

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 10

Anvendelse af bogens
pointer

TRIGGERS

Create a Behavior that Lasts – Becoming the Person You Want to be

INTRODUKTION TIL BOGEN

Er du ikke den tålmodige og medfølende problemløser, som du tror, du er? Bliver du overrasket over, hvor irriteret eller frustreret du bliver, når du er sammen med en bestemt kollega, når du normalt er så uforstyrrelig?

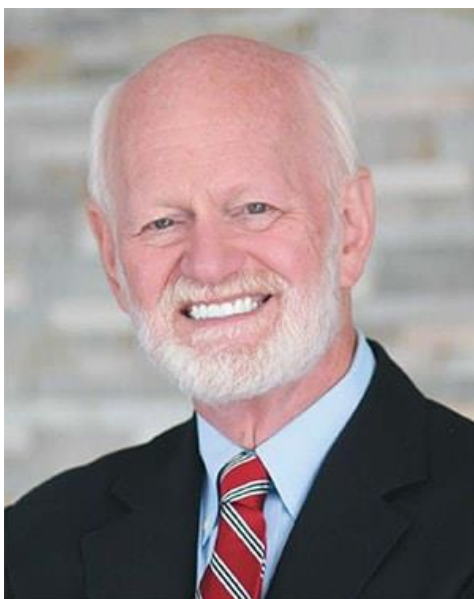
Vores reaktioner sker ikke i et tomrum, som Marshall Goldsmith beskriver i *Triggers*. De er normalt resultatet af uforståede udløser i vores omgivelser – de mennesker og situationer, der får os til at opføre os anderledes end den kollega, partner eller ven, vi forestiller os at være. Det sker så tit, at omgivelserne synes at være ude af vores kontrol.

Selvom dette måtte være sandt, har vi stadig et valg i forhold til, hvordan vi reagerer, hævder Goldsmith. I *Triggers* beskriver han, hvordan vi kan overkomme udløser, og hvordan vi danner meningsfulde og vedvarende forandringer. Goldsmith tilbyder en simpel universalløsning i form af daglig selvovervågning, implementering af aktive spørgsmål, bestående af seks engagerende spørgsmål, der kan hjælpe os med at tage ansvar for vores bestræbelser om at forbedre os og blive bedre til at genkende situationer, hvor vi ikke når målet.

Med disse strategier, samt andre, bidrager *Triggers* til at opnå forandringer i livet, at få dem forankret og blive den person, du ønsker at være.

Vigtige læringspunkter

- At være opmærksom på de hyppigst forekommende udløgere, der hindrer forandring
- At identificere udløgere og bruge aktive spørgsmål til at nedbringe dem
- At være opmærksom på omgivelsernes indflydelse i forhold til at påvirke adfærd samt vigtigheden af struktur som en hjælp til at ændre adfærd
- Hvorfor en "god nok" attitude kan skade personlige forhold



Om forfatteren: Marshall Goldsmith er forfatter til 35 bestseller bøger, og har som chefkonsulent arbejdet med over 150 CEO's og management hold. Han rådgiver også andre om lederskab og har forfattet management relateret litteratur. Medforfatter til *Triggers*, Mark Reiter, er litteraturagent og har samarbejdet med flere andre konsulenter.

Summary

DEL 1 – HVORFOR BLIVER VI IKKE DEN PERSON, VI ØNSKER AT VÆRE:

De uforanderlige sandheder om adfærdsændringer

#1: Meningsfuld adfærdsændring er vanskelig

Det er svært at indlede adfærdsændringer. Endnu sværere er det at vedholde kursen, og allersværest er det at få forandringen til at blive fast forankret. Det er yderst vanskeligt for sensitive voksne mennesker at foretage adfærdsændringer.

Der eksisterer tre problemer, når vi introducerer forandringer i vores liv:

- Vi indrømmer ikke, at der er behov for forandring – enten fordi vi ikke er bevidste om, at forandring er nødvendigt, eller fordi vi er bevidste, men ræsonnerer os frem til undskyldninger, der hindrer forandringen.
- Når vi har et valg, foretrækker vi ofte ikke at gøre noget.
- Vi ved ikke, hvordan vi skal afvikle forandring. Der er forskel på motivation, forståelse og evne til forandring.

