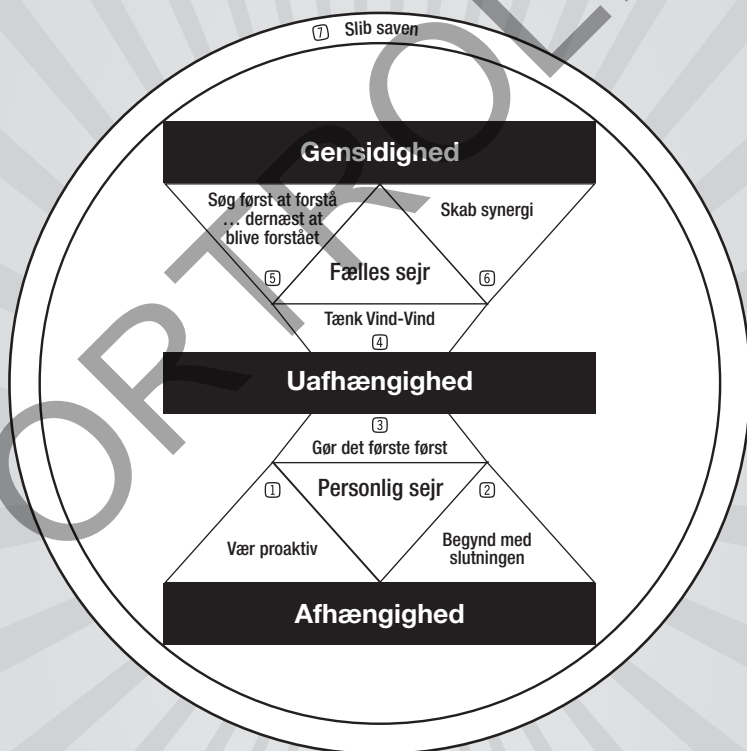


# 1. DEL

## PARADIGMER OG PRINCIPPER



FORTROLIGT

## INDEFRA-UD

*Der findes ingen virkelig dygtighed i hele denne verden,  
som kan adskilles fra den rette levevis.*

DAVID STARR JORDAN

I de mere end 25 år, jeg har samarbejdet med mennesker i erhvervslivet, på universiteter og inden for ægteskabelige og familiære rammer, er jeg kommet i kontakt med mange mennesker, som har opnået en utroligt stor udvendig succes, men som indvendigt har kæmpet med en længsel, et dybtliggende behov for personlig overensstemmelse og effektivitet og sunde, udviklende relationer til andre mennesker.

Jeg har på fornemmelsen, at nogle af de problemer, de har fortalt mig om, også kunne være nogle, du kender til.

Jeg har opstillet og opfyldt mine karrieremæssige mål, og jeg har enorm succes i mit arbejdsliv. Men det har kostet mig mit privat- og familieliv. Jeg kender ikke min kone og mine børn længere. Jeg er ikke engang sikker på, at jeg kender mig selv og ved, hvad der virkelig betyder noget for mig. Så jeg har måttet stille mig selv spørgsmålet: Er det det værd?

Jeg er begyndt på en ny slankekur – for femte gang i år. Jeg ved, jeg vejer for meget, og jeg vil virkelig gerne lave om på det. Jeg læser alt det nyeste om emnet, jeg sætter mig nogle mål, jeg mobiliserer hele min psyke for at få en positiv holdning til projektet og siger til mig selv, at jeg godt kan gennemføre det. Men jeg gør det ikke. Efter et par uger fuser det ud. Jeg kan åbenbart ikke holde et løfte, jeg afgiver til mig selv.

Jeg har taget det ene kursus efter det andet om effektiv ledelse. Jeg forventer en masse af mine medarbejdere og arbejder hårdt på at være venlig over for dem og behandle dem rigtigt. Men jeg føler ikke nogen loyalitet fra deres side. Jeg tror, at hvis jeg en dag var syg og lå derhjemme, ville de bruge det meste af dagen på at stå og skvadre ved vandautoma-

ten. Hvorfor kan jeg ikke træne dem til at være selvstændige og ansvarlige – eller finde nogle medarbejdere, som kan være det?

Min teenagesøn gør oprør og tager stoffer. Lige meget hvad jeg prøver, vil han ikke høre på mig. Hvad skal jeg gøre?

Der er så meget, man skal. Og der er ikke tid nok. Jeg føler mig presset og frustreret dagen lang, hver dag, alle ugens syv dage. Jeg har deltaget i seminarer om at administrere sin tid, og jeg har prøvet seks-syv forskellige planlægningsystemer. De har hjulpet lidt, men jeg føler stadig ikke, at jeg lever det tilfredsstillende, produktive og fredelige liv, jeg gerne vil leve.

Jeg vil gerne lære mine børn værdien af arbejde. Men for at få dem til at gøre noget skal jeg overvåge alt, hvad de gør ... og finde mig i, at de brokker sig hele vejen igennem. Det er meget nemmere selv at gøre tingene. Hvorfor kan børn ikke gøre det, de skal, uden at være sure og uden at skulle mindes om det?

Jeg har travlt – virkelig travlt. Men somme tider spekulerer jeg på, om det, jeg laver, overhovedet betyder noget i det lange løb. Jeg ville virkelig gerne tro på, at der er en mening med mit liv, at tingene på en eller anden måde blev ændret af, at jeg var her.

Jeg ser mine venner eller slægtninge opnå en eller anden form for succes eller anerkendelse, og så smiler jeg og ønsker dem entusiastisk tillykke. Men inderst inde er jeg misundelig. Hvorfor har jeg det sådan?

Jeg har en stærk personlighed. Jeg ved, at jeg i næsten alle interaktioner selv kan styre, hvad der kommer ud af dem. Størstedelen af tiden kan jeg endda gøre det ved at påvirke andre til at foreslå den løsning, jeg gerne vil have. Jeg gennemtænker hver enkelt situation og føler virkelig, at de idéer, jeg fremlægger, som regel er de bedste for alle parter. Men jeg føler mig lidt dårligt tilpas. Jeg spekulerer altid på, hvad andre i virkeligheden mener om mig og mine idéer.

Mit ægteskab er dødt. Vi skændes ikke eller noget; vi elsker bare ikke hinanden længere. Vi har gået i parterapi; vi har prøvet forskellige ting, men det lader simpelthen ikke til, at vi kan genfinde de følelser, vi engang havde.

Der er tale om dybtliggende problemer, smertefulde problemer – problemer, som ikke kan fjernes via hurtige lappeløsninger.

For et par år siden kæmpede min kone, Sandra, og jeg med et tilsvarende problem. En af vores sønner havde det meget svært i skolen. Han klarede sig ikke godt fagligt; han vidste ikke engang, hvordan han skulle følge eksamensvejledningerne, for slet ikke at tale om at klare sig godt til selve prøverne. Socialt var han umoden og gjorde ofte sine nærmeste pinligt berørt. Fysisk var han lille, tynd og ukoordineret – han svingede fx sit baseballbat, næsten før bolden overhovedet var kastet. De andre grinede ad ham.

Sandra og jeg var optændt af et ønske om at hjælpe ham. Vi følte, at hvis „succes“ var en væsentlig faktor i alle livets facetter, var det et endnu vigtigere element i vores rolle som forældre. Derfor arbejdede vi på vores holdning og adfærd i forhold til ham og prøvede også at arbejde på hans. Vi forsøgte at opmuntre ham med positive holdninger. „Kom så, kammerat! Du kan godt! Vi ved, du kan! Hold lidt højere oppe på battet, og se på bolden hele tiden. Vent med at svinge, til den er tæt på dig.“ Og hvis han klarede sig bare lidt bedre, brugte vi en masse energi på at styrke ham endnu mere. „Det er godt – bliv ved med det.“

Når andre lo, irettesatte vi dem. „Lad ham være. Lad være med at være efter ham. Han er lige ved at lære det.“ Og vores søn græd og hævdede, at han aldrig blev god til det, og at han alligevel ikke kunne lide baseball.

Der var ikke noget af det, vi gjorde, som lod til at hjælpe, og vi var virkelig bekymrede. Vi kunne se, hvilken virkning det havde på hans selvværd. Vi prøvede at være opmuntrende og hjælpsomme og positive, men efter gentagne fejlslagne forsøg trak vi os omsider tilbage og prøvede at betragte situationen fra et andet perspektiv.

På det tidspunkt var jeg rent arbejdsmæssigt involveret i lederudviklingsarbejde hos forskellige klienter rundt om i landet. I denne funktion udformede jeg hver anden måned kursusprogrammer i emnet kommunikation og opfattelser for deltagerne i IBM's Executive Development Program.

Mens jeg researchede og forberedte disse præsentationer, blev jeg særligt interesseret i, hvordan opfattelser dannes, hvordan de styrer den måde, vi ser ting på, og hvordan den måde, vi ser på, styrer den måde, vi opfører os på. Det førte mig videre til en analyse af forvent-

ningsteorien og selvopfyldende profetier eller „Pygmalion-effekten“ og til en erkendelse af, hvor dybt forankrede vores opfattelser er. Det lærte mig, at vi må se *på* den optik, vi betragter verden *gennem*, foruden *på* den verden, vi ser, samt at det er selve optikken, der former den måde, vi fortolker verden på.

Da Sandra og jeg talte om de begreber, jeg underviste i hos IBM, og om vores egen situation, begyndte vi at indse, at det, vi gjorde for at hjælpe vores søn, ikke stemte overens med den måde, vi i virkeligheden *så* ham på. Når vi ærligt undersøgte vores inderste følelser, måtte vi erkende, at vores opfattelse var, at han grundlæggende var utilstrækkelig – på en eller anden måde „bagefter“. Uanset hvor meget vi arbejdede på vores holdning og adfærd, var vores anstrengelser virkningsløse, fordi det, vi trods vores handlinger og ord, virkelig viderekommunikerede til ham, var: „Du kan ikke. Du har brug for at blive beskyttet.“

Vi begyndte at indse, at hvis vi ville lave om på situationen, måtte vi først lave om på os selv. Og for at lave effektivt om på os selv var vi nødt til først at ændre vores opfattelser.

## PERSONLIGHEDS- OG KARAKTERETIK

Samtidig var jeg foruden min forskning inden for opfattelser også dybt involveret i en omfattende undersøgelse af den succeslitteratur, der er udgivet i USA siden 1776. Jeg læste eller skimmede bogstaveligt talt flere hundrede bøger, artikler og essays om områder som fx selvudvikling, populærpsykologi og selvhjælp. Lige foran mig havde jeg summen og substansen af det, et frit og demokratisk folk anså for at være nøglerne til et succesrigt liv.

Mens jeg i min undersøgelse så tilbage på 200 års skriftligt materiale om succes, bemærkede jeg et forbløffende mønster dukke op i indholdet af denne litteratur. På grund af vores egne problemer og tilsvarende problemer i tilværelsen og relationerne hos de mange andre mennesker, jeg havde arbejdet med i årenes løb, begyndte jeg i stigende grad at føle, at en stor del af de sidste 50 års succeslitteratur var overfladisk. Den var fyldt med bevidsthed om socialt image, med teknikker og hurtige lappeløsninger – med sociale hæfteplastre og hovedpinepiller, der tog sig af akutte problemer og undertiden endda lod til at løse dem midlertidigt, mens den efterlod de underliggende kroniske

problemer uberørte, så de kunne udvikle sig negativt og dukke op til overfladen fra tid til anden.

I stærk kontrast hertil var næsten hele litteraturen fra de første ca. 150 år fokuseret på det, man kan kalde *Karakteretikken* som grundlaget for succes – ting som integritet, ydmyghed, trofasthed, mådehold, mod, retfærdighed, tålmodighed, flid, enkelhed, beskedenhed og Den Gyldne Regel. Benjamin Franklins selvbiografi er repræsentativ for denne litteratur. Den er i bund og grund historien om én mands indsats for at integrere bestemte principper og vaner, som er dybt forankrede i hans natur.

