreslog också andra metoder att kureras detta på. Hon menade exempelvis att melankoli berodde på att mjälten inte fungerade som den skulle. Detta är troligen grunden till att man i gammalt svenskt tal använde begreppet mjältsjuka i betydelsen nedstämd.

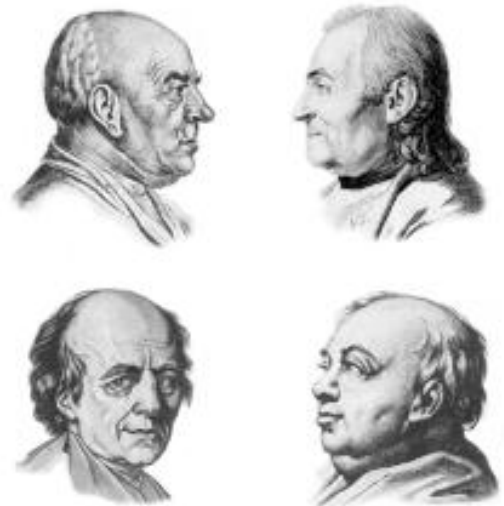
**Koleriker** – Upprorisk, krigisk, självhävdande. Hade för mycket gul galla. Kunde korrigeras med kräkmedel.

**Sangviniker** – Upprymd utan grund, lynnig, självupptagen. Hade för mycket blod. Kunde korrigeras med åderlåtning.

**Flegmatiker** – Långsam, passiv, orörlig. Hade för mycket flegma (slem) i lederna. Kunde korrigeras med svettkurer.

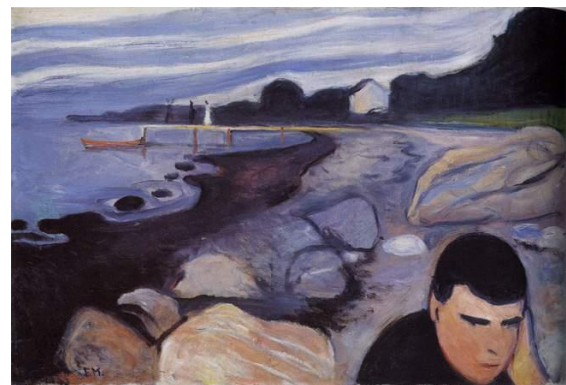
**Melankoliker** – Tungsint, nedstämd, pessimistisk. Hade för mycket svart galla. Kunde korrigeras med laxerolja.

På slutet av 1700-talet satte Johann Kaspar Lavater (1741-1801) De Fyra Temperamenten i samband med människans intuitiva förmåga att "läsa" sin omgivning. Boken *Fysiognomiske fragmenter* blev en internationell bästsäljare som kopplade samman observationen med personlighetsdrag. Under de följande åren kom Lavaters idéer mest till nytta inom bildkonsten, som att få fram karakteristiska personlighetsdrag i porträtt. Den danska kompositören Carl Nielsen (1865-1931) menar att det var på ett liknande sätt som med porträtten som blev inspirationskälla till symfonin *De Fire Temperament*. Edvard Munchs bild *Melankoli* från 1892 är ett annat exempel på konstnärlig tolkning av dessa termer. Den rysk-amerikanske koreografen George Balanchine (1904-1983), som bland annat stod bakom filmen *Song of Norway*, satte upp en balettföreställning baserad på De Fyra Temperamenten 1946. Föreställningen gick på Den Norske Opera hösten 2005.



Genom århundraden har alltså Hippikrates' Fyra Temperament fått en konstnärlig och språklig bearbetning som har gett dem ett innehåll som långt övergår upphovsmannens ursprungliga begrepp.