#2: Ingen kan få os til at forandre os, medmindre vi selv virkelig ønsker det

Dette burde være indlysende. Forandring er nødt til at komme fra egen vilje. Det kan ikke tvinges ned over mennesker. Det, der gør positive, vedvarende adfærdsændringer så udfordrende – og det, der gør, at vi tit giver hurtigt op – er, at vi er nødsaget til at gøre det i vores uperfekte verden, som er fuld af udløsere, der prøver at skubbe os ud af kurs. Dog behøver adfærdsændringer ikke at være komplicerede. At opnå meningsfulde og vedvarende forandringer kan være simplere end vi forestiller os. Men *simpelt* er ikke ensbetydende med, at det er *nemt*.

Udløsere, der hindrer adfærdsændringer

Selvom de individuelle og samfundsmæssige fordele ved at ændre en specifik adfærd er uomtvistelige, er vi eksperter i at finde på grunde til at undgå forandring. Det er for eksempel nemmere at betvivle bevæggrundene hos den person, der forsøger at hjælpe, end at prøve at løse problemet. Vi falder tilbage i et tankesæt, der udløser benægtelse, modstand, og i sidste instans, selvbedrag. På denne måde, bliver vedvarende forandringer umuliggjort. Vi anvender disse overbevisninger til at retfærdiggøre, at vi ikke tager aktive skridt mod forandring, og ønsker dernæst resultaterne væk. Disse hindringer mod forandring kaldes for *opfattelsesudløsere* og udtrykkes ved:

- "Hvis jeg forstod, ville jeg gøre..."
- "Jeg har viljestyrke og vil ikke give efter for fristelser"
- "I dag er en speciel dag"
- "I det mindste er jeg bedre end ..."
- "Jeg behøver ikke hjælp og struktur"
- "Jeg bliver ikke træt, og min entusiasme forsvinder ikke"
- "Jeg har al den tid i verden"
- "Jeg bliver ikke distraheret, og der sker intet uforventeligt"
- "En åbenbaring vil pludselig ændre mit liv"
- "Min forandring vil være permanent, og jeg behøver aldrig at bekymre mig igen"

- "Min eliminering af gamle problemer vil ikke medføre nye problemer"
- "Mine anstrengelser vil blive retfærdigt belønnet"
- "Ingen er opmærksom på mig"
- "Hvis jeg forandrer mig, er jeg ikke autentisk"
- "Jeg har visdommen til at klare min egen adfærd"
- Der er en endnu større grund end *opfattelsesudløser*, der forklarer, hvorfor vi ikke fører de ønskede forandringer ud i livet. Det er omgivelserne.

Omgivelserne

De fleste af os går gennem livet uden at være bevidste om, hvordan vores omgivelser påvirker vores adfærd. Når vi bliver frustrerede over trafikken på motorvejen, er det den midlertidige situation, hvor vi sidder bag rattet omringet af utålmodige bilister, der udløser en forandring i en ellers rolig adfærd. Uforvarende befinder vi os i omgivelser af utålmodighed, konkurrence og fjendtlighed – og det forandrer os. Selvom vi er bevidste om vores omgivelser, bliver vi ofre for dets ubarmhjertige kraft. Vi tror, at vi er i overensstemmelse med vores omgivelser, mens vi faktisk er i krig med dem. Vi tror, at vi kontrollerer vores omgivelser, men de kontrollerer i virkeligheden os. Vi antager, at de hjælper os, mens de i virkeligheden belaster og dræner os.

Det er dog ikke alt sammen dårligt nyt. Vores omgivelser kan også være behjælpelige og gøre os til bedre mennesker. Det meste af tiden er vores omgivelser dog udfordrende. At indgå i nye omgivelser forandrer vores adfærd på snedige måder, uanset om vi sidder i et konferencerum med kollegaer, besøger venner til middag, eller taler i telefon med et familiemedlem. Nogle omgivelser er designet til præcist at lokke os til at handle imod vores interesser. Det er for eksempel tilfældet, når vi bruger for mange penge i indkøbscentret. Ikke alle omgivelser er lige så manipulerende og røveriske som luksusbutikken, men stadig arbejder de ikke *for* os.