Ifølge *Karakteretikken* er der visse grundlæggende principper for en god livsførelse, og folk kan kun opleve virkelig succes og vedvarende tilfredshed, hvis de lærer og integrerer disse principper i deres grundlæggende karakter.

Men kort efter Første Verdenskrig forskubbede det grundlæggende syn på succes sig fra *Karakteretikken* til det, man kunne kalde *Personlighedsetikken*. Succes blev i højere grad et produkt af ens personlighed, af ens offentlige image, holdninger og adfærd, samt de færdigheder og teknikker, der smører hjulene i al menneskelig interaktion. Denne *Personlighedsetik* havde to spor: Det ene var menneskelige og PR-relaterede teknikker, mens den anden var en positiv mental holdning. En del af denne filosofi udtryktes via inspirerende og undertiden velfunderede talemåder som „Smil til verden, og den smiler til dig,“ og „Du kan, hvad du vil.“

Andre dele af personlighedsperspektivet var klart manipulerende – ja, endog vildledende – og opfordrede folk til at bruge teknikker til at få andre til at synes om dem, foregive interesse i andres hobbyer for at få det ud af dem, de ville opnå, eller udstråle styrke via et „power look“ eller intimidere andre for selv at komme videre i tilværelsen.

En del af denne litteratur anerkendte, at karakter er en ingrediens i opskriften på succes, men havde en tendens til at isolere den i stedet for at anerkende den som noget grundlæggende og katalytisk. Hvis man omtalte *Karakteretikken*, var det nærmest mekanisk; den basale fremfærd bestod af teknikker til at opnå hurtig indflydelse, magtstrategier, kommunikationsfærdigheder og positive holdninger.

Jeg begyndte at indse, at denne *Personlighedsetik* var den underbevidste kilde til de løsninger, Sandra og jeg forsøgte at bruge over for vores søn. Efterhånden som jeg tænkte mere og mere over forskellen

på Personligheds- og Karakteretikken, indså jeg, at Sandra og jeg havde fået sociale pluspoint ved, at vores børn opførte sig godt, og at vores søn i vores øjne simpelthen ikke levede op til disse forventninger. Vores *billede* af os selv og vores rolle som gode, omsorgsfulde forældre, var endnu mere fasttømret end vores *billede* af vores søn, og førstnævnte påvirkede måske sidstnævnte. Der lå langt mere i *den måde, vi så* og håndterede problemet på, end blot bekymring for vores søns velbefindende.

I takt med at Sandra og jeg talte om det, blev vi pinligt bevidste om den stærke indflydelse fra vores egen karakter og motiver samt vores opfattelse af ham. Vi vidste, at de motiver, der var knyttet til social sammenligning ikke stemte overens med vores dybere værdier og kunne medføre betinget kærlighed og i sidste ende et forringet selv-værd hos vores søn. Derfor besluttede vi os for at koncentrere vores indsats om *os* – ikke om vores teknikker, men om vores inderste motiver og vores opfattelse af ham. I stedet for at prøve at lave om på ham prøvede vi at træde lidt til side – at adskille *os* fra *ham* – og fornemme hans identitet, individualitet, selvstændighed og værdi.

Gennem intens tankevirksomhed, tro og bøn begyndte vi at *se* vores søn ud fra hans egen unikke personlighed. Vi *så* adskillige lag af potentiale i ham, der ville blive frigjort i hans eget tempo. Vi besluttede os for at slappe af og lade ham være, så hans egen personlighed kunne udvikle sig. Vi *så* vores naturlige rolle som værende dem, der skulle bekræfte, nyde og værdsætte ham. Vi arbejdede også bevidst på vores motiver og udviklede nogle interne kilder til tryghed, så vores egne følelser af værd ikke var afhængige af vores børns „acceptable“ adfærd.

Efterhånden som vi gjorde os fri af vores gamle opfattelse af vores søn og udviklede nogle værdibaserede motiver, begyndte nye følelser at dukke op. Vi opdagede, at vi nød ham i stedet for at sammenligne eller dømme ham. Vi holdt op med at forsøge at klonе ham i vores eget billede eller måle ham i forhold til sociale forventninger. Vi holdt op med at prøve at manipulere ham venligt og positivt efter en acceptabel social støbeform. Eftersom vi så ham som grundlæggende tilstrækkelig og i stand til at håndtere tilværelsen, holdt vi op med at beskytte ham mod andres latterliggørelse.

Han var opvokset med denne beskyttelse, så han havde en periode med abstinenser, som han gav udtryk for, og som vi accepterede, men



ikke nødvendigvis reagerede på. „Vi behøver ikke beskytte dig,“ lød det udtalte budskab. „Du er grundlæggende okay.“

Efterhånden som uger og måneder gik, begyndte han at føle en stille selvsikkerhed og selvbekræftelse. Han begyndte at blomstre op i sit eget tempo. Han blev fremragende, målt efter sociale standardkriterier – fagligt, socialt og sportsligt – i et hurtigt spring, som langt overhalede den såkaldte naturlige udviklingsproces. Som årene gik, blev han valgt til leder for forskellige elevorganer, udviklede sig til en af de bedste sportsudøvere i hele staten og begyndte at få topkarakterer. Han udviklede en vindende og ærlig personlighed, der har gjort det muligt for ham at relatere til alle slags mennesker på måder, der ikke udgør nogen trussel for dem.

Sandra og jeg er overbeviste om, at vores søns „socialt imponerende“ resultater snarere var et lykkeligt udtryk for de følelser, han havde over for sig selv, end blot en reaktion på social belønning. Det var en fantastisk oplevelse for Sandra og mig og også meget lærerigt i forhold til vores kommunikation med vores andre børn og vores øvrige roller. Det gjorde os på et meget personligt plan bevidste om den afgørende forskel på Personlighedsetikken og Karakteretikken i forbindelse med succes. Denne overbevisning er rammende udtrykt hos salmisten: „Ransag dit eget hjerte flittigt, for fra det strømmer livets spørgsmål.“

## PRIMÆR OG SEKUNDÆR STORHED

Min erfaring med min søn, min undersøgelse af opfattelser og min læsning af succeslitteraturen skabte tilsammen en af de Aha-oplevelser, man kan have her i livet, når tingene pludselig falder på plads. Lige med ét var jeg i stand til at se, hvor stor indflydelse personlighedsetikken havde, og få en klar forståelse af de subtile og ofte bevidst uidentificerede uoverensstemmelser mellem det, jeg vidste var rigtigt – nogle ting, jeg havde lært som barn for mange år siden, og ting, der befandt sig dybt nede i min egen indre fornemmelse af værdi – og de hurtige lappefilosofier, der omgav mig hver eneste dag. På et dybere niveau forstod jeg, hvorfor jeg i mit langvarige samarbejde med mennesker fra alle samfundslag havde konstateret, at de ting, jeg underviste i og vidste fungerede, ofte afveg fra de mere gængse opfattelser.

Jeg antyder ikke, at visse elementer inden for Personlighedsetikken – personlighedsudvikling, træning af kommunikationsfærdigheder og uddannelse i strategier til at opnå indflydelse og tænke positivt – ikke er gavnlige eller i visse tilfælde ligefrem afgørende for at få succes. Det mener jeg, de er. Men der er tale om sekundære og ikke primære træk. Måske er vi, mens vi har brugt vores menneskelige kapacitet til at bygge videre på det grundlag, tidligere generationer har skabt, uden at vide det blevet så fokuserede på vores eget byggeri, at vi har glemt det grundlag, der bærer det; eller også har vi ved så længe at have høstet det, vi ikke selv har sået, måske glemt, at der også er et behov for at så.

Jeg får ikke succes i det lange løb, hvis min karakter er grundlæggende fejlbehæftet og kendetegnet ved upålidelighed og uoprigtighed – heller ikke selvom jeg prøver at bruge indflydelsesstrategier og taktikker til at få andre til at gøre det, jeg vil have, arbejde bedre, blive mere motiverede og kunne lide mig og hinanden. Min upålidelighed vil afføde mistillid, og alt hvad jeg gør – selv afprøvning af såkaldt gode teknikker til menneskelige relationer – vil blive opfattet som manipulerende. Det gør ganske enkelt ingen forskel, hvor god retorikken er, eller endog hvor gode intentionerne er; hvis der kun er lidt eller ingen tillid, er der intet grundlag for permanent succes. Kun grundlæggende godhed kan puste liv i teknikkerne.

At fokusere på teknik er ligesom at snyde sig gennem skolen. Sommetider klarer du dig og får måske endda gode karakterer, men hvis du ikke betaler prisen dag ud og dag ind, kommer du aldrig til fuldt ud at beherske de fag, du studerer, eller udvikle en akademisk tankegang.

Har du nogensinde tænkt over, hvor latterligt det ville være at prøve at snyde sig igennem på en gård – at glemme at plante om foråret, dovne hele sommeren og så snyde om efteråret for at få høsten i hus? En gård er et naturligt system. Prisen skal betales, og processen følges. Man høster altid, hvad man sår; der er ingen genvej.

Dette princip gælder i yderste konsekvens også for menneskelig adfærd og i menneskelige relationer. De er også naturlige systemer, der bygger på loven om at høste. På kort sigt kan du måske i et kunstigt socialt system som skolen klare dig igennem, hvis du lærer at manipulere de menneskeskabte regler, at „spille spillet.“ I de fleste engangsbase-  
serede eller kortvarige menneskelige interaktioner kan du klare dig med Personlighedsetikken, gøre et godt indtryk ved at charmere, virke

kompetent og foregive interesse for andres hobbyer. Du kan lære dig nogle hurtige og nemme teknikker, der måske fungerer i kortvarige situationer. Men sekundære træk alene har ingen permanent værdi i langvarige relationer. Hvis der til syvende og sidst ikke findes nogen dybere integritet og grundlæggende karakterstyrke, vil udfordringerne i tilværelsen få de sande motiver til at materialisere sig, og så vil fejlslagne menneskelige relationer erstatte kortsigtede succeser.

Mange mennesker med sekundær storhed – altså social anerkendelse for deres talenter – mangler primær storhed eller godhed i deres karakter. Før eller siden vil du opdage det i alle deres længerevarende relationer, uanset om der er tale om en samarbejdspartner, en ægtefælle, en ven eller et teenagebarn, som gennemlever en identitetskrise. Det er karakteren, der kommunikerer meget tydeligt. Som Emerson engang udtrykte det: „Det, du er, råber så højt i mine ører, at jeg ikke kan høre, hvad du siger.“

Der findes selvfølgelig situationer, hvor folk har karakterstyrke, men mangler kommunikationsfærdigheder, og det påvirker utvivlsomt også kvaliteten af deres relationer. Men disse følgevirkninger er stadig sekundære.

I den sidste analyse kommunikerer det, vi *er*, langt tydeligere end alt, hvad vi *siger* eller *gør*. Det ved vi alle sammen. Nogle mennesker har vi fuldstændig tillid til, fordi vi kender deres karakter. Uanset om de er velformulerede eller ej, om de besidder kommunikationsevner eller ej, stoler vi på dem og arbejder godt sammen med dem.

For at citere William George Jordan: „Ethvert individ er tildelt et enormt potentiale for godt eller ondt – den stiltiende, ubevidste, usete indflydelse i vedkommendes liv. Det er slet og ret den konstante udstråling af, hvad mennesket virkelig er – ikke hvad det foregiver at være.“

## STYRKEN I ET PARADIGME

De 7 gode vaner inkorporerer mange af de grundlæggende principper for menneskelig effektivitet. Disse vaner er grundlæggende; de er primære. De repræsenterer internaliseringen af de korrekte principper, som vedvarende tilfredshed og succes bygger på.

Men før vi virkelig kan forstå disse 7 gode vaner, er vi nødt til at

forstå vores egne „paradigmer“, og hvordan vi foretager et „paradigmeskift“.

Både Karakteretikken og Personlighedsetikken er eksempler på sociale paradigmer. Ordet *paradigme* stammer fra græsk. Det var oprindeligt et naturvidenskabeligt udtryk, og i dag bruges det mere bredt og almindeligt om en model, teori, opfattelse, antagelse eller referenceramme. I mere generel forstand er det den måde, vi „ser“ verden på – ikke i forhold til vores synssans, men i forhold til opfattelser, forståelser og fortolkninger.

Her i bogen er det praktisk simpelthen at opfatte paradigmer som kort. Vi ved alle sammen, at „kortet ikke er territoriet.“ Et kort er simpelthen en forklaring af visse aspekter af territoriet. Det er præcis det, et paradigme er. Det er en teori, en forklaring eller en model af noget andet.

Forestil dig, at du gerne vil til et bestemt sted i Chicago. Her ville et kort over byen være en stor hjælp. Men hvad nu, hvis du fik et forkert kort? På grund af en trykfejl var kortet med titlen „Chicago“ i virkeligheden et kort over Detroit. Kan du forestille dig de frustrationer og mislykkede forsøg, du ville opleve, hvis du prøvede at nå frem til dit bestemmelsessted?

Du kan måske arbejde med din *adfærd* – du kan prøve mere ihærdigt, være flittigere, fordoble din hastighed. Men dine anstrengelser ville kun resultere i, at du nåede hurtigere hen til det forkerte sted.

Måske kan du også arbejde med din *holdning* – du kunne tænke mere positivt. Du ville stadig ikke nå frem til det rigtige sted, men det ville du måske være ligeglad med. Din holdning ville være så positiv, at du ville være tilfreds med at være et hvilket som helst sted.

Pointen er, at du stadig ville være faret vild. Det grundlæggende problem har intet at gøre med din adfærd eller holdning. Det har til gengæld alt at gøre med, at du har et forkert kort.

Hvis du har det rigtige kort over Chicago, *så* bliver ihærdighed vigtig, og når du møder nogle frustrerende forhindringer på vejen, *så* kan din holdning gøre en reel forskel. Men den primære og vigtigste forudsætning er kortets nøjagtighed.

Vi har hver især et utal af kort i hovedet, som kan opdeles i to overordnede kategorier: Kort over *den måde, ting er på*, eller *realiteter*, og kort over *den måde, ting burde være på*, eller *værdier*. Vi tolker alt det, vi oplever, via disse mentale kort. Vi betvivler sjældent deres nøjagtig-



hed; som regel er vi ikke engang klar over, at vi har dem. Vi *antager* bare, at den måde, vi ser ting på, er den måde, de virkelig er på, eller den måde, de burde være på.

Og vores holdninger og adfærd bunder i disse antagelser. Den måde, vi ser ting på, er kilden til den måde, vi tænker og handler på.

Før jeg går videre, vil jeg give dig en intellektuel og følelsesmæssig oplevelse. Brug et par sekunder på at betragte billedet på side 45.

Se så på billedet på denne side, og beskriv omhyggeligt det, du ser.

Ser du en kvinde? Hvor gammel vil du anslå hende til at være? Hvordan ser hun ud? Hvad har hun på? I hvilken form for rolle ser du hende?

Du vil sikkert beskrive kvinden på det andet billede til at være omkring 25 – meget yndig, moderigtig med en lille næse og et ærbart

udtryk. Hvis du var singlemand, ville du måske gerne gå ud med hende. Hvis du havde en modeforretning, ville du måske ansætte hende som model.

Men hvad nu, hvis jeg fortalte dig, at du tog fejl? Hvad, hvis jeg sagde, at billedet forestiller en kvinde i 60- eller 70-årsalderen, at hun ser bedrøvet ud, har en kæmpestor næse og bestemt ikke er model. Hun er en, du sikkert ville hjælpe over gaden.

Hvem har ret? Se på billedet igen. Kan du se den gamle kvinde? Hvis ikke, så prøv igen. Kan du se hendes store krumme næse? Hendes sjæl?

Hvis du og jeg snakkede sammen personligt, kunne vi diskutere billedet. Du kunne beskrive det, du ser, over for mig, og jeg kunne tale med dig om, hvad jeg ser. Vi kunne fortsætte med at kommunikere, indtil du tydeligt havde vist mig, hvad du ser i billedet, og jeg tydeligt havde vist dig, hvad jeg ser.

Men da vi ikke kan gøre det, skal du i stedet blade om på side 55 og studere billedet der, hvorefter du skal kigge på dette billede igen. Kan du nu se den gamle kvinde? Det er vigtigt, at du ser hende, før du fortsætter med at læse.

Første gang jeg stødte på denne øvelse, var for mange år siden på Harvard Business School. Underviseren brugte billedet til klart og tydeligt at demonstrere, at to personer kan se det samme, være uenige og alligevel begge to have ret. Det er ikke logisk; det er psykologisk.

Med sig ind i lokalet havde han en bunke store kort, hvoraf halvdelen afbildede den unge kvinde, du så på side 43, mens den anden halvdel afbildede den gamle kvinde på side 55.

Han delte dem ud i klassen, billedet af den unge kvinde til den ene halvdel af lokalet, og billedet af den gamle kvinde til den anden. Han bad os om at kigge på kortene, koncentrere os om dem i omkring ti sekunder og herefter aflevere dem igen. Derefter viste han på en skærm det billede, du ser på side 45, som er en kombination af begge billeder, og bad klassen om at beskrive det, de så. Næsten alle dem, der først havde set kortet med den unge kvinde, så den unge kvinde på billedet. Og næsten alle dem, der først havde set kortet med den gamle kvinde, så den gamle kvinde på billedet.

Herefter bad læreren en af de studerende om at forklare det, han så, for en studerende i den anden side af lokalet. Mens de snakkede frem og tilbage, blussede nogle kommunikationsproblemer op.



„Hvad mener du med ‘gammel dame’? Hun kan da højst være 20-22 år gammel!“

„Åh, hold dog op. Det kan du da ikke mene. Hun er 70 – måske godt på vej mod 80!“

„Hvad er der galt med dig? Er du blind? Den her dame er ung og ser godt ud. Jeg ville sågar invitere hende ud. Hun er yndig.“

„Yndig? Hun er en gammel heks.“

Diskussionen bølgede frem og tilbage, og alle var lige sikre på deres eget standpunkt og fastholdt det stædigt. Alt sammen udspillede sig til trods for, at de studerende havde en utroligt væsentlig fordel – de fleste af dem vidste tidligt i forløbet, at der rent faktisk fandtes en anden synsvinkel – noget, mange af os aldrig ville indrømme. Alligevel

var der kun ganske få studerende, der helt fra starten gjorde et ærligt forsøg på at se billedet fra et andet perspektiv.

Efter et stykke tid med nyttesløs kommunikation gik en af de studerende op til skærmen og pegede på en streg i tegningen. „Der er den unge kvindes halskæde.“ Den anden sagde, „Nej, det er den gamle kvindes mund.“ Gradvist begyndte de roligt at diskutere specifikke forskelle, og omsider var der først én studerende og dernæst flere, der pludselig nåede til en erkendelse, da billederne af begge kvinder kom i fokus. Via vedvarende rolig, respektfuld og konkret kommunikation blev vi endelig alle sammen i stand til at se det andet standpunkt. Men når vi kiggede væk og derefter tilbage igen, så de fleste af os straks det billede, vi var blevet præget til at se i løbet af de indledende ti sekunder.

Jeg bruger ofte denne demonstration af opfattelser, når jeg arbejder med mennesker og organisationer, fordi den er så lærerig både med hensyn til personlig og interpersonel gennemslagskraft. Den viser først og fremmest, i hvor høj grad forudgående påvirkninger har indflydelse på vores opfattelser – vores paradigmer. Hvis ti sekunder kan have så stor indflydelse på den måde, hvorpå vi ser ting, hvad så med et helt livs påvirkninger? Påvirkningerne i vores liv – familie, skole, kirke, arbejdsmiljø, venner, kolleger og aktuelle sociale paradigmer som fx Personlighedsetikken – har alle sammen gjort deres stiltiende, ubevidste indtryk på os og har været medvirkende til at forme vores referenceramme, vores paradigmer, vores kort.

Den viser også, at disse paradigmer er kilden til vores holdninger og adfærd. Vi kan ikke handle med integritet uden for dem. Vi kan simpelthen ikke være hele, hvis vi taler og handler anderledes, end vi ser. Hvis du hørte til de 90 %, som typisk ser den unge kvinde i det kombinerede billede, når du bliver påvirket til at gøre det, har du utvivlsomt fundet det vanskeligt at tænke i baner som at skulle hjælpe hende over gaden. Både din *holdning* til hende og din *adfærd* over for hende måtte nødvendigvis hænge sammen med den måde, du *så* hende på.

Det sætter fokus på en af de grundlæggende brister i Personlighedsetikken. Det er ikke gavnligt at ændre udvendige holdninger og adfærdsmønstre i det lange løb, hvis vi undlader at se nærmere på de grundlæggende paradigmer, disse holdninger og adfærdsmønstre bunder i.

Denne anskueliggørelse af opfattelser viser også, i hvor høj grad vores paradigmer påvirker den måde, vi interagerer med andre menne-



sker på. Uanset hvor klart og objektivt vi tror, vi anskuer tingene, begynder vi så småt at indse, at andre ser dem anderledes ud fra deres egen tilsyneladende lige så klare og objektive synsvinkel. „Vores standpunkt afhænger af vores synspunkt.“

Vi er alle sammen tilbøjelige til at tro, at vi ser tingene, som de er – at vi er *objektive*. Men det er ikke tilfældet. Vi ser ikke verden, som *den er*, men snarere som *vi er* – eller som vi er præget til at se den. Når vi åbner munden for at beskrive det, vi ser, beskriver vi reelt os selv, vores opfattelser og vores paradigmer. Når andre er uenige med os, er vores umiddelbare tanke, at der må være noget galt med dem. Men som demonstrationen viser, kan oprigtige, nøgterne mennesker godt se tingene forskelligt, fordi de hver især anskuer dem gennem den unikke optik, der udgøres af deres egne erfaringer.

Det betyder ikke, at der ikke findes kendsgerninger. I demonstrationen ser to personer, som oprindeligt er blevet præget af forskellige forberedende billeder, på det tredje billede sammen. De kigger nu begge to på de samme identiske kendsgerninger – sorte streger og hvide mellemrum – og dem vil de gerne begge to indrømme er kendsgerninger. Men den enkeltes tolkning af disse kendsgerninger repræsenterer tidligere erfaringer, og kendsgerningerne har overhovedet ingen mening uden fortolkningen.

Jo mere bevidste vi er om vores grundlæggende paradigmer, kort eller antagelser, samt den udstrækning, vi er blevet præget af vores erfaringer i, jo mere kan vi tage ansvar for de pågældende paradigmer, undersøge dem, afprøve dem i forhold til virkeligheden, lytte til andre og være åbne over for deres opfattelser, så vi derved kan se et større billede og få et langt mere objektivt syn på tingene.

## STYRKEN I ET PARADIGMESKIFT

Den måske vigtigste lektie, man kan lære af opfattelseseksemplet, vedrører området paradigmeskift – det, vi kan kalde Aha-oplevelsen, hvor en eller anden omsider „ser“ det kombinerede billede på en anden måde. Jo mere bundet en person er af den oprindelige opfattelse, jo stærkere er Aha-oplevelsen. Det er, som om der pludselig er blevet tændt et lys indeni.

Udtrykket *paradigmeskift* blev introduceret af Thomas Kuhn i hans

yderst banebrydende bog, *The Structure of Scientific Revolutions*. Kuhn viser, at næsten alle betydelige gennembrud i videnskabens verden først og fremmest er et brud med traditionerne, med gamle tankemåder, med gamle paradigmer.

For Ptolemæus, den store ægyptiske astronom, var jorden universets centrum. Men Kopernikus forårsagede et paradigmeskift – og tillige en hel del modstand og forfølgelse – ved at placere solen som centrum. Pludselig fik alting en helt anden udlægning.

Newtons fysiske model var et urværksparadigme og er stadig grundlaget for moderne ingeniørvidenskab. Men den var delvis ufuldstændig. Den videnskabelige verden revolutioneredes af Einsteins paradigme, relativitetsparadigmet, som havde en langt større forudsigeligheds- og forklaringsværdi.

Inden bakterieteorien blev udviklet, døde en stor procentdel af kvinder og børn i forbindelse med fødsler, og ingen kunne forstå hvorfor. I militær sammenhæng var der flere mænd, der døde af småsår og sygdomme end af de større traumer ved frontlinjen. Men så snart bakterieteorien blev udviklet, muliggjorde et helt nyt paradigme – en bedre og forbedret måde at forstå det, der skete, på – en radikal og markant udvikling på det lægevidenskabelige område.

Vore dages USA er frugten af et paradigmeskift. Den traditionelle regeringsstruktur havde i århundreder været monarkiet, kongernes guddommelige ret. Så blev der udviklet et andet paradigme – et folkestyre for og med folket. Og et konstitutionelt demokrati var født, hvilket frigjorde en enorm menneskelig energi og opfindsomhed og skabte en levestandard med frihed, indflydelse og håb i en udstrækning, der var hidtil uset i verdenshistorien.

Ikke alle paradigmeskift har en positiv retning. Som vi har set, har udviklingen fra Karakteretikken til Personlighedsetikken fjernet os fra selve de rødder, der giver næring til ægte succes og tilfredshed.

Men uanset om paradigmeskift flytter os i positiv eller negativ retning, og uanset om de foregår øjeblikkeligt eller via en længere udviklingsperiode, indebærer de, at vi bevæger os fra at se verden på én måde til at se den på en anden. Og de skift skaber markante forandringer. Vores paradigmer er, uanset om de er rigtige eller forkerte, kilde til vores holdninger og adfærd og i sidste ende til vores relationer til andre.

Jeg kan huske et mini-paradigmeskift, jeg engang oplevede en søndag morgen i undergrundsbanen i New York. Folk sad stille – nogle læste avis, andre tænkte, og atter andre hvilede sig med lukkede øjne. Det var en rolig og fredfyldt atmosfære.

Pludselig steg en mand og hans børn på toget. Børnene var så højrodede og larmende, at hele atmosfæren med det samme ændrede sig.

Manden satte sig ved siden af mig og lukkede øjnene, tilsyneladende uden at ænse situationen. Børnene skrælede til hinanden, smed med ting og greb endda fat i folks aviser. Det var yderst forstyrrende. Og alligevel gjorde manden ved siden af mig ingenting.

Det var svært ikke at blive irriteret. Jeg kunne ikke fatte, at manden kunne være så ligeglad med, at hans børn løb rundt på den måde, og undlade at gøre noget ved det eller tage nogen form for ansvar overhovedet. Det var tydeligt, at alle andre i toget også var irriterede. Så til sidst vendte jeg mig om mod ham med det, jeg selv følte var en usædvanlig grad af tålmodighed og selvbeherskelse, og sagde: „Undskyld, men Deres børn forstyrrer faktisk en masse mennesker. Kunne De måske få lidt mere styr på dem?“

Manden løftede blikket, som om han først nu var blevet bevidst om situationen, og sagde dæmpet: „Åh ja, De har ret. Det burde jeg vel gøre noget ved. Vi kommer lige fra hospitalet, hvor deres mor døde for en times tid siden. Jeg kan ikke kapere det hele, og de ved nok heller ikke, hvordan de skal håndtere det.“

Kan du forestille dig, hvordan jeg havde det i det øjeblik? Mit paradigme skiftede. Pludselig *så* jeg tingene anderledes, og fordi jeg *så* dem anderledes, *tænkte* jeg anderledes, *fik det* anderledes og *opførte* mig anderledes. Min irritation forsvandt. Jeg behøvede ikke bekymre mig om at styre min holdning eller adfærd; jeg fornemmede mandens smerte. Jeg blev overvældet af sympati og medfølelse. „Er Deres kone lige død? Åh, det gør mig ondt! Vil De tale om det? Kan jeg gøre noget for at hjælpe?“ Alt ændrede sig på et øjeblik.

Mange mennesker oplever et tilsvarende fundamentalt skift i deres tankegang, når de konfronteres med en livstruende krise og pludselig ser deres prioriteter i et nyt lys, eller når de pludselig træder ind i en ny rolle, fx som ægtefæller, forældre eller bedsteforældre, chefer eller ledere.

Vi kunne bruge uger, måneder og endda år på at kæmpe med Personlighedsetikken i et forsøg på at ændre vores holdninger og adfærd

og stadig ikke være bare i nærheden af det forandringsfænomen, der finder sted spontant, når vi ser ting på en anden måde.

Det bliver indlysende, at vi, hvis vi vil foretage nogle relativt små ændringer i vores liv, måske med rette kan fokusere på vores holdninger og adfærd. Men hvis vi vil foretage betydelige, omfattende ændringer, skal vi arbejde med vores grundlæggende paradigmer.

Med Thoreaus ord: „For hvert hug mod ondets rod er der tusinde mod dets blade.“ Vi kan kun afstedkomme omfattende forbedringer i vores liv, hvis vi holder op med at hakke i de blade, der udgøres af holdninger og adfærd, og i stedet går i gang med at bearbejde roden, nemlig de paradigmer, vores holdninger og adfærd bundet i.

## AT SE OG VÆRE

Selvfølger er det ikke alle paradigmeskift, der finder sted på et øjeblik. I modsætning til min akutte indsigt i undergrundsbanen var det paradigmeskift, Sandra og jeg oplevede med vores søn, en langsom, vanskelig og velovervejet proces. Den metode, vi først havde taget i brug over for ham, var en udbygning af mange års prægning og erfaring inden for Personlighedsetikken. Den var resultatet af dybere paradigmer, vi bar rundt på i forhold til vores egen succes som forældre og omfanget af vores børns succes. Og det var først, da vi lavede om på disse grundlæggende paradigmer – da vi begyndte at se tingene anderledes – at vi blev i stand til at skabe nogle afgørende forandringer i os selv og i situationen.

For at kunne *se* vores søn på en anden måde, var Sandra og jeg nødt til at *være* på en anden måde. Vores nye paradigme blev skabt, da vi investerede i vores egen karakters vækst og udvikling.

Paradigmer er uadskillelige fra karakter. At *være* er at *se* i den menneskelige dimension. Og det, vi *ser*, er tæt knyttet til det, vi *er*. Vi kan ikke foretage de store ændringer i vores måde at se på uden samtidig at ændre den måde, vi er på – og omvendt.

Selv i min tilsyneladende øjeblikkelige oplevelse af paradigmeskift den morgen i undergrundsbanen var min ændrede synsvinkel et resultat af – og begrænset af – min grundlæggende karakter.

Jeg er sikker på, at nogle mennesker, selv om de pludselig forstod den sande situation, ikke ville have oplevet mere end en let fortrydelse

eller skyldfølelse, når de bagefter blev siddende ved siden af den sørgende, forvirrede mand i pinlig tavshed. Omvendt er jeg lige så sikker på, at der findes mennesker, som helt fra starten ville have været langt mere fintfølede, som måske allerede da ville have erkendt, at der var tale om et alvorligere problem, og som selv ville have taget kontakt og forsøgt at forstå og hjælpe, førend jeg gjorde det.

Paradigmer er magtfulde, fordi de skaber den optik, vi betragter verden gennem. Styrken i et paradigmeskift er den basale styrke, der ligger i store forandringer, uanset om skiftet foregår øjeblikkeligt eller er en langsom og velovervejet proces.

## DET PRINCIPCENTREREDE PARADIGME

Karakteretikken bygger på den grundlæggende idé, at der findes nogle *principper*, der styrer al menneskelig effektivitet – naturlove i den menneskelige dimension, som er lige så virkelige, lige så uforanderlige og lige så konkret „til stede“, som fx tyngdeloven er det i den fysiske dimension.

Man kan få en idé om disse princippers realitet – og indflydelse – via endnu en paradigmeskiftoplevelse som den, der berettes om af Frank Koch i *Proceedings*, det amerikanske flådeinstituts tidsskrift.

To krigsskibe allokeret til træningseskadren havde i flere dage og i uvejr været til søs på forskellige manøvrer. Jeg gjorde tjeneste på det anførende krigsskib og havde vagt på broen, da natten faldt på. Der var en dårlig sigtbarhed med pletvis tåge, så kaptajnen blev på broen for at holde øje med alle aktiviteter.

Kort efter mørkets frembrud rapporterede udvigsposten på brovingen: „Lys, på styrbordsboven.“

„Er det permanent, eller bevæger det sig agterud?“ råbte kaptajnen.

Udvigsposten svarede: „Permanent, kaptajn,“ hvilket betød, at vi var på farlig kollisionskurs med det pågældende skib.

Herefter råbte kaptajnen til signaløren: „Send besked til skibet: Vi er på kollisionskurs, råder jer til at ændre kurs 20 grader.“

Tilbage kom beskeden: „Tilrådeligt for jer at ændre kurs 20 grader.“

Kaptajnen sagde: „Send, Jeg er kaptajn, skift kurs 20 grader.“

„Jeg er konstabel,“ lød svaret. „I må hellere skifte kurs 20 grader.“

På nuværende tidspunkt var kaptajnen rasende. Han spruttede:  
„Send, Jeg er et krigsskib. Skift kurs 20 grader.“  
Tilbage kom det blinkende lys: „Jeg er et fyrtårn.“  
Vi skiftede kurs.

Det paradigmeskift, kaptajnen oplevede – og vi også, da vi læste beretningen – kaster et helt nyt lys over situationen. Vi kan se en virkelighed, som overstiger hans begrænsede opfattelse – en virkelighed, der er lige så afgørende at forstå for os i vores daglige liv, som den var for kaptajnen i tågen.

Principper er ligesom fyrtårne. De er naturlove, der ikke kan overtrædes. Som Cecil B. DeMille bemærkede om de principper, der optrådte i hans monumentale storfilm, *De Ti Bud*: „Det er umuligt for os at bryde loven. Vi kan kun bryde os selv mod loven.“

Selv om enkeltpersoner kan betragte deres eget liv og deres egne interaktioner som paradigmer eller kort, der udvikler sig ud fra deres erfaringer og prægning, er disse kort ikke selve territoriet. De er en „subjektiv virkelighed“, kun et forsøg på at beskrive territoriet.

Den „objektive virkelighed“ eller selve territoriet består af „fyrtårnsprincipper“, som styrer menneskelig udvikling og tilfredshed – naturlove, som er vævet ind i strukturen i ethvert civiliseret samfund op gennem historien, og som udgør rødderne til alle familier og institutioner, der har overlevet og trivedes. Den grad af præcision, vores mentale kort beskriver territoriet med, ændrer ikke på dets eksistens.

Realiteten af sådanne principper eller naturlove bliver indlysende for alle, som tænker mere dybdegående og ser nærmere på cyklusserne i samfundets historie. Disse principper dukker igen og igen op til overfladen, og den udstrækning, i hvilken folk i samfundet erkender og lever i harmoni med dem, styrer dem enten mod overlevelse og stabilitet eller mod opløsning og ødelæggelse.

De principper, jeg henviser til, er ikke esoteriske, mystiske eller „religiøse“ idéer. Ikke ét af de principper, der er omtalt her i bogen, er specifikt for en bestemt tro eller religion, ej heller min egen. Principperne udgør en del af de fleste større gamle religioner og af diverse blivende samfundsfilosofier og etiske systemer. De er indlysende og kan nemt efterprøves af hvem som helst. Det er næsten, som om disse principper eller naturlove er en del af den menneskelige tilstand, en del af den menneskelige bevidsthed, en del af den menneskelige samvit-

tighed. De lader til at findes i alle mennesker, uanset social prægning og trofasthed mod denne prægning, selv om de kan være undertrykt eller sløvet af sådanne omstændigheder eller manglende loyalitet.

Jeg henviser fx til princippet *retfærdighed*, som alle vores rimeligheds- og retsprincipper bygger på. Små børn lader til at have en medfødt retfærdighedssans, uanset om de er præget forskelligt. Der er store forskelle på, hvordan retfærdighed defineres og opnås, men der er en næsten universel bevidsthed om selve konceptet.

Andre eksempler er *integritet* og *ærlighed*. De danner grundlag for tillid, som er afgørende for samarbejde og længerevarende personlig og interpersonel udvikling.

Et andet princip er *menneskelig værdighed*. Det grundlæggende begreb i den amerikanske Uafhængighedserklæring vidner om denne værdi eller dette princip. „Vi anser alle disse sandheder for selvindlysende: at alle mennesker er skabt lige, at de af deres skaber er tildelt visse umistelige rettigheder, heriblandt liv, frihed og stræben efter lykke.“

Et andet princip er *hjælpsomhed* eller ønsket om at bidrage. Endnu et er *kvalitet* eller *det optimale*.

Der findes endvidere princippet *potentiale* – den tanke, at vi alle bærer en kim i os, som kan vokse og udvikles og frigøre endnu mere potentiale, samt udvikle flere og flere talenter. Tæt forbundet med *potentiale* er princippet *vækst* – processen med at frigøre potentiale og udvikle talenter, tillige med behovet for principper som *tålmodighed*, *opdragelse* og *opmuntring*.

Principper er ikke *praksisser*. En praksis er en specifik aktivitet eller handling. En praksis, der fungerer under én omstændighed, vil ikke nødvendigvis fungere under en anden – ganske som forældre, der har prøvet at opdrage deres andet barn på præcis samme måde som det første, med det samme kan bevidne.

Mens praksisser er situationsspecifikke, er principper dybe, grundlæggende sandheder med universel anvendelighed. De gælder personer, ægteskaber, familier samt private og offentlige organisationer af enhver art. Når disse sandheder internaliseres i vaner, sætter de folk i stand til at skabe en lang række praksisser, som kan bruges til at håndtere forskellige situationer.

Principper er ikke *værdier*. En bande tyve kan godt have fælles værdier, men de er i konflikt med de grundlæggende principper, vi taler

om. Principper er territoriet. Værdier er kort. Når vi værdsætter de rigtige principper, har vi sandheden – en viden om tingene, som de er.

Principper er nogle retningslinjer for menneskelig adfærd, der har vist sig at have en vedvarende, permanent værdi. De er grundlæggende. De er i bund og grund indiskutable, fordi de er indlysende. En af de måder, hvorpå man hurtigt kan forstå det indlysende ved principper, er slet og ret at overveje det absurde i at forsøge at leve et godt liv på grundlag af disse princippers modsætninger. Jeg tvivler på, at nogen i ramme alvor ville betragte uretfærdighed, bedrageri, ondskabsfuldhed, nyttesløshed, middelmådighed eller degenerering som et solidt grundlag for varig tilfredshed og succes. Selv om folk kan diskutere, hvordan disse principper skal manifesteres eller opnås, lader der til at være en iboende bevidsthed og opmærksomhed omkring, at de findes.

Jo mere vores kort eller paradigmer harmonerer med disse principper eller naturlove, jo mere præcise og funktionsdygtige er de. Rigtige kort vil få enorm indflydelse på vores personlige og interpersonelle effektivitet, i langt højere grad end nogen indsats, der drejer sig om at ændre vores holdninger og adfærd.

## PRINCIPPER FOR VÆKST OG FORANDRING

Det glamourøse ved Personlighedsetikken, dens enorme tiltrækningskraft, er, at der findes en eller anden nem og hurtig måde at opnå livskvalitet på – forstået som personlig effektivitet og frugtbare, dybe relationer til andre mennesker – uden at gennemgå den naturlige proces med arbejde og vækst, der muliggør denne.

Det er symboler uden substans. Det er „bliv hurtigt rig“-planen, der lover „velstand uden arbejde.“ Og måske ser den endda ud til at lykkes – men intrigemageren eksisterer stadig.

Personlighedsetikken er illusorisk og vildledende. Hvis man prøver at opnå kvalitetsresultater ved hjælp af dens teknikker og hurtige løp-løsninger, er det omtrent lige så effektivt som at prøve at komme et eller andet sted hen i Chicago ved hjælp af et kort over Detroit.

For at citere Erich Fromm, en skarp iagttager af Personlighedsetikkens rødder og frugter:





I dag støder vi på en person, som opfører sig som en automat, og som ikke kender eller forstår sig selv. Og den eneste, han kender, er den person, han forventes at være, hvis meningsløse pludren har erstattet kommunikativ tale, hvis syntetiske smil har erstattet ægte latter, og hvis følelse af sløv fortvivlelse har erstattet ægte smerte. Der kan formuleres to udsagn om denne person. Det ene er, at han lider af manglende spontanitet og individualitet – hvilket er noget, der måske kan rettes op på. Det andet er, at man kan sige, han ikke adskiller sig markant fra alle os andre millioner mennesker, som bebor jordens overflade.

Gennem hele livet er der fortløbende trin af vækst og udvikling. Et barn lærer at vende sig om, at sidde op, at kravle og herefter at gå og

løbe. Hvert trin er vigtigt, og hvert trin tager tid. Ingen af trinene kan springes over.

Det gælder alle faser i livet og alle udviklingsområder – det være sig at lære at spille klaver eller at kommunikere effektivt med en arbejds-kollega. Det gælder personer, ægteskaber, familier og organisationer.

Vi kender og accepterer dette faktum eller princip for *proces* i de fysiske tings sfære, men det er mindre almindeligt og også vanskeligere at forstå det i den følelsesmæssige sfære, inden for menneskelige relationer og endog i den personlige karakters sfære. Og selv om vi forstår det, er det endnu mindre almindeligt og endnu vanskeligere at acceptere det og leve i overensstemmelse med det. Derfor er vi somme tider på udkig efter en genvej og forventer at kunne springe nogle af de centrale trin over for at spare tid og kræfter og stadig høste det ønskede resultat.

Men hvad sker der, når vi forsøger at skyde genvej i en naturlig proces relateret til vores vækst og udvikling? Hvis du kun er en gennemsnitlig tennisspiller, men beslutter dig for at spille på et højere niveau for at gøre et bedre indtryk, hvad bliver resultatet så? Ville en positiv tankegang alene kunne gøre dig i stand til at konkurrere på lige fod mod en professionel?

Hvad nu, hvis du gerne ville have dine venner til at tro, at du kunne spille klaver lige så godt som en koncertpianist, selv om du reelt kun havde begynderfærdigheder?

Svarene er indlysende. Det er ganske enkelt umuligt at overtræde, ignorere eller forkorte denne udviklingsproces. Det er i strid med naturen, og hvis man forsøger at finde en sådan genvej, fører det kun til skuffelse og frustration.

På en skala fra 1-10 gælder det, at hvis jeg på et område befinder mig på niveau 2 og ønsker at bevæge mig til niveau 4, skal jeg først tage skridtet i retning af niveau 3. „Enhver rejse begynder med det første skridt“ og kan kun gennemføres med ét skridt ad gangen.

Hvis du ikke fortæller en lærer, hvilket niveau du befinder dig på – ved at stille spørgsmål eller indrømme din uvidenhed – vil du hverken lære eller udvikle dig. Du kan ikke forstille dig ret længe, for i sidste ende bliver du afsløret. En indrømmelse af uvidenhed er ofte det første skridt i vores uddannelse. Thoreau sagde: „Hvordan kan vi huske vores uvidenhed, som vores udvikling kræver det, når vi hele tiden bruger vores viden?“

Jeg kan huske en bestemt lejlighed, hvor to unge piger, som var

døtre af en af mine venner, grådkvalte henvendte sig til mig og beklagede sig over, at deres far var skrap og ikke forstod dem. De var bange for at tale om det med deres forældre af frygt for konsekvenserne. Og alligevel havde de desperat brug for deres forældres kærlighed, forståelse og vejledning.

Jeg talte med faren og konstaterede, at han rent intellektuelt var klar over, hvad der foregik. Men selv om han indrømmede, at han havde et problem med sit temperament, nægtede han at tage ansvar for det og ærligt acceptere den kendsgerning, at hans følelsesmæssige udviklingsniveau var lavt. Det var mere, end hans stolthed kunne kapere – at tage det første skridt i retning af forandring.

Hvis vi vil have gode relationer til vores ægtefæller, børn, venner eller kolleger, skal vi lære at lytte. Og det kræver følelsesmæssig styrke. At lytte involverer tålmodighed, åbenhed og ønsket om at forstå – højtudviklede karakterkvaliteter. Det er meget nemmere at operere ud fra et lavt følelsesmæssigt niveau og at give råd på højt niveau.

Vores udviklingsniveau er ret tydeligt inden for tennis eller klaverspil, hvor det er umuligt at foregive noget. Men det er ikke lige så tydeligt inden for områderne karakter og følelsesmæssig udvikling. Vi kan „posere“ og „forstille os“ over for en fremmed eller en kollega. Vi kan lade som om. Og det kan vi slippe af sted med et stykke tid – i hvert fald i offentlighedens øjne. Måske kan vi endda snyde os selv. Alligevel tror jeg, de fleste af os kender sandheden om, hvordan vi virkelig er indeni; og jeg tror, mange af dem, vi lever og arbejder sammen med, også gør det.

Jeg har ofte set følgevirkningerne af at forsøge at skyde genvej i denne naturlige vækstproces inden for erhvervslivet, hvor ledere forsøger at „købe“ en ny kultur med forbedret produktivitet, kvalitet, kampånd og kundeservice ved hjælp af markante taler, kurser i at smile og eksterne indgreb, eller via fusioner og mere eller mindre fordragelige virksomhedsovertagelser. Men de overser det klima med ringe tillid, der skabes via den slags manipulationer. Når disse metoder ikke fungerer, ser de sig omkring efter andre teknikker inden for Personlighedsetikken, der virker – samtidig med at de ignorerer og overtræder de naturlige principper og processer, en kultur med et højt tillidsniveau bygger på.

Jeg kan huske, at jeg for mange år siden selv overtrådte dette princip. En dag kom jeg hjem til min lille datters treårs fødselsdagsfest og fandt

hende i det ene hjørne af stuen, hvor hun trodsigt klamrede sig til alle sine gaver og ikke ville lade de andre børn lege med dem. Det første jeg lagde mærke til var, at flere forskellige forældre i lokalet kunne se dette bevis på egoisme. Jeg blev pinligt berørt, ikke mindst fordi jeg på det pågældende tidspunkt underviste universitetsstuderende i menneskelige relationer. Og jeg kendte – eller kunne i hvert fald mærke – de tilstedeværende forældres forventning.

Atmosfæren i stuen var virkelig ladet – børnene stod omkring min lille datter med fremstrakte hænder og bad om lov til at lege med de gaver, de lige havde givet væk, og min datter nægtede det pure. Jeg sagde til mig selv: „Jeg burde jo lære min datter at dele. Værdien af at dele er en af de mest grundlæggende ting, vi tror på.“

Så jeg prøvede først en enkel anmodning. „Skat, vil du ikke nok dele det legetøj med dine venner, som de har givet dig?“

„Nej,“ svarede hun ligeud.

Min anden metode var at bruge ræsonnementer. „Skat, hvis du lærer at dele dit legetøj med dem, når de er hjemme hos dig, så deler de også deres legetøj med dig, når du besøger dem.“

Her var det umiddelbare svar: „Nej!“

Jeg var ved at blive endnu mere pinligt berørt, for det var tydeligt, at jeg ikke kunne gøre min indflydelse gældende. Den tredje metode var bestikkelse. Meget blidt sagde jeg: „Skat, hvis du deler, har jeg en overraskelse til dig. Så får du et stykke tyggegummi.“

„Jeg vil ikke have tyggegummi!“ eksploderede hun.

Nu var jeg ved at blive desperat. I mit fjerde forsøg benyttede jeg mig af frygt og trusler. „Hvis du ikke deler, kan du tro, der vanker!“

„Jeg er ligeglad!“ råbte hun. „Det er mine ting. Jeg behøver ikke dele!“

Til sidst brugte jeg magt. Jeg tog simpelthen noget af legetøjet og gav det til de andre børn. „Her, børn – I kan lege med det her.“

Måske havde min datter brug for at opleve, hvordan det var at besidde tingene, før hun kunne give dem til andre. (Og faktisk – hvis jeg ikke ejer noget, kan jeg så egentlig give det væk?) Hun havde brug for, at jeg som hendes far havde et højere niveau af følelsesmæssig modenhed, så jeg kunne give hende den oplevelse.

Men i det pågældende øjeblik var jeg mere optaget af de andre forældres mening om mig end om mit barns vækst og udvikling og vores indbyrdes relation. Jeg traf simpelthen en forhåndsbeslutning om, at jeg havde ret; hun skulle dele, og det var forkert af hende ikke at gøre det.

Måske påtvang jeg hende en forventning på et højere niveau, simpelthen fordi jeg på min egen skala befandt mig på et lavere niveau. Jeg var ude af stand til at give *tålmodighed* eller *forståelse*, så jeg forventede, at hun gav *ting*. I et forsøg på at kompensere for mine egne mangler *lånte jeg styrke* fra min position og autoritet og tvang hende til at gøre det, jeg ville have hende til at gøre.

Men det skaber svaghed at låne styrke. Det skaber svaghed hos den, der låner, fordi det forstærker afhængigheden af ydre faktorer, når ting skal gøres. Det skaber svaghed hos den, der bliver tvunget til at samtykke, og det hæmmer udviklingen af uafhængige ræsonnementer, vækst og intern disciplin. Endelig skaber det svaghed i relationen. Frygt erstatter samarbejde, og begge de involverede parter bliver mere egenrådige og defensive.

Og hvad sker der, når kilden til den lånte styrke – hvad enten det gælder overlegen størrelse eller fysisk styrke, position, autoritet, baggrund, statussymboler, udseende eller resultater – ændrer sig eller ikke længere findes?

Hvis jeg havde været mere moden, kunne jeg have støttet mig til min egen iboende styrke – min forståelse af at dele og udvikle sig og min evne til at elske og opdrage – og ladet min datter vælge selv, om hun ville dele eller ikke dele. Måske kunne jeg efter at have forsøgt at overtale hende have vendt de andre børns opmærksomhed mod en interessant leg og have fjernet det følelsesmæssige pres fra mit barn. Jeg har lært, at når først børn får en fornemmelse af ægte ejerskab, deler de helt naturligt, frit og spontant.

Min erfaring er, at der er tidspunkter, hvor man skal lære fra sig, og tidspunkter, hvor man ikke skal gøre det. Når relationer er anstrengte, og luften er ladet med følelser, bliver et forsøg på at lære fra sig ofte opfattet som en form for dom og afvisning. Men hvis man er alene med barnet og diskuterer i ro og fred, når relationen er god, får budskabet eller værdien en langt større effekt. Måske oversteg den følelsesmæssige modenhed, der skulle til for at gøre det, mit tålmodighedsniveau og min indre selvkontrol på det pågældende tidspunkt.

Muligvis skal fornemmelsen af at besidde komme før fornemmelsen for at dele oprigtigt med andre. Mange mennesker, som giver mekanisk, eller som nægter at give og dele i deres ægteskab og familier, har måske aldrig selv oplevet, hvad det vil sige at eje noget, at have deres egen fornemmelse af identitet og selvverd. Hvis vi virkelig vil

hjelpe vores børn med at udvikle sig, kan det indebære, at vi er tålmodige nok til at lade dem fornemme, hvad det er at eje noget, samtidig med at vi er kloge nok til at lære dem værdien af at give og selv frembyde et eksempel på det.

## DEN MÅDE, VI SER PROBLEMET PÅ, ER PROBLEMET

Folk fascineres, når de ser noget godt ske for folk, familier og organisationer, der er baseret på solide principper. De beundrer denne personlige styrke og modenhed, denne familiære harmoni og dette teamwork, samt denne tilpasningsdygtige synergistiske organisationskultur.

Og deres umiddelbare spørgsmål er meget afslørende for deres grundlæggende paradigme. „Hvordan gør du det? Lær mig teknikkerne.“ Det, de i virkeligheden siger, er: „Giv mig nogle hurtige lappeløsninger, som kan lindre min egen situation.“

De skal nok finde nogen, som kan opfylde deres ønsker og lære dem den slags; og i en kort periode vil sådanne færdigheder og teknikker sikkert også umiddelbart synes at lykkes. Måske får de elimineret nogle af de kosmetiske eller akutte problemer ved hjælp af sociale aspiriner og hæfteplastre.

Men den underliggende kroniske tilstand er uændret, og til sidst vil der dukke nye akutte symptomer op. Jo mere folk anvender hurtige lappeløsninger og fokuserer på de akutte problemer, jo mere bidrager netop denne metode til den underliggende kroniske tilstand.

Den måde, vi ser problemet på, er problemet.

Lad os igen kigge på nogle af de problemer, der indledte kapitlet, og på følgevirkningerne af Personlighedsetikken.

*Jeg har taget det ene kursus efter det andet om effektiv ledelse. Jeg forventer en masse af mine medarbejdere og arbejder hårdt på at være venlig over for dem og behandle dem rigtigt. Men jeg føler ikke nogen loyalitet fra deres side. Jeg tror, at hvis jeg en dag var syg og lå derhjemme, ville de bruge det meste af dagen på at stå og skvadre ved vandautomaten. Hvorfor kan jeg ikke træne dem til at være selvstændige og ansvarlige – eller finde nogle medarbejdere, som kan være det?*

Personlighedsetikken fortæller mig, at jeg kunne gribe til en eller anden form for drastisk handling – ruske op i tingene eller lade nogle hoveder rulle – som ville få mine medarbejdere til at rette ind og sætte pris på det, de har. Eller at jeg burde finde et eller andet motivationskursus, som ville gøre dem engagerede. Eller at jeg endda kunne ansætte nogle nye mennesker, som kunne gøre et bedre stykke arbejde.

Men er det muligt, at disse medarbejdere under deres tilsyneladende illoyale adfærd i virkeligheden betvivler, at jeg egentlig handler i deres interesse? Føler de, at jeg behandler dem som mekaniske ting? Er der et gran af sandhed i det?

Er det inderst inde den måde, jeg ser dem på? Kan måden, hvorpå jeg betragter de mennesker, der arbejder for mig, rent faktisk være en del af problemet?

*Der er så meget, man skal. Og der er ikke tid nok. Jeg føler mig presset og frustreret dagen lang, hver dag, alle ugens syv dage. Jeg har deltaget i seminarer om at administrere sin tid, og jeg har prøvet seks-syv forskellige planlægningssystemer. De har hjulpet lidt, men jeg føler stadig ikke, at jeg lever det tilfredsstillende, produktive og fredelige liv, jeg gerne vil leve.*

Personlighedsetikken fortæller mig, at der må findes et eller andet – et nyt planlægningssystem eller et nyt seminar, som kan hjælpe mig til at håndtere alle disse former for pres på en mere effektiv måde.

Men kan det rent faktisk være, at *effektivitet* ikke er svaret? Vil det gøre en forskel, hvis jeg får flere ting gjort på kortere tid – eller vil det bare øge mit reaktionstempo over for de mennesker og omstændigheder, der synes at styre mit liv?

Kunne der være noget, jeg burde betragte på en dybere og mere grundlæggende måde – et paradigme i mig selv, der påvirker den måde, jeg ser min tid, mit liv og min egen natur på?

*Mit ægteskab er dødt. Vi skændes ikke eller noget; vi elsker bare ikke hinanden længere. Vi har gået i parterapi; vi har prøvet forskellige ting, men det lader simpelthen ikke til, at vi kan genfinde de følelser, vi engang havde.*

Personlighedsetikken fortæller mig, at der må findes en eller anden ny bog eller et seminar, hvor folk får alle deres følelser ud, som kunne få

min kone til at forstå mig bedre. Eller måske at det er ligegyldigt, og at kun et nyt forhold vil give mig den kærlighed, jeg har behov for.

Men er det muligt, at min ægtefælle ikke er det egentlige problem? Kunne jeg være årsagen til min ægtefælles svagheder og gøre mit liv til et produkt af den måde, jeg bliver behandlet på?

Har jeg et grundlæggende paradigme om min ægtefælle, om ægteskab og om, hvad kærlighed egentlig er, som giver næring til problemet?

Kan du se, hvor grundlæggende paradigmerne i Personlighedsetikken påvirker den måde, hvorpå vi ser vores problemer, og forsøger at løse dem?

Uanset om folk ser det eller ej, bliver mange desillusionerede over de tomme løfter i personlighedsetikken. Når jeg rejser rundt i landet og samarbejder med organisationer, opdager jeg, at ledere, der tænker langsigtet, simpelthen bliver frastødt af motivationspsykologi og „motiverende“ foredragsholdere, som ikke har andet at formidle end underholdende historier iblandet klichéer.

De vil have substans; de vil have proces. De vil have mere end aspiriner og hæfteplaster. De vil løse deres kroniske underliggende problemer og fokusere på de principper, der medfører langsigtede resultater.

## ET NYT TANKENIVEAU

Albert Einstein gjorde følgende iagttagelse: „De betragtelige problemer, vi står over for, kan ikke løses med det samme tankeniveau, som vi havde, da vi skabte dem.“

Når vi ser os omkring og ind i os selv og erkender de problemer, der opstår, når vi lever og interagerer med Personlighedsetikken, begynder vi så småt at indse, at der er tale om dybdegående, grundlæggende problemer, som ikke kan løses på det overfladiske niveau, hvor de er skabt.

Vi har brug for et nyt niveau, et dybere tankeniveau – et paradigme baseret på de principper, der præcist beskriver territoriet for effektive menneskelige tilværelser og interaktioner – for at få løst disse dybtliggende problemer.



Dette nye tankeniveau er, hvad 7 gode vaner – *Personlig og professionel effektivitet* handler om. Det er en principorienteret, karakterbaseret „indefra-ud“-metode til at opnå personlig og interpersonel effektivitet.

„Indefra-ud“ betyder, at man først begynder med sig selv; eller endnu mere grundlæggende, at man begynder med det *inderste* af sig selv – med sine paradigmer, sin karakter og sine motiver.

Metoden siger, at hvis du vil *have* et lykkeligt ægteskab, skal du  *være* den slags person, som genererer positiv energi og undgår negativ energi i stedet for at fremme denne. Hvis du vil *have* en mere omgængelig, samarbejdsvillig teenager, skal du  *være* en mere forstående, empatisk, konsekvent og kærlig forælder. Hvis du vil *have* mere frihed og længere snor på arbejdet, skal du  *være* en mere ansvarlig, mere hjælpsom og mere bidragende medarbejder. Hvis du vil *stoles på*, skal du  *være* troværdig. Hvis du vil have den sekundære storhed, der ligger i et anerkendt talent, skal du først fokusere på den primære storhed i din karakter.

Indefra-ud-metoden siger, at personlige sejre kommer før fælles sejre, at det at afgive og holde løfter til os selv er vigtigere end at afgive og holde løfter til andre. Den siger, at det er nytteløst at prioritere personlighed højere end karakter, at prøve at forbedre relationer med andre, før vi forbedrer os selv.

Indefra-ud er en proces – en vedvarende proces med fornyelse baseret på de naturlove, der styrer menneskelig vækst og fremgang. Det er en opadgående vækstspiral, som fører til stadigt højere former for ansvarlig uafhængighed og effektiv gensidighed.

Jeg har haft mulighed for at arbejde sammen med mange forskellige mennesker – vidunderlige mennesker, talentfulde mennesker, mennesker, som oprigtigt ønskede at opnå tilfredshed og succes, mennesker, som var søgende, mennesker, som følte smerte. Jeg har samarbejdet med erhvervsledere, universitetsstuderende, menighedsråd og borgerudvalg, familier og ægtefæller. Og alle mine erfaringer viser, at jeg aldrig har set holdbare løsninger på problemer eller vedvarende tilfredshed og succes, der stammede fra en udefra-ind-proces.

Det, jeg har oplevet som resultat af udefra-ind-paradigmet, er ulykkelige mennesker, som føler sig som ofre og er handlingslammede, som fokuserer på andre menneskers svagheder og på de omstændigheder, de føler, er ansvarlige for deres egen fastlåste situation. Jeg har set ulykkelige ægteskaber, hvor hver af partnerne vil have modparten til at

ændre sig, hvor parterne hver især skrifter den andens „synder“, og hvor de hver især prøver at forme den anden. Jeg har set arbejdsledelsesdisputter, hvor man bruger kolossalt meget tid og energi på at prøve at udforme lovgivning, der kan tvinge folk til at opføre sig, som om grundlaget for tillid virkelig var til stede.

Vores families medlemmer har boet i tre af verdens brændpunkter – Sydafrika, Israel og Irland – og det er min klare overbevisning, at kilden til de fortsatte problemer alle disse steder har været det fremherskende sociale udefra-ind-paradigme. Hver af de involverede grupper er overbevist om, at problemet findes „derude“, og at problemet ville være løst, hvis blot „de“ (i betydningen ‘de andre’) ville „tage sig sammen“ eller pludselig „forsvinde“.

Indefra-ud er et radikalt paradigmeskift for de fleste mennesker, hovedsageligt på grund af den stærke påvirkning fra tidligere prægning og det aktuelle sociale paradigme i Personlighedetikken.

Men ud fra min egen erfaring – både personligt og i kraft af mit samarbejde med flere tusinde andre mennesker, såvel som baseret på en omhyggelig undersøgelse af succesrige personer og samfund op gennem historien – er jeg blevet overbevist om, at mange af de principper, der er indeholdt i de 7 gode vaner, allerede findes dybt inde i os, i vores samvittighed og i vores sunde fornuft. For at erkende og udvikle dem samt bruge dem til at imødegå vores største bekymringer er vi nødt til at tænke anderledes – at flytte vores paradigmer til et nyt, dybere „indefra-ud“-niveau.

I takt med at vi oprigtigt forsøger at forstå og integrere disse principper i vores liv, er jeg overbevist om, at vi vil opdage og genopdage sandheden i T.S. Eliots iagttagelse:

„Vi må aldrig holde op med at udforske, og endemålet for vores udforskning vil være at nå til det sted, hvor vi begyndte – og kende stedet for første gang“.

# NYE INDSIGTER I PARADIGMER OG PRINCIPPER

AF SEAN COVEY

Da min søn Nathan var lille, kæmpede han med social angst. Det betød, at han gik glip af en masse ting i skolen, da han gik i de små klasser. Jeg kan huske, at jeg en morgen prøvede at få ham ud af bilen, da han gik i første klasse. Jeg måtte vriste hans fingre løs, en efter en, fra bilsædet og overgive ham til inspektøren. Inspektøren var kommet ud for at møde mig på parkeringspladsen, han smed Nathan over skulderen og bar ham ind i skolen, mens Nathan hamrede løs på hans ryg. Jeg satte mig ind i bilen og græd.

I anden klasse overtalte jeg Nathan til at spille baseball. Da vi ankom til første træningstime, og han så de andre spillere og træneren, blev han så bange, at han smed sig ned på jorden og „spillede død“, inspireret af de bøger, vi havde læst, om, hvordan man overlever et bjørneangreb. Jeg prøvede at få ham op fra græsset, men han ville ikke bevæge sig. Træneren forsøgte at overtale ham, men han sagde ikke en lyd. Han „spillede død“ gennem hele træningen.

Da vi ved en anden lejlighed så en fodboldkamp sammen, var Nathan højroset og blev ved med at sparke på sædet foran. Jeg lagde mærke til, at folk stirrede på os. I desperation klemte jeg hårdt om Nathans arm og sagde skarpt: „Hold så op med det der!“

I samme øjeblik skammede jeg mig over min reaktion. Jeg var pinligt berørt over min vrede og stemmeføring og over, at jeg gjorde mig til en hård dommer over den her uskyldige lille dreng. Det var, som om min samvittighed fortalte mig: „Hvor vover du at dømme Nathan på den måde. Ved du, hvem han er? Det er en bemærkelsesværdig dreng med et ubegrænset potentiale. Du har ingen ret til at behandle ham eller tænke på ham med misbilligelse. Vent du bare og se, hvad han bliver til.“ Det var en åbenbaring, der var så uventet og markant, at den påvirkede mig i de næste mange dage.

Jeg fortalte senere min kone om hændelsen, og hvordan jeg havde oplevet et fuldstændigt paradigmeskift i forhold til Nathan. Under al nervøsiteten gemte der sig en helt særlig dreng. Vi skulle bare være tålmodige med ham, tro på ham og lade ham udvikle sig i sit eget tempo.

Langsomt begyndte Nathan at ændre sig. I fjerde klasse kom der et stort gennembrud, da han blev bedt om at tale ved et skolearrangement om Vane 5. Han kom hjem og sagde: „Du må ringe til skolen og fortælle dem, at jeg ikke holder tale. Jeg ved, de kun har spurgt mig, fordi du er ham fyren med de syv vaner.“ I et kort øjeblik overvejede jeg faktisk, om jeg burde ringe til skolen, fordi han måske ville spille død, når han skulle holde talen. Men så genovervejede jeg sagen og tænkte: „Nej. Nathan kan godt.“

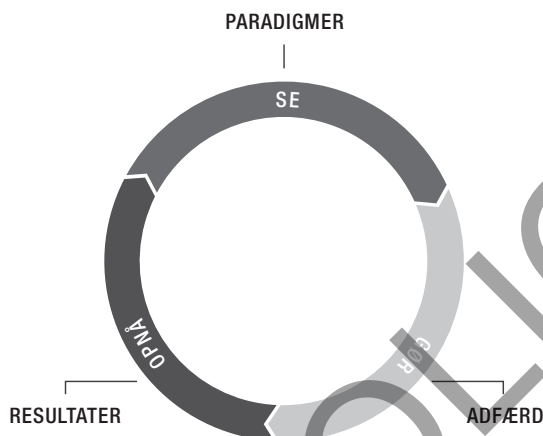
Et par uger efter stod Nathan foran 200 mennesker og holdt en fantastisk tale, han selv havde skrevet. Han var ved at besvime under talen, men han var modig nok til at komme igennem den. Hans selvtillid voksede enormt den dag, og han begyndte at se sig om efter andre muligheder for at holde tale. Og tro det eller ej, da Nathan kom i gymnasiet, var han et af de mest udadvendte, snakkesalige og selvsikre børn, man nogensinde havde mødt. Nathans svaghed blev hans styrke, og fordi han var konfronteret med så mange udfordringer som barn, gør han sig nu stor umage for at hjælpe andre med problemer på en kærlig og medfølelse måde. Da min kone og jeg først „så“ Nathans potentiale, behandlede vi ham anderledes, og det gjorde hele forskellen. Det er styrken i et paradigmeskift.

## SE-GØR-OPNÅ

Min far sagde altid: „Du forstår det ikke. Ingen forstår det. Paradigmer betyder alt. Vi taler ikke nok om dem. Hvis du vil skabe små forbedringer, skal du ændre din adfærd. Men hvis du vil skabe enorme forbedringer, skal du ændre dit paradigme.“

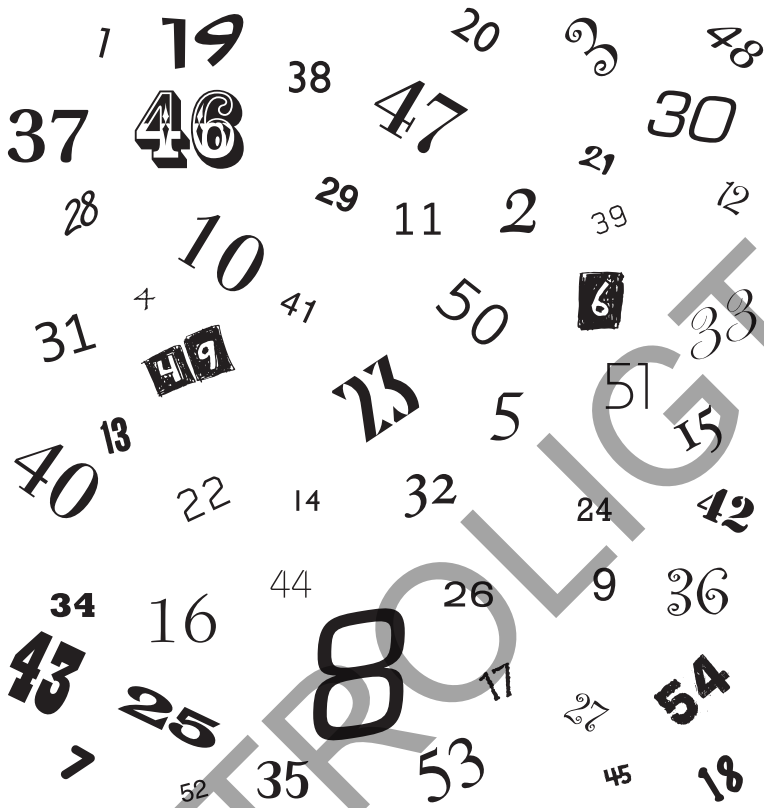
Det har vi i FranklinCovey set sandheden i efter at have undervist millioner af mennesker i flere tusinde organisationer. Vi bruger tit nedenstående diagram, som illustrerer, at det, du *ser*, bestemmer det, du *gør*, og det, du *gør*, bestemmer det, du *opnår*. Vi har opdaget, at når folk, teams og organisationer udelukkende arbejder med det, de *gør*

– deres adfærd – opnår de aldrig de ønskede resultater. Hvis du vil have fantastiske resultater, skal du først arbejde med det, du *ser* – paradigmerne. Nye adfærdsmønstre bliver kun indarbejdet, hvis du ser tingene anderledes.



Min far følte lige så meget for principperne som for paradigmerne og lovede os, at hvis vi efterlevede principperne, ville vi altid få udbytte af det på langt sigt. Hver af de syv vaner er baseret på nogle få nøgleprincipper og nøgleparadigmer, som jeg vil fremhæve efter hver enkelt vane. Men inden jeg går videre, vil jeg gerne give dig en oplevelse.

På næste side ser du en illustration med tal fra 1 til 54. Din udfordring består i at finde hvert tal i diagrammet i rækkefølge, hvor du begynder med 1, så 2, så 3 og så videre, hele vejen til 54. Brug et minut, og se, hvor mange tal du kan finde. Der er ikke nogen manglende tal eller nogen indbyggede tricks. På pladserne, parat, start.

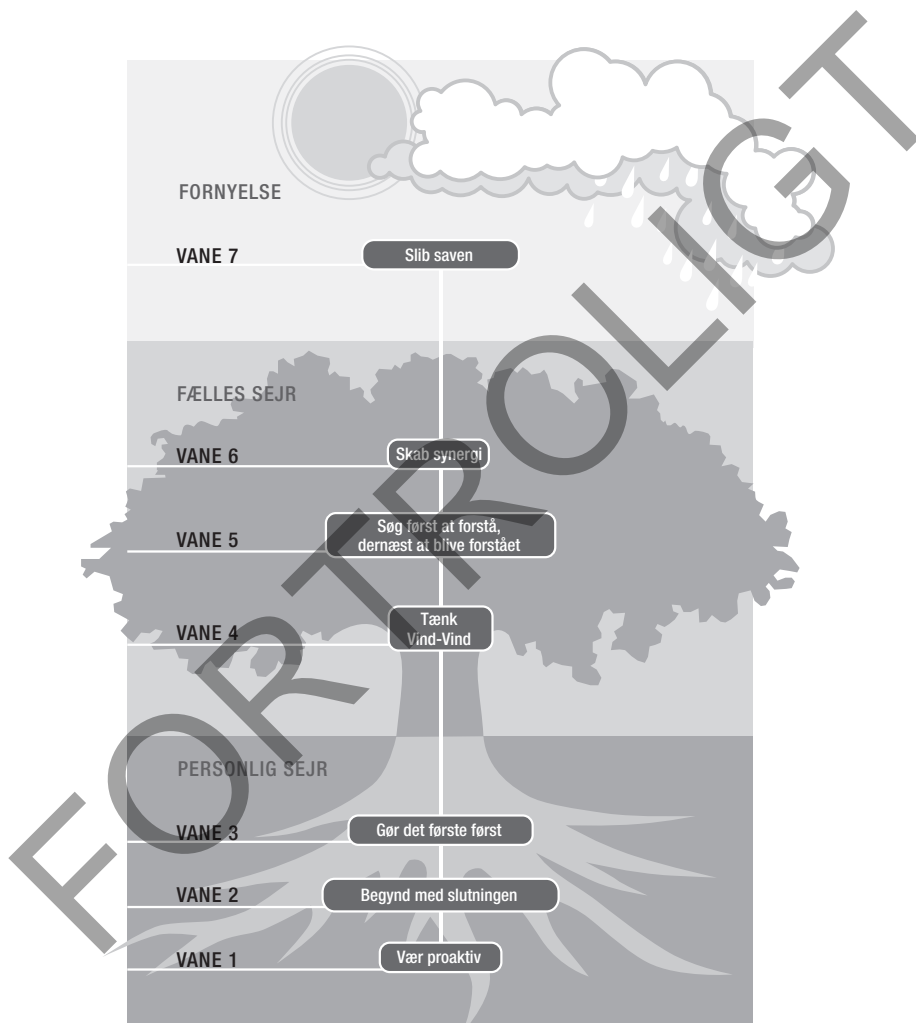


Hvor langt nåede du? De fleste når til et sted i 20'erne. (Når jeg leger denne leg med børn, er der tit nogle stykker, som når hele vejen til 54, hvilket illustrerer, hvor ofte vi voksne utilsigtet overser vores børns genialitet).

Nu vil jeg gerne have dig til at prøve igen, men denne gang giver jeg dig en metode til at organisere legen på, så du bedre kan finde tallene. Se side 90, hvor det hele bliver forklaret.

Velkommen tilbage. Hvor langt nåede du så denne gang? Nu når næsten alle hele vejen til 54. Hvad var forskellen? Forskellen var, at du havde en metode, en slags organiseringsmodel, der hjalp dig med at navigere. Selv om det her er en enkel lille leg, har den store konsekvenser. Vores liv har stor lighed med 54 tal på en side. De er svære at navigere i. Der er så mange valgmuligheder og udfordringer. Det er nemt at fare vild eller at være mindre effektiv.

Det er her, de syv gode vaner kan bruges. De repræsenterer en organiseringsmodel eller måde at tænke på, der kan hjælpe dig med at nå dine mål og løse dine problemer bedre og hurtigere. Det er forskellen mellem at nå til 20 og nå til 54. Når du først har denne model i hovedet, bliver du aldrig mere den samme igen. Den er et mønster for, hvordan du skaber et liv med mening og en aktiv indsats.



Se nærmere på diagrammet på denne side. Det adskiller sig fra den modenhedsskala, der bruges i løbet af bogen. Jeg kan godt lide det her trædiagram, fordi det viser, at vaner for ens Personlige sejr findes nede

i jorden, og at de er private, så ingen andre ser dem. Vanerne for en Fælles sejr er oven over jorden, hvor alle kan se dem. Vane 7, vanen om fornyelse, er tæt på solen og regnen, som repræsenterer vores behov for konstant næring.

Rækkefølgen betyder noget for de syv vaner. Da min far var ved at færdiggøre sin oprindelige bog, fortalte han sine (frustrerede) medarbejdere, at de var nødt til at begynde helt forfra. Han indså, at han ikke havde lagt tilstrækkelig vægt på vanernes rækkefølge og derfor var nødt til at omskrive bogen på grundlag af dette paradigme. 7 gode vaner repræsenterer nemlig en indefra-ud vinkel. Vi er nødt til at vinde den Personlige sejr (Vane 1, 2 og 3), før vi kan vinde den Fælles sejr (Vane 4, 5 og 6). Hvis du for eksempel har et dårligt forhold til din chef, skal du – i stedet for at tænke Vind-Vind i forhold til hende – først se nærmere på dig selv og identificere det, du eventuelt gør forkert. Måske har du haft ufine motiver eller en skjult dagsorden. Når jeg har haft et relationsmæssigt problem, er det min erfaring, at det fire ud af fem gange handler om *mig* og ikke om *dem*, og at nøglen til at rette op på problemet er først at korrigere mig selv. Det fungerer indefra og ud. Personlige sejre kommer altid før Fælles sejre.

Ud over at kende betydningen af rækkefølge er en anden virkelig god tilgang til at lære om vanerne at forstå det, de *ikke* er, eller det, jeg kalder:

## **SYV DÅRLIGE VANER – PERSONLIG OG PROFESSIONEL INEFFEKTIVITET**

### **Vane 1: Vær reaktiv**

Skyd skylden for alle dine problemer på din elendige chef, dine forældre, dine gener, din ægtefælle, din partner, din eks, økonomien, regering eller noget andet. Vær et offer. Undlad at tage noget som helst ansvar for dit liv. Spis, hvis du er sulten. Skrål, hvis du er gal. Og hvis nogen siger noget groft til dig, skal du sige noget groft til dem. Reagér.

### **Vane 2: Begynd med at sidde på din flade**

Lad være med at lægge planer. Lad være med at afstikke mål. Og lad være med at bekymre dig om konsekvenserne af dine handlinger. Flyd



med strømmen. Lev i nuet, og fest videre, mand, for måske er du død i morgen.

### **Vane 3: Gør det første sidst**

Udsæt tingene. Lav de akutte ting først, som for eksempel at besvare hvert eneste ring, bling og bip, du hører. Du når nok til de vigtige ting senere. Du skal ikke bekymre dig om at styrke dine relationer; de bliver ved med at være der. Og hvorfor motionere? Du har jo stadig et godt helbred. Bare sørg for, at du bruger nok tid hver dag på at se YouTube.

### **Vane 4: Tænk Vind-Tab**

Betragt livet som en ondskabsfuld konkurrence. Alle er ude på at få dig ned med nakken, så du må hellere få krammet på dem først. Du skal ikke lade andre få succes, for husk, hvis de vinder, taber du. Men hvis det endelig ser ud, som om du kommer til at tabe, skal du sørge for at trække fjolserne med dig ned.

### **Vane 5: Søg først at tale, og foregiv så at lytte**

Du blev født med en mund, så brug den. Tal en hel masse. Sørg for, at alle først forstår dine synspunkter, og hvis det så er nødvendigt, kan du foregive at lytte ved at sige „mm-mm“, mens du dagdrømmer om, hvad du skal have til frokost. Eller hvis du virkelig gerne vil høre deres mening, skal du fortælle dem, hvad den er.

### **Vane 6: Vær en ø**

Lad os bare se det i øjnene: Andre mennesker er underlige, fordi de ikke ligner dig. Så hvorfor prøve at komme godt ud af det med folk? Teamwork er overvurderet. Samarbejde sinker alting. Så glem det. Og eftersom du alligevel altid har de bedste idéer, klarer du dig bedre ved at gøre tingene selv. Vær din egen særlige ø.

### **Vane 7: Bliv udbrændt**

Hav for travlt med at køre til at tage dig tid til at stoppe og fylde benzin på. Hav for travlt med at leve til at tage dig tid til at genoplade batterierne og forny dig. Undlad at lære nye ting. Sky motion som pesten. Og hold dig for Guds skyld fra gode bøger, naturen, kunst, musik eller alt andet, der måske kunne inspirere dig. *Burn, baby, burn.*

Det er helt klart ikke de vaner, vi er ude efter. Men det sker alt for ofte, at vi praktiserer dem, fordi de repræsenterer den nemmeste fremgangsmåde (hvilket også gælder mig selv).

Jeg håber kort sagt, at 7 gode vaner giver dig en uforglemmelig struktur, som hjælper dig med at navigere og blive en mere effektiv person både derhjemme og på arbejde. Jeg håber, du vil huske, at Personlige sejre kommer før Fælles sejre. Og jeg håber, du vil udfordre og opgradere nogle af dine paradigmer.

Min far blev ofte spurgt: „Hvilken vane er den vigtigste?“ Både mine søskende og jeg selv husker, at han på forskellige tidspunkter sagde, at forskellige vaner var de vigtigste. „Vane 2“, docerede han, „er den vigtigste, for hvis man ikke har en vision for sit liv, har man ingenting.“ Eller: „Vane 6 er den ultimative vane, for når man praktiserer alle de andre vaner, opnår man synergi.“ Eller: „Den allervigtigste vane er helt klart nr. 1, for man kan ikke praktisere nogen af de andre vaner, før man beslutter sig for at tage føringen.“ Det syntes vi børn altid var mægtig sjovt.

Set fra mit synspunkt vil jeg sige, at den vigtigste vane er den, du har sværest ved at efterleve.

Held og lykke!

På denne side ser du den samme illustration som før; men denne gang giver jeg dig en metode, så du kan regne ud, hvordan du hurtigt finder alle tallene fra 1 til 54. Nedenfor er der en kasse med 9 lige store felter. Du finder tallene ved blot at følge mønsteret herunder. Det er med andre ord sådan, at det første tal er i felt nr. 1, det næste tal i felt nr. 2, det næste tal i felt nr. 3, det næste tal i felt nr. 4 og så videre op til felt nr. 9. Vend så tilbage til felt nr. 1 igen, og gentag mønsteret.

1	2	3
4	5	6
7	8	9

Afsæt igen et minut, og se, hvor langt du når denne gang. Vend tilbage til side 85, når du er færdig. Er du klar? Klar, parat, start ...