Med tiden har de ursprungliga begreppen försvunnit från det dagliga språket, bortsett från melankoli som fortsätter vara ett gångbart uttryck. I boken *Melankoliska rum* ger Uppsala professorn Karin Johannisson en omfattande genomgång av melankolins historia. Mot slutet av 1800-talet och ett stycke in på 1900-talet blev den intellektuella eliten influerad av melankoli, vilket gav både begreppet och lidelsen en upphöjd status. Många blev så starkt påverkade av melankolin att de i kortare eller längre perioder hade problem att fungera i sitt dagliga jobb; Charles Darwin, Emmanuel Kant, Søren Kierkegaard, Franz Kafka, Max Weber, Friedrich Nietzsche, Virginia Woolf, August Strindberg, Rudolf Diesel och Edvard Munch är några av de prominenta personer som gav melankolin ett ansikte och en status. Man anser detta som ett tidstypiskt fenomen, på samma sätt som utbrändhet blev ett viktigt fenomen kring senaste millennieskiftet, medan skiftet från 1700 till 1800-talet var präglad av starka känslor och maskulina tårar.



Edvard Munch: Melankoli 1882

På 1900-talet fick temat ett nytt lyft, speciellt i kretsen runt Sigmund Freud (1856-1939) i Wien. De ville utforska omedvetna djupstrukturer i det mänskliga sinnet för att kunna förklara både känslor och handlingsmönster. Det uppstod nya teorier och dessa teorier blev testade på försökspersoner, som till största del var forskarnas patienter. Inledningsvis var det alltså *teorierna* som testades, men med tiden skiftade fokus så att *försökspersonen* var den som testades.

På så sätt uppstod psykologisk testning, med ambitionen att förstå mer av försökspersonens inre landskap än vad han själv gjorde. De som blev testade på detta sätt hade oftast psykiska problem och de som administrerade testen ville finna ut vad som var fel med personen och hur de eventuellt kunde få vederbörande att fungera bättre.

Bland de stora namn som intresserat sig för temat hittar vi Alfred Adler (1870-1937) och, inte minst, Carl Gustaf Jung (1875-1961). På sitt eget sätt bygger de vidare på antikens fyra temperament, som sedan urminnes tider hade varit en del av språket och som folk därför intuitivt kunde känna igen och förstå. Jung kallade det *Fyrfaldighet* och Adler kallade det *Fyra energier*. Jung bearbetade antikens begrepp och alkemistens idéer om förädling av det mänskliga sinnet och visade oss att vi bär med oss hundra generationers visdom, utan att vara medveten om det.

### Den lexikala metoden

På 1940-talet uppstod nya idéer om kartläggning av personlighetsdrag. Gordon Allport (1897-1967) menade att de grundläggande inre kvaliteter som beskriver personlighet finns i vårt vardagliga språk. Han definierar personlighet som *Summan av individens medfödda dispositioner, impulser, tendenser, lust och instinkter plus de dispositioner och tendenser man har lärt i livets skola*. Han studerade adjektiv som användes i beskrivningen om varandra och hittade således synonyma ord. Dessa grupper av synonymer var grunden för att beskriva på vilket sätt man är unik. Hans studie omfattade 4 500 adjektiv och tillvägagångssättet fick namnet *Den Lexikala Metoden*. Istället för att gå till de psykologiska teorierna gick han till ordboken för att hitta en täckande beskrivning av personlighet.

På 1950-talet vidareutvecklades dessa idéer av Raymond Catell som med hjälp av statistisk faktoranalys kom fram till 12 personlighetsdrag, som han kompletterade med fyra drag han saknat i statistikmaterialet. På så vis kom han fram till 16 personlighetsfaktorer och verktyget, som han kallade 16PF, var ett av de mest erkända i årtionden. På 1980-talet blev Catells 16PF närmare studerat av forskarna Costa och McCrae, som drog slutsatsen att man med moderna dataverktyg inte kunde återfinna de 16 personlighetsfaktorerna. De kunde bara hitta fem faktorer, som de kallade The Big Five. I grova drag är detta de fyra temperamenten, med tillägget *öppenhet för nya idéer* eller *intellekt*. Detta har efter hand utvecklats till att bli den nya industristandarden. Utöver The Big Five utvecklades en rad kartläggningsverktyg på 1990-talet som anknyter till dessa fem begrepp men med något olika betydelse och innehåll. Vårt verktyg *4 Temperamenten* är av äldre dato än The Big Five.

## 4 Temperamenten

Det fanns ett stort intresse för personligt beteende och ”tester” på 1980-talet. Dessa ”tester” hade ett varierande antal faktorer och var av varierande omfattning. En grupp inom vårt fackområde, bestående av psykologer och organisationskonsulter, testade flera av dessa verktyg och bedömde att begreppen var svårbegripliga för ett genomsnitt och att många av testerna använde negativa och nedvärderande begrepp. Dessutom var alla amerikanska. På slutet av 1980-talet valde vi därför att utveckla vårt eget självinsiktsverktyg, med basis i ett vardagligt språk och i en skandinavisk kultur som alla kunde känna igen sig i. Detta skulle vara ett *självinsiktsverktyg* – inte ett psykologiskt test med ambitionen att avslöja problematiska djupstrukturer i det mänskliga sinnet.

Självinsiktsverktyg skiljer sig från psykologiska tester med att det systematiserar det personen redan vet om sig själv och visar hur man utskiljer sig från ett representativt genomsnitt. Det är en hjälp till att bli medveten om sina egna starka sidor och hur dessa bäst kommer till sin rätt. De idéer som låg till grund för utvecklingen av verktyget *4 Temperamenten* var att det skulle vara ett praktiskt psykologiskt verktyg för friska människor som önskar att utveckla sig själva och sina relationer. Det skulle inbjuda till samtal om personliga egenskaper utan att samtalen blev inträngande. Den som har presenterat sig själv är experten på *vad det vill säga att vara jag* och behåller styrningen, samtidigt som samtalspartnern inviteras till att komplettera bilden med hur andra uppfattar en.

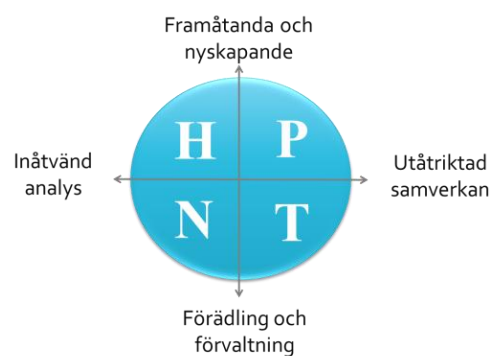
Inspirerade av Gordon Allport gick vi till platsannonserna för att se vilka ord som användes i det dagliga språket för att beskriva personliga egenskaper. Vi insåg att de egenskaper man önskade att den sökande skulle ha var lätta att relatera till de fyra temperamenten, och det var positiva formuleringar som var lätta att identifiera sig med. Vårt tillvägagångssätt är baserat på en övertygelse om att personlig utveckling handlar om att bli den bästa möjliga versionen av sig själv – utan att försöka vara någon man inte är. Positiv psykologi och personligt ledarskap var en viktig del av den grundläggande idén vi utgick ifrån.

## Begreppen

I 4 Temperamenten är antikens fyra grunddrag omskrivet till ett vardagsspråk som de flesta intuitivt förstår. Dessa begrepp kan placeras in på två axlar som visas i modellen. Den ena axeln; utåtriktad – inåtvänd eller extrovert – introvert är det mest karakteristiska. Typiska indikationer är om man tänker bäst ensam eller tänker bäst tillsammans med andra.

Om man har ett stort socialt behov eller stort behov av att vara ensam. Detta är relativa begrepp. Ingen är bara inåtvänd och ingen är bara utåtriktad. Även den mest utåtriktade har behov av att dra sig tillbaka och vara ensam och även den mest inåtvände har behov av social samvaro. Trots att vi kan vara både lite utåtriktad och lite inåtvänd känner de flesta bäst igenom sig på den ena eller andra sidan. Det är en del av självbilden. Även om vi har ett medfött personligt drag och föredrar att vara mer mot den ena eller den andra sidan, har vi valmöjligheter. Vi kan välja att koncentrera uppmärksamheten på det som föregår runt om oss och visa intresse för andra, eller vi kan välja att rikta uppmärksamhet mot det som sker i vårt eget huvud och intressera oss för saker och idéer framför människorna omkring oss.

Den andra axeln beskriver vilka aktiviteter man trivs bäst med; skapa något nytt och komma framåt, eller förädla och förvalta det vi har. Några föredrar att sätta igång med nya projekt och aktiviteter medan andra föredrar att vidareutveckla det befintliga. Bryta ny mark eller plöja i det jordstykke vi redan har, nybygge eller rehabilitering, nyskapande eller förbättring, igångsättare eller fullfölja det vi redan har satt igång. De fyra personlighetsdragen är namngivna utifrån vad som präglar de som har mycket av just dessa egenskaper. Att ha lite av någon egenskap innebär inte oförmåga eller en defekt, utan att personen ifråga har en helt annan kvalitet.



## H-beteende

### Handlingsorienterad, krävande, utålig

Skapar resultat utan att ta hänsyn till motstånd

**Hög poäng på H** tyder på att man är direkt, kraftfull, otålig. Vill ha kontroll över situationen. Får saker att hända. Utmanar gärna etablerad praxis. Mer intresserad av att forma omgivningen än att tillfredsställa förväntningar. Expert på klar, direkt kommunikation, kanske mindre bra på diplomati.

**Låg poäng** tyder på låg självhävdelse och accepterar att andra tar ledningen och visar vägen. Undviker att provocera och väljer en kommunikationsstil utan konfrontation.

## P- beteende

### Personorienterad, social, utåtriktad

Skapar resultat genom allianser och entusiasm

**Hög poäng på P** tyder på att man är utåtriktad, charmerande och verbalt stark. Önskar samarbete med omgivningen baserat på ömsesidig uppmärksamhet. Utvecklar ständigt nya relationer. Charm och humor som ledarinstrument. Expert på att skapa entusiasm. Kanske mindre bra på administrativa rutiner.

**Låg poäng** tyder på att man är en förhållandevis inåtvänd person som tänker mer än man talar. Har ett litet socialt behov och kan trivas utmärkt utan andras sällskap.

## T- beteende

### Trygghetsorienterad, tillmötesgående, lojal

Skapar resultat genom stabilitet och samarbete

**Hög poäng på T** tyder på att man är en arbetsam, trygghetsökande lagspelare som leder genom att vara en god förebild. En sakorienterad och vänlig praktiker, som är expert på att koncentrera sig på uppgiften och skapa resultat genom stabil insats. Kanske mindre bra på att finna nya vägar.

**Låg poäng** tyder på att man är en förändringsvillig person som gärna söker sig till det okända. Upplever förändringar som stimulerande och har lätt för att lägga saker bakom sig.

## N- beteende

### Normorienterad, kritisk, analytisk

Skapar resultat genom att kontrollera detaljerna

**Hög poäng på N** tyder på att man är en reserverad, kritisk tänkare, som följer regelverket och lever upp till sin egen höga standard. Diplomatsk och självkritisk med kvalitet som ledarinstrument. Expert på att skapa ordnade förhållanden. Kanske mindre bra på att skapa entusiasm.

**Låg poäng** tyder på att man är en lättsam och spontan person som ser fler möjligheter än begränsningar. Improviserar gärna, tolererar oordning och trivs i en hektisk miljö.

## H – Handlingsorienterad

Skapar resultat utan hänsyn till motstånd.

Mer intresserad av att forma omgivningen än att tillfredsställa förväntningar.