Tag for eksempel målet om at få en god nats søvn. Søvn burde være nemt at opnå. Vi forstår, hvor meget søvn vi har behov for. Og vi har kontrol: Søvn er en selv-regulerende aktivitet, der foregår i omgivelser, som vi selv kan styre – i vores hjem. Så hvorfor gør vi ikke dét, som vi ved, er godt for os? Vi kan bebrejde den fundamentale misforståelse, der ligger i, hvordan vores omgivelser skaber vores adfærd. Vi udskyder det tidspunkt, vi går i seng på, fordi vi foretrækker at forblive i de omgivelser, vi befinder os i. Det er et valg mellem to konkurrerende omgivelser. De omgivelser, der er mest bekymrende er situationsbestemte. Hver gang vi indgår i nye situationer, overgiver vi os til nye omgivelser – og vi sætter vores mål, planer og adfærdsmæssige integritet på spil. Det er en simpel dynamik: ændrede omgivelser forandrer os.

At identificere vores udløser

Hvad hvis vi kunne kontrollere vores omgivelser, således at de kun udløste vores ønskede adfærd. For at opnå dette, må vi først præcisere begrebet *udløser*. En adfærdsudløser er enhver stimulus, der påvirker vores adfærd. En adfærdsudløser kan være:

- Direkte eller indirekte
- Intern eller ekstern
- Bevidst eller ubevidst
- Forventet eller uforventet
- Opfordrende eller uopfordrende
- Produktiv eller kontraproduktiv

De to sidstnævnte udløser - *Opfordrende eller uopfordrende* og *Produktiv eller kontraproduktiv* – udtrykker den tidløse spænding mellem *hvad, vi ønsker* og *hvad, vi har*

behov for. Vi ønsker kortsigtet tilfredsstillelse, hvorimod vi har behov for langsigtede fordele. Og vi får aldrig en pause fra at skulle vælge mellem disse. Opfordrende udløsere leder os hen imod det, vi ønsker, og produktive udløsere leder os hen imod det, vi har behov for.

Prøv følgende øvelse: Vælg et mål, der er relateret til adfærd, som du stadig forfølger. List de personer og situationer, der påvirker kvaliteten af din præstation. List ikke alle udløsere på din dag, men vælg få udløsere, der påvirker det specifikke mål. Definér det dernæst. Er det opfordrende eller uopfordrende, produktivt eller kontraproduktivt? Denne øvelse kan fortælle, hvorfor du måske ikke når dit mål. Du får for meget af det, du ønsker, men ikke nok af det, du har behov for.

Denne øvelse kan først og fremmest gøre os klogere på de specifikke udløsere, samt hjælpe os med at forbinde dem direkte til vores adfærdsmæssige succeser og fejl. Det kan fungere som en påmindelse om, at uanset hvor ekstreme omstændighederne kan være, står vi altid over for et valg, når det gælder vores adfærd.

Hvordan fungerer udløsere?

Hvordan fungerer udløsere i os? Hvilke elementer er der mellem udløsere og adfærd? Der findes en typisk dynamik i forhold til at analysere adfærd. Der er den forudgående del, der fremkalder adfærd. Adfærden skaber dernæst en konsekvens. Men når vi ændrer adfærd på grund af andre mennesker, tilføjer vi et lag af kompleksitet. Vores udløste respons kan ikke altid være automatisk og præget af vaner – fordi, som medfølelse mennesker må vi tage højde for, hvordan vores medmennesker vil reagere på vores handlinger. Hos voksne mennesker er der også en modifikation til rækkefølgen: forudgående del, adfærd og konsekvens. Der er tre øjebliksmomenter – en impuls, en bevidsthed, og endeligt et valg - der udgør vigtige intervaller mellem udløser og adfærd. Disse intervaller er så kortvarige, at vi sommetider ikke formår at adskille dem fra det, vi betragter som vores reelle adfærd. Men erfaring og sund fornuft fortæller os, at de er virkelige.

Når en udløser er aktiveret, har vi en impuls, der gør, at vi opfører os på en bestemt måde. Vi kan tænke. Vi kan vælge at adlyde eller ignorere denne impuls. Vi kan træffe et valg, ikke på baggrund af en uovervejede vane, men på baggrund af vores intelligens og engagement. Vi er med andre ord opmærksomme. Jo mere vi er opmærksomme, jo mindre sandsynligt er det, at en udløser medfører en hastig og uovervejede adfærd, der fører til uønskede konsekvenser. I stedet for at handle på autopilot, kan vi stoppe op og gennemtænke situationen, og træffe et mere bevidst valg. Vi gør allerede dette i store øjeblikke. Det er derimod de små øjeblikke, der udløser nogle af de mest usædvanlige og uproduktive reaktioner. Den langsomme kø ved supermarkedet eller kollegaen, der ikke tager sine solbriller af for at snakke med dig. Nogle undertrykker denne impuls, men andre lader sig nemt påvirke af disse udløsere, og kan ikke modsætte sig den umiddelbare impuls. De små irritationer burde udløse forundring over livets mangfoldighed i stedet for at gøre os til fornærmede karakterer.

DEL 2: POTENTIALET I AKTIVE SPØRGSMÅL:

At stille aktive spørgsmål kan være en stor hjælp. Ligesom at undskylde eller at spørge efter hjælp, er dette nemt gjort. Men mekanismen ved denne udløser er anderledes, idet dets mål er at ændre vores egen adfærd - ikke andres adfærd. Det at stille spørgsmål til sig selv er simpelt, men alt for sjældent gjort. Gøres det, kan det ændre alt.

Passive spørgsmål kan være den naturlige modstander i forhold til at tage et personligt ansvar. De kan få én til blot at sende ansvaret videre til alle andre end én selv. Aktive spørgsmål udgør alternativet til de passive. Der er forskel på "Har du klare målsætninger?" og "Har du gjort dit bedste for at sætte klare målsætninger?". Det første spørgsmål forsøger at bestemme den ansattes sindstilstand. Det andet spørgsmål udfordrer den ansatte til at beskrive eller forsvare en handling.

De engagerende spørgsmål:

I en øvelse i forbindelse med et lederskabsseminar, fik et udvalg af deltagere stillet seks aktive spørgsmål hver dag i 10 arbejdsdage.

1. Har jeg gjort mit bedste for at sætte klare mål i dag?
2. Har jeg gjort mit bedste for at gøre fremskridt mod mine mål i dag?
3. Har jeg gjort mit bedste for at finde mening i dag?
4. Har jeg gjort mit bedste for at være glad i dag?
5. Har jeg gjort mit bedste for at opbygge positive relationer i dag?
6. Har jeg gjort mit bedste for at være fuldt engageret i dag?

37 % af deltagerne rapporterede, at de havde gjort forbedringer i alle seks områder; 65 % forbedrede sig i mindst fire af områderne; og 89 % forbedrede sig i mindst ét af områderne.

Hvis man tager i betragtning, at mennesker naturligt modsætter sig forandring, viser denne øvelse, at aktive spørgsmål kan udløse en ny måde at interagere med verdenen på. Aktive spørgsmål kan afsløre, hvor vi virkelig gør en indsats, og hvor vi giver op. Ved at stille sig selv disse spørgsmål, skærper de vores bevidsthed om, hvad vi faktisk kan forandre. Vi får en fornemmelse af kontrol og ansvar i stedet for en rolle som offer.

Ved at indskyde "Har jeg gjort mit bedste for at..." udløses forsøget. At forsøge ændrer ikke kun vores adfærd, men også hvordan vi fortolker og reagerer på denne adfærd. Det kan medføre inspiration til forandring, men det kan også få os til at miste modet.

Implementering: Forestil dig nogle daglige spørgsmål, som du ønsker at have på din liste over ønskede adfærdsændringer. De typiske områder kunne involvere forandring eller forbedring af: sundhed, familie, relationer, økonomi, oplysning og disciplin. Lav dernæst en liste over dine indsatsområder, så du kan vurdere dem med en score på daglig basis. Hvor det giver mening, indled da spørgsmål med: "Har jeg gjort mit bedste for at...". Undersøg nu listen, og vurder dine chancer for, at du vil forbedre dig over de næste 30 dage. Eftersom 90 % vurderer, at de er bedre end gennemsnittet, er der en god chance for, at du giver dig selv mere end 50 % chance for at opnå dine mål på alle områder.

I starten af et sådant forandringsprojekt, hvor vores selvtillid endnu er høj, er det en fair antagelse at have en forventning om at klare sig godt. Men vi er langt bedre til at planlægge end til at føre ud i livet, så virkeligheden kommer måske til at se anderledes ud. Derfor er de daglige aktive spørgsmål værdifulde.

Forpligtelse - motivation - selvdisciplin - selvkontrol - tålmodighed. Disse dyder er essentielle i forhold til at ændre vores adfærd. Men der er også et andet nyttigt perspektiv at tage i betragtning, nemlig *coachen*.

Planlægning, handling og coach

Det er simpelt at beskrive vores "daglige spørgsmål". Et andet vigtigt element kan dog inkludere, at man rapporterer de daglige scorer videre til en anden på daglig basis. Dette er *coachen*.

Coachen fungerer principielt som en mekanisme, der følger op på din udvikling. På det mere komplicerede niveau, kan coachen fungere som en, der indgyder ansvarlighed. Når vi giver os selv karakterer på de daglige spørgsmål, må vi forsvare vores karaktergivning. Hvis vi er utilfredse, står vi over for et valg. Vil vi fortsætte med at lide under den skuffelse, vi selv har skabt, eller vil vi forsøge endnu mere at opnå vores målsætninger.

Når coachen er optimalt udnyttet, kan denne være en kilde til eftertænkning, som bygger bro mellem den visionære planlægger og den kortsigtede handlingsmand. En coach minder os om muligheden for nederlag, efter vi har udarbejdet en plan.

Der er tre fordele ved de daglige spørgsmål:

1. Hvis vi når vores mål, får vi det bedre
2. Vi forbedrer os hurtigere
3. Til sidst, bliver vi vores egen coach

Efter noget tid, efter mange påmindelser, lærer vi og tilpasser os. Vi genkender situationer, hvor vi typisk vil afvige fra planen. Vi tænker: "Her har jeg været før. Jeg ved, hvad der virker og hvad der ikke virker." Og efter at vi har oplevet mange afvigelser, træffer vi på et tidspunkt bedre langsigtede valg. Det er her, hvor man vil opleve en følelse af at planlæggeren, udføreren og coachen forenes i et og samme menneske. Der vil ikke længere være behov for én ude fra til at pointere vores typiske afvigelser, fortælle os at vi skal indordne os eller høre på vores daglige scorer. Vi kan udfylde disse roller selv.

Er jeg villig til ...

Du vil nu blive præsenteret for et princip, der vil hjælpe dig med at blive den person, du ønsker at være. Hvis dette efterfølges, vil det reducere stress, konflikt, ubehagelighed diskussion og spildt tid.

Princippet består i, at du altid bør stille dig selv spørgsmålet: "Er jeg villig til, på dette tidspunkt, at lave den investering, det kræver, for at skabe en positiv forandring på dette område?" Spørgsmålet tvinger dig til at overveje, om du bør engagere dig yderligere eller lade det ligge. Spørgsmål skal ultimativt få dig til at forlænge tidsintervallet mellem udløser og adfærd. Det skaber altså en forsinkelse i vores vanemæssige reaktioner, der er udløst af vores omgivelser. Denne forsinkelse giver os tid til at finde en mere passende og positiv respons.

Når vi stiller spørgsmålet: "Er jeg villig til at..." involverer det også vores vilje og ansvar. Ordene: "..., på dette tidspunkt," minder os om, at vi beskæftiger os i nuet; omstændighederne vil se anderledes ud på et senere tidspunkt, som kræver en anden respons. Det vigtige er, hvad vi står over for lige nu. Leddet: "... at lave den investering" minder os om, at vores respons involverer et stykke arbejde, et tidsrum, energi og mulighed. Med ordene: "..., det kræver, for at skabe en positiv forandring..." sættes der fokus på, at vi kan hjælpe andre mennesker og hjælpe med at gøre verden til et bedre sted. Hvis ikke dette måtte være tilfældet, hvad er så egentlig meningen med vores tