

” Når jeg leser en bok skriver jeg ned hva som er interessant i kapitlet og på hvilken side jeg finner det. For andre en meg selv bør notatet benyttes som en rettleiding om hva man finner hvor, og er ikke på noen måte komplett uten boken ved sin side. Opprinnelig startet jeg med notater fordi jeg husket svært lite av hva jeg hadde lest. Dette dokumentet er skrevet på mobil og senere overført til pc. Dokumentet hjelper meg å huske hva jeg har lest og hvor jeg finner opplysningene”.

(Anders Petter Andersen)



**Tittel** : **Endringskoden**  
**Undertittel** : **Knekker du endringskoden kan du lære å mestre det du vil.**  
**Forfattere** : **Jon Ivar Johansen, redaktør**  
**Anders Mørk**  
**Tor-Ivar Pettersen**  
**Kenneth Opsahl**  
**Erik Møller**  
**Kristoffer Omdal**  
**Ketil S. Jansen**

**Forlag** : **Hegnar forlag, 313 sider**

## Hovedinnhold i boken.

- Skal vi nå de mål vi setter oss må selvkontroll trenes og styrkes. Side 19.

## DEL 1. Mestringsleden.

- Du har nok talent og er god, men du kan bli mye bedre og til og med best, hvis du blir bevisst de viktigste betingelser for effektiv læring. I dette kapitlet vil jeg vise hvorfor. Side 21.

### Kapittel 1. Født til å lykkes.

- Kreativitetsprosenten ble redusert fra 98% til 2% fra vi er 5år til vi er 30år. Miljøet vi lever i former oss. Side 27.

### Kapittel 2. All læring skjer i læringssonen.

- At medfødt talent og evner er spesielt bra er en myte. Side 31.
- At talent ikke er avgjørende viser taxisjåførene i London som må lære 25.000 gater, eiendommer, parker og plasser. Å bli lisensiert tar 3-4 år. Side 31.
- Hjernen hater endringer, men ikke når vi blir utfordret og det forventes noe av oss. Side 34.
- Michelle Obama uttaler at hennes suksess har utspring i stabile kjærlighet og høye forventninger som barn. Side 37.
- Vi satser mer om vi føler vi blir satset på og at andre har høye forventninger til meg. Side 37.
- Budskapet om at du hører til her, du betyr noe og at andre rundt deg mener du er viktig et hovedbudskap i boken til Michelle Obama. Side 38.
- Våre prestasjoner først og fremst dreier seg om forventninger og tillit fra andre. Side 38.
- Forventninger skaper en selvoppfyllende profeti. Side 38.
- Skal vi utvikle talent og evner, starter en slik utvikling med høye forventninger som dytter oss fra komfortssonen til læringssonen. Side 39.
- Hvis du vil akselerere læring, må du sørge for at du forlater den trygge komfortssonen og gjør ting som er vanskelige og du strever med. Side 39.
- Om du ikke opplever usikkerhet og stress når du lærer noe nytt reduseres hjernens evne til læring. Side 40.
- Stabilitet og rutiner dreper læringsevnen. Side 40.
- Når du går inn i et mer utfordrende og krevende miljø øker hjernens evne til å absorbere mer informasjon. Side 40.
- For å unngå tomgang må vi helt bevisst utfordre og skape mer variasjon, usikkerhet og nyheter inn i livet. Side 40.
- «Godt nok» er paradoksalt nok blitt normen for folk flest. Side 41.
- Hovedårsaken til dette er mangel på kunnskap om hvor viktig høyt forventningspress er for læring, utvikling og høye prestasjoner. Side 41.
- Folk flest har ikke erfart konsekvensene av positivt forventningspress. Side 41.

### Kapittel 3. Mestringsleden.

- For å skape et høyt forventningspress må du definere et høyt krevende mål. Side 44.
- Repetere, feile, repetere med små gjentakende skritt til ting sitter automatisk er beste måten å mestre. Side 44.
- Snøballeffekten oppleves når du er i gang med endrings- og læringsprosessen. Ting blir lettere. Side 45.
- Anders Ericsson har definert «Gullstandarden», og ber oss tenke som en forsker. Side 48.
- De fleste mennesker stagnerer altfor tidlig fordi forventningspresset på dem fra miljøet er altfor lavt. Side 49.
- Trener du som en forsker utvikler du det Ericsson kaller «Expert performance» til slutt. Side 49.
- Den viktige konsekvensen er at du ubevisst utvikler innstilling til læring og blir motivert av: Overgang fra komfort- til læringssonen. Motgang og tilbakeslag. Å mislykkes og kritikk. Å måtte anstrenge seg til de lærer å mestre - en dag. Side 50.
- De som praktiserer lærer en sterk mental motstandsdyktighet. Side 51.
- Feil i prosessen er en tilbakemelding og en mulighet til å bli bedre. Side 51.
- 10.000 timer er regelen for å komme i verdensklasse i en ferdighet. Side 53.

- Forskere har funnet ut at det tar i gjennomsnitt 66 dager å automatisere en ny ferdighet. Side 55.
- Det som avgjør suksess er evnen til å bearbeide og utvikle råvaren og dermed utvikle ditt talent. Side 57.

#### **Kapittel 4, Hjernen er plastisk.**

- Dine og andres forventninger om å kunne mestre avgjør din motivasjon og innsats for å utvikle ditt talent. Side 59.
- Når du strever og anstrenger deg for å lære noe nytt, vil deler av hjernen endre seg og bli større. Side 66.

#### **DEL 2. Elefanten og rytteren.**

- Elefanten og rytteren er navnet på din tanke og din evne til å utføre. Varig endring av adferd har ikke skjedd før nye vaner er etablert. I denne delen vil du lære om hvordan du kan motivere elefanten og rytteren til å forlate komfortsonen og øve nok til nye ferdigheter er automatisert til nye vaner. Side 67.

#### **Kapittel 1. Den tause kampen.**

- Er du redd og usikker vet du at du holder på med noe viktig. Side 72.
- Å mestre angst og frykt betyr ikke å kvitte seg med den, men å akseptere og beherske den. Side 72.
- De færreste forlater komfortsonen frivillig. De må dyttes. Side 73.
- Forventninger til seg selv har store og varige konsekvenser. Side 76.
- For å lykkes med adferds-endringer må vi først motivere rytter. Deretter elefanten. Side 79.
- Elefantens motivasjon og adferd opprettholdes eller svekkes av umiddelbare konsekvenser. Den gjør mer av det den forventer. Side 81.
- Forventning om umiddelbar konsekvens utløser automatisk dopamin i hjernen. Side 83.
- Elefanten gjør mer av det som er kortsiktig belønning og mestringsglede. Side 84.
- Forventning om å mislykkes stopper utskillelse av dopamin og utløser stress. Side 84.
- Når vi forventer en spesiell adferd fra andre, opptrer vi sannsynlig på måter som gjør den forventede adferden mer sannsynlig. Side 85.
- Motivasjon for læring og endring av adferd styres av forventninger om umiddelbare konsekvenser, og opprettholdes eller svekkes av konsekvenser. Side 88.

#### **Kapittel 2. Utvikling av vaner og mentale handlingsregler.**

- Gjennomsnittlig bruker vi 66 dager på å innarbeide en livsstilsvane. En rutine med et glass vann før frokost tar 20 dager, men komplekse vaner kan ta et helt år. Side 91.
- Vaner utvikler det som kalles muskelhukommelse. Kalles også fixed mindset. Side 91.
- Inntil vaner er etablert, må selvkontrollen styre. Derfor mislykkes 50-90% med endring av adferd. Side 91.
- Når du føler frykt vet du at du holder på med noe viktig. Side 93.
- Vi tror vi tenker rasjonelt, men det er elefanhjernens vaner som «tenker» for oss fordi følelsene og vanene trigges FØR den rasjonelle tanken. Side 93.
- Magnus Carlsen har repetert så mye at han har utviklet kvalitative regler som utføres responsivt. Folk tror han tenker logiske og rasjonelle trekk. Det er ikke tilfelle. Side 94.
- 25% av tiden benyttes til motivasjon av utøver. 75% av tiden benyttes til å drille elefanten. (Utøveren) Side 94.
- Ifølge forskere er forskjellen på musikere at de gode elevene er i stand til å rette egne feil. Det samme gjelder alle selgere, ledere som har utviklet og automatisert gode vaner. Side 95.

#### **Kapittel 3. Psykologisk trygghet.**

- S.V.A.R. betyr sett, verdsatt, anerkjent og respektert. S.V.A.R. er livsviktig for individets vekst, utvikling og prestasjoner. Side 97.
- Frykt er vårt innebygde alarmsystem. Jo større utrygghet, desto sterkere fryktmotivert adferd. Høy psykologisk trygghet kjennetegnes ved at man kan si ifra om feil, stille «dumme» spørsmål mm. Side 98.
- Det vil alltid oppstå risiko, usikkerhet og frykt når vi forlater komfortsonen. Side 100.
- Vinnes opinionsledere i en gruppe vil kunnskap og innstillinger spre seg som et virus og gi en taus læring i en gruppe. Side 100.
- Forskerne fant ingen sammenheng mellom personlighet, utdanning, ferdigheter, erfaring i forhold til prestasjoner. Det som skilte de beste ut var psykologisk trygghet. Side 101.
- Vi må rekruttere ledere som er i stand til å skape psykologisk trygghet. Side 102.

#### **Kapittel 4. Utvikling av "growth mindset".**

- Professor Anders Ericsson har gjennom sin forskning dokumentert at de fleste kan lære å mestre de mest krevende ting, hvis vi er en del av en mestringskultur og et læremiljø som trener etter prinsippene i "Gullstandarden". Side 105.
- Skal ledere utvikle seg må de våge å spørre teamet om hjelp. Side 107.
- Kulturen og omgivelsene er en utrolig sterk trigger, og den eneste måten å få mennesker til å endre måten de ser seg selv på. Side 109.
- Nevrale kretser i hjernen er ikke enkle å bygge, de krever innsats, disiplin, selvkontroll og hardt arbeid over tid. Side 109.
- GRIT er evnen til å opprettholde interesse, arbeidskapasitet og holde ut selv om det er langt å krevende å nå et langsiktig mål. Side 111.
- Selvdisiplin handler om GRIT. Side 112.

#### **DEL 3. Livsfarlig ledelse: "fixed mindset".**

- Lær hvordan et fixed mindset utvikles som en ubevisst og automatisert handlingsregel og hva som er konsekvensene av slik mindset. Det ender opp i livsfarlig ledelse. Side 115.

#### **Kapittel 1. Utvikling av et "fixed mindset".**

- Du aksepterer at slik er du født og ingenting nytter for å bli bedre. De som gjør ting bra har talent og spesielle evner. Nytter ikke for meg. Side 118.
- Vi lærer lettere når vi er fornøyd med måten vi ønsker å forbedre oss på. Vi har vanskeligere for å lære når vi vil forbedre det andre mener er feil hos oss. Side 122.
- Det beste bevis på growth mindset er at du gleder deg over andres suksess, og at dette oppfattes som en inspirasjon. Side 123.
- Du ser på deg selv som en helt ordinær person selv om du lykkes bedre. Side 123.
- Du har lagt ned tusenvis av timer for å utvikle ditt talent. Side 123.
- Er du redd for å gjøre feil, vil mye av din tilnærming til utfordringer bli fryktoorientert. Dette kan føre til angst og depresjoner. Side 124.
- Manglende følelse av å føle at man ikke blir sett, verdsatt og anerkjent er ganske enkelt livsfarlig. Side 124.

#### **Kapittel 2. Negativitet er positivt.**

- Falsk positivitet er verre en negativitet. Kreativitet kommer fra negativitet. Side 131.

#### **Kapittel 3. Kommunikasjon og konflikter.**

- Konflikter mellom mennesker er en nødvendighet for å få frem fakta, kreativitet og innovasjoner. Side 133.
- I fixed mindset er du redd for å tape ansikt ved uenighet. I growth mindset aksepterer du at vi er uenige. Side 134.
- Bare gjennom å fremelske uenighet fremmes åpenhet, sannhet og læring. Side 134.

#### **Kapittel 4. Nysgjerrighet og kreativitet.**

- I fixed mindset belønnes flinke, vite mest. Growth mindset handler om nysgjerrighet, søken, utfordringer og læring. Side 140.
- Innen vi er 17 år har vi hørt ordet NEI 150.000 ganger, og ordet JA kun 5.000 ganger. Side 141.

#### **Kapittel 5. Livsfarlig ledelse.**

- Beskrive av en fixed mindset og talentdrevet kultur. Historien om hvordan revisjonsfirmaet Arthur Andersen dekket over korrupsjonen i Enron i 2002. Verdens største økonomiske skandale i nyere tid. Side 146.

#### **Kapittel 6. Er "fixed mindset" situasjonsavhengig?**

- Begge mindset er innebygget i alle mennesker. Poenget er å være klar over det, og utvikle forbedring til enhver tid. Den er situasjonsavhengig. Side 150.

#### **DEL 4. Vondt i viljen.**

- Lær om den lille late selvkontrollen som blir fort sliten. Hvorfor er det vanskelig å bruke selvkontrollen til å endre adferd og utvikle nye vaner selv om vi vil og er motiverte. Side 157.

#### **Kapittel 1. Elefanten hater å tape.**

- Det er selve forandringen som gjør oss tilfreds eller utilfreds, ikke størrelsen på den. Side 164.
- Det er 2,5 gang mer vanskelig å innarbeide en ny vane fremfor opprettholde den opprinnelige vanen. Side 166.
- Det er ubehagelig å endre en innarbeidet vane og rutine, men det er mer ubehagelig å miste sin inntekt. Side 169.
- Problemet er ikke kunnskap og ferdigheter. Problemet er at du prokrastinerer. Side 169.

#### **Kapittel 2. Elefanten tar snarveier.**

- Elefanten i oss leter alltid etter snarveier. Den vil alltid gjøre ting lettest mulig. Den finner alltid en utvei slik at vår holdning kan forsvares selv om vi vet at den er feil. Side 175.

#### **Kapittel 3. Vondt i viljen.**

- Nøkkelen til suksess er å ha evnen til å bevisst gripe inn overfor egne følelser og impulsive handlinger. Deretter gå mot målet som er satt. Side 185.
- Magnus Carlsen overlater oppgaver til andre slik at han ikke bruker opp selvkontrollen. Det gir ham overskudd til å fokusere på hovedoppgaven. Side 190.
- Carlsen outsourcher oppgaver som sliter på ham. Side 190.
- Forskere har funnet ut at rasjonalitet og selvkontroll er bedre predikatorer for suksess enn tradisjonelle intelligensstester. Side 191.
- Uten sterk vilje og selvkontroll blir større valgfrihet vår største fiende og øker vår ufrihet. Side 191.

#### **Kapittel 4. Den håpløse kommunikasjonen.**

- I all menneskelig kommunikasjon er det stor mulighet for uenighet og konflikt fordi begge som oftest har utviklet growth mindset. Side 194.

#### **DEL 5. Mental styrketrening.**

- Lær hvordan du stopper elefanten i deg og de automatiserte handlingene. Dette krever en bevisst handling som krever selvkontroll, impuls kontroll og selvdisiplin. Side 201.

#### **Kapittel 1. Økt selvkontroll og mental styrke.**

- Mange mennesker med høye mål sliter med å finne den indre roen som må til for å være effektiv over lengre tid. Side 207.
- Manglende motivasjon er ofte et symptom på mild utbrenthet. Side 207.

#### **Kapittel 2. Mageslippet.**

- Å være oppmerksom på pusten er et anker for at distraksjon ikke skal slippe til. Side 209.
- Psykiske og fysiske reaksjoner henger sammen med pusten. Side 209.
- Et bedre pustemønster kan være til hjelp for å senke stressnivået i øyeblikket. Sinnstilstanden påvirker pustemønsteret instinktivt og umiddelbart. Side 209.
- Når du er stresset kjenner du pusten høyt oppe i brystet. Side 210.
- Mange mennesker befinner seg i en konstant alarmberedskap. Pusteøvelser vil virke avslappende og gradvis vil glede, krefter, energi og ro komme tilbake. Side 210.
- Å trene mindfulness gir oppmerksomhet og tilstedeværelse i øyeblikket. Side 212.
- Om du prøver å kontrollere dine tanker og følelser ved å si til deg selv at du ikke skal tenke eller føle slik, så forverrer du situasjonen. Side 212.
- Forbedre selvkontroll er første skritt til lære seg å mestre krevende oppgaver. Side 213.

#### **Kapittel 3. Femsekundersregelen.**

- 5 sekunders er tiden mellom da du tenker på en plikt og til du begynner med plikten. Det er også de samme sekundene du prokrastinerer. Side 215.

## **DEL 6. Endringskoden.**

- Hvordan utvikle en kultur som fremmer mestringsglede gjennom å endre den kulturelle kontekst. Side 221.

### **Kapittel 1. Alt liv er evolusjon.**

- Menneskehistorien er ikke formet av mennesker som har vært betydningsfulle hele tiden. Forventninger og krav formet deres innsats slik at de gjorde noe historisk. Det beste er å ha forventninger og krav til menneskene. Da gjør de store ting. Side 226.

### **Kapittel 2. Hvordan utvikles et "fixed mindset"?**

- I Enron som betegnes som en kultur med fixed mindset stigmatiserte ansatte med å plassere de i grupper A, B og C. Dette fremelsket personlig gevinst som endte i korrupsjon. Side 229.

### **Kapittel 3. Hva kjennetegner team med psykologisk trygghet?**

- Det stilles krav til den enkelte medarbeider. Side 232.
- De beste arbeidsteam er de med psykologisk trygghet. Side 233.
- S.V.A.R. betyr sett, verdsatt, anerkjent og respektert. Side 233.
- Vi er ekstremt våre på signaler som trigger utrygghet. Det minste signal utløser negativt stress. Side 234.
- Når ledere går foran og ber om ærlig feedback utvikles psykologisk trygghet. Side 237.
- Si takk og vis takknemlighet når noen gir kritikk eller hjelper på annen måte. Takk er en liten trigger som forteller at du er verdsatt. Side 238.

### **Kapittel 4. "Bind deg til masten" på forhånd.**

- Ansvar for å få slutt på mobbing ligger hos den som ikke mobber. De sier ikke ifra når de ser det foregår. Side 241.
- Endre maktmidler hos team for å unngå ensidig avgjørelser ved følgende kontekst: avskjed, ansettelse, evaluere personlig prestasjoner og individuell belønning. Side 243.
- Dommer og trener kan ikke være i samme person. Side 243.
- Ironien er at den beste måten å utvikle god ledelse er å ta fra dem makten. Side 243.
- Handlungsregel kan kalles en algoritme. Side 244.
- Lag egne handlingsregler. De automatiseres. Side 246.
- Vaner begrenset din mulighet til å velge. Side 246.
- For å automatisere en ny vane må den repeteres i gjennomsnitt 66 dager. Side 246.
- Endring av adferd er for de fleste en ny innsikt. Side 246.

### **Kapittel 5. Handlungsregler for psykologisk trygghet.**

- Berøm anstrengelse og innsats. Ikke berøm den beste eller mest intelligente. Side 248.
- Eksempel på handlingsregler for service i CC Mat. Side 250.
- Eksempel på handlingsregler for salgsledere. Side 251.
- Viktig avveining for refleksjon frem til før, under og etter resultat. Side 252.

### **Kapittel 6. Hemmeligheten er sjekklister.**

- Sjekklister og egenkontroll er et signal på tillit, verdsettelse, respekt og selvstendighet. Side 253.
- Treningsdagbok er helt avgjørende for å bli god. Der skrives ned mål og utvikling. Side 253.
- Dødsfallprosenten ved sykehus i USA er estimert til 1,5-5%. Tilsvarende 2 jumbojet med passasjerer som styrter hvert døgn. Dette kunne vært redusert 50% ved benyttelse av sjekklister. Side 254.
- Dette er bevist i en studie i USA med nær 4.000 pasienter. Side 255.
- Sykepleiere kunne gripe inn om legen glemte enkle punkter i sjekklister. Dette reduserte betennelser fra 11% til 0%. Side 256.
- De fleste av oss har fixed mindset, og har behov for sjekklister og egenkontroll for å endre og utvikle vaner. Side 259.
- Det er de som observerer utførelsen som er best til å kommentere utførelsen. Ikke den overordnede. Side 260.
- Gode sjekklister er presise, korte og enkle å bruke. De er påminnelser om de mest kritiske og viktigste trinnene. Side 261.
- Når du er leder for et team må du anse teamet som dine kunder. Side 263.

### **Kapittel 7. Endringskoden.**

- «Jeg trenger din hjelp.» signaliserer tillit, sårbarhet og usikkerhet. Side 268.
- Tanken på den umiddelbare konsekvensen av å ikke endre adferd må oppleves som større enn konsekvensen av å fortsette med den gamle vanen. Side 274.

### **Kapittel 8. Case-eksempel – CC Mat.**

- Det tar minimum 2 år å endre en kultur. Side 275.

### **Avslutning.**

- Å innarbeide en ny vane tar i gjennomsnitt 66 dager. Side 282.

### **Selvbedraget.**

- Forfatterens dikt og hans subjektive oppfatning av å være menneske på godt og vondt. Side 287.

### **Vedlegg 1. Litteratur. (referanser)**

### **Vedlegg 2. Why leadership training fails. (en artikkel som forfatter anbefaler å lese)**

### **Vedlegg 3. Marshmallow-studiet.**

- En kjent studie som viser barns evne til å utsette et gode mot at de senere får større gevinst. Studien viser også hvordan det gikk med disse barna som voksne. Konklusjon er at evnen til å utsette en fremtidig gevinst ser ut til å foretrekkes. Side 295.

### **Vedlegg 4. Oppmerksomhetstrening eller "mindfulness".**

- De som er gode på å få mye gjort, er gode på å fokusere og gjøre en ting av gangen. Side 299.
- Evnen til stillhet reduserer stressnivået i kroppen. Side 300.
- Oppmerksomhetstrening handler veldig mye om å fokusere på pusten din. Pusten er det viktigste i alle øvelser. Side 300.

### **Vedlegg 5. Slik påvirker stress kroppen din.**

- Det er en myte at stress bare er negativt. Side 307.
- Gode råd for å bekjempe stress. Side 307.

### **Vedlegg 6. Kjente mennesker som mistet sine foreldre tidlig.**

- Mulig dette er medtatt fordi forskning tilsier at de menneskene som opplever dette utvikler større ansvarsfølelse. (Min subjektive mening). Side 309.

### **Vedlegg 7. Handlingsregler for psykologisk trygghet.**

- Handlingsregler for psykologisk trygghet i team. Side 311.