### Har behov av:

- att skapa självständiga resultat
- att ha initiativet i det dagliga arbetet
- frihet att leda sig själv
- klar, direkt kommunikation
- att ifrågasätta etablerade "sanningar"
- variation i arbetet
- effektiva relationer

### Motiveras av:

- att nå resultat
- handlingsfrihet

### Ogillar:

- manipulering och att "lura" folk

### Behöver andra som:

- skapar en förutsägbar miljö
- säkrar väl genomtänkta beslut
- är uppmärksam på omgivningens känslomässiga reaktioner

### Ledarskapet kännetecknas av:

- tydliga krav och förväntningar
- få regler och riktlinjer
- de som skapar resultat får handlingsfrihet

### Medarbetarskap kännetecknas av:

- initiativ och självständighet
- höga krav på egna prestationer

### Möjliga reaktioner från omgivningen:

- kan verka skrämmande säker i andras ögon
- lydnad och tystnad framför enighet och horisontala relationer

## P - Personorienterad

Skapar resultat genom allianser och entusiasm.

Mer intresserad av att få omgivningen med sig än att följa regler och procedurer.

### Har behov av:

- att kunna påverka omgivningen
- att ha det sociala initiativet i situationen
- en miljö där idéer blir värdesatt
- att kunna reducera sociala spänningar
- vital, utåtvänd kommunikation
- att ha kontakt med många människor
- sociala relationer

### Motiveras av:

- att vara omtyckt
- erkännande

### Ogillar:

- tråkiga miljöer och "negativa" människor

### Behöver andra som:

- värderar realismen i nya idéer
- säkrar att tidsfrister hålls
- bidrar till att andras synpunkter kommer fram och blir hörda

### Ledarskapet kännetecknas av:

- charm och entusiasm
- personliga relationer
- entusiasm och engagemang ger handlingsfrihet

### Medarbetarskap kännetecknas av:

- samarbete och social energi
- höga krav på stil och image

### Möjliga reaktioner från omgivningen:

- kan verka socialt överväldigande
- kan uppstå skenbar enighet då andra ger upp diskussionen

## T – Trygghetsorienterad

Skapar resultat genom stabilitet och samarbete

Mer intresserad av att få jobbet gjort än att framhäva sig själv och egna prestationer

### Har behov av:

- att skapa resultat i samarbete med andra
- att skapa en trygg miljö där omgivningen mår bra
- arbetsro och koncentration på uppgiften
- en balanserad och saklig kommunikation
- att ha något eller någon att var lojal mot
- klara besked om vad som skall göras
- uppriktiga, äkta relationer

### Motiveras av:

- bekräftelse på att jobbet är viktigt
- stabila relationer

### Ogillar:

- ständiga förändringar och oro i vardagen

### Behöver andra som:

- tar initiativ till förändringar
- säkrar tempo och framåtanda mot gemensamma mål
- ger utmaningar som får medarbetaren att anstränga sig lite extra

### Ledarskapet kännetecknas av:

- att vara en god förebild
- att följa de riktlinjer som är avtalade
- att skapa goda resultat genom samarbete

### Medarbetarskap kännetecknas av:

- lojalitet och stabil arbetsinsats
- klara förväntningar på egna insatser

### Möjliga reaktioner från omgivningen:

- kan verka för snäll och omhändertagande
- kan vara så anspråkslös att kompetens och insikt inte kommer till sin rätt

## N – Normorienterad

Skapar resultat genom struktur och reda.

Mer intresserad av precision och kvalitet på beslut än tempo och kvantitet.

### Har behov av:

- att veta att det som görs håller måttet
- att skapa kvalitativa beslutsunderlag
- en miljö där kritiskt sinne blir värdesatt
- tillräckligt med tid för att kunna leverera ett perfekt arbete
- saklig och korrekt kommunikation
- uppföljning och dokumentation
- verksamhet och profession som grund för relationer

### Motiveras av:

- att veta att man levererar god kvalitet
- att kunna fördjupa sig i eget intresseområde

### Ogillar:

- improvisationer och gissningar

### Behöver andra som:

- är intresserade av relationer och en social miljö
- bidrar till vidsynthet och spontanitet
- kan använda intuition vid beslutsfattande
- kan finna lösningar som är tillräckligt bra

### Ledarskapet kännetecknas av:

- ordning, struktur och metoder
- faktabaserade beslut
- att förutse problem och fel

### Medarbetarskap kännetecknas av:

- självständighet, noggrannhet och uthållighet
- höga krav på kvalitet på eget arbete

### Möjliga reaktioner från omgivningen:

- kan verka alltför pessimistisk
- kraven på kvalitet och precision kan skapa känsla av maktlöshet hos andra

## Grundläggande tillvägagångsätt

Det kan kännas obehagligt att svara på frågor som handlar om den egna personligheten, och när man har svaret funderar man kanske på vad man med detta har sagt om sig själv. Har jag avslöjat något jag helst inte vill dela med kollegerna? Har jag avslöjat mig på något sätt? Har jag beskrivit drag hos mig som jag helst borde ha hållit för mig själv? När ifyllandet är genomfört kommer en kortversion av begreppen upp på skärmen där det personlighetsdrag, som man har mest av är markerat. Detta kan upplevas som klagörande, men de flesta är likväl nyfikna på att få ta del av resultatet. Därför bör alla få möjlighet att läsa och reflektera över rapporten i lugn och ro.

De flesta upplever rapporten som upplyftande läsning då den belyser individens unika personliga kvaliteter som ofta är kopplade till värdegrund och inställning till livet. Därför känner de flesta en viss stolthet över innehållet och blir inspirerade att prata med andra om det. Därmed har vi sänkt tröskeln och förenklats för samtal om personlig stil och beteende och samtidigt har gruppen fått gemensamma begrepp inom området.

Ett vanligt nybörjarfel är att man placerar människor i fack utifrån de fyra begreppen och är alltför sammanfattande. Alla är självfallet långt mer komplicerade än vad fyra variabler kan beskriva, men de personlighetsfaktorer som verktyget belyser är lätta att känna igen och utgör därför en bra grund för samtal om utveckling av samspelet och relationer i arbetsgruppen. Avsikten är att bli mer klar över hur vi påverkar varandras vardag och vad som vill till för att var och en ska kunna vara den bästa möjliga versionen av sig själv.

Arbetet består av följande delprocesser:

1. Reflektera ensam över egen personlig stil och beteende
2. Reflektera tillsammans för att få en kompletterande bild
3. Reflektera över helheten, hur ser vi ut som grupp?
4. Arbetsgruppens uppdrag och utmaningar – vad ska vi tillsammans åstadkomma?
5. Vad behöver vi uppmärksamma för att teamet ska skapa goda resultat på lång sikt?
6. Ansvarsfördelning för det som inte fungerar av sig själv och därför kräver uppmärksamhet.
7. Individuell feedback (kräver vida tidsramar, ca en halvtimme per person)

### Reflektera ensam

Deltagarna bör helst få sin rapport sänd via e-post innan arbetsgruppen möts för att ha tid att sätta sig in i materialet och reflektera över frågorna *Utveckla och utnyttja dina unika egenskaper*. Några av frågeställningarna är kopplade till det specifika profilmönstret, andra är generella. Om det inte är praktiskt möjligt att sända ut rapporten på förhand, bör deltagarna få tid på sig att läsa sin egen rapport i lugn och ro innan gruppen samlas för genomgång och samtal.

### Reflektera tillsammans

Om det är en liten arbetsgrupp (under 8 personer) kan denna delprocess föregå i plenum. Processledaren presenterar först in egen rapport för gruppen med några informella reflektioner över det som är speciellt karakteristiskt. Lite humor och självironi underlättar processen. Bjud in de övriga deltagarna att komplettera bilden du har gett av dig själv. Därefter går du igenom de övriga deltagarnas rapporter med fokus på den grafiska bilden, de fyra textblocken H, P, T och N och den klassiska profilen. Som processledare är det viktigt att bidra till att det blir ett avspänt samtal med betoning på hur betydelsefulla samtliga starka egenskaper är på arbetsplatsen.



Om gruppen är väsentligt större än 7-8 personer blir det alltför tidskrävande att gå igenom varje enskild rapport i plenum. Då bör denna delprocess genomföras parvis eller i smågrupper. Efter samtalen i smågrupper refererar och kommenterar man kort varandras klassiska profiler i den stora gruppen.

### Reflektera över helheten

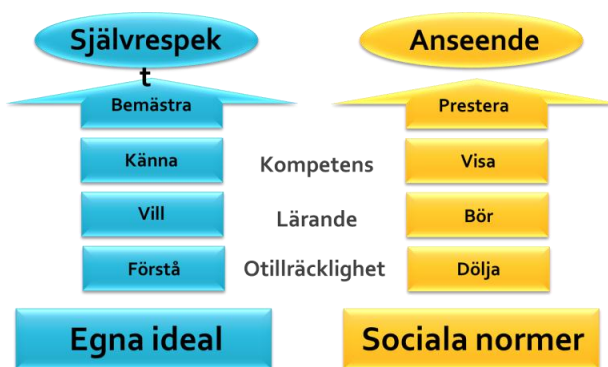
Teamprofilen ger en översiktsbild över teamets samlade egenskaper. Om de individuella rapporterna inte har analyserats i plenum är matrisen nederst på teamprofilen en bra utgångspunkt för ge en kort kommentar till varje deltagare i gruppen. Därefter tänker alla igenom vad teamet ska prestera tillsammans och gör några noteringar för den fortsatta processen som är närmare beskriven på sid 2 i teamprofilen. Individuella reflektioner och noteringar innan de gemensamma samtalen startar är viktig för delaktigheten i samtalen. Risken är annars är de som först tar ordet lätt präglar hela samtalet, utan att det nödvändigtvis är det viktigaste området för teamet som berörs.

### Ansvarsfördelning

Teamprofilen visar vilka egenskaper det finns mycket av i teamet och är en förenklad bild av vad teamet behärskar *med största lätthet*. Det är inte en bild av *det enda* som teamet behärskar. Om de egenskaper som finns lite av är viktiga för att teamet ska uppfylla sin roll och nå uppsatta mål, behöver dessa speciell uppmärksamhet. Konkretisering av vad som behöver uppmärksammas för att skapa goda resultat efterföljs av ansvarsfördelning; vem vill ta ansvar för att vi lyckas med detta? Hur skulle vi omedvetet och oavsiktligt kunna sabotera detta? Vad behöver den eller de som tar ansvar för ett område från gruppen för att lyckas? Hur kan vi ge erkännande för det arbete som genomförs – och som troligen ingen upplever som speciellt lustbetonat?

### Källan till personlig utveckling

Personlig utveckling och tillväxt drivs inifrån och kan inte påtvingas av andra. Utveckling som utgår från våra egna ideal; vad eller vem jag helst vill vara, inför mig själv och min omgivning, leder till varaktig förändring. Utveckling som är baserad på andras önskemål blir gärna en ytlig utveckling som kräver regelbundet underhåll och andras erkännande.



Sociala normer kan vara viktiga för att bli accepterade i samhället eller i den grupp man tillhör, men det behöver därför inte vara något eget "ägande" eller eget driv i detta. Det kan framförallt handla om andras anseende. Detta kallas också introjekt; man anammar andras förhållningssätt och övertygelser och överför dessa på sig själv. En sträng barnuppfostran leder ofta till att man tar till sig föräldrarnas förhållningssätt och lever upp till dessa så länge föräldrarna har möjlighet att kontrollera. En avsaknad förmåga kan bortförklaras genom att normerna prioriteras att efterlevas, inlärning blir präglad av order utifrån. *Bör* framför *vill*. Man *bör* visa sin kompetens och prestera som förväntat, i hopp om föräldrarnas erkännande.

Utveckling som drivs fram av egna ideal ger en helt annan energi och intresse för att förstå sig själv, förmågan att lära nytt och viljan att behärska nya situationer och relationer. Det överordnade målet är självrespekt. Därför blir också det ett ärligt tillvägagångssätt till egen utveckling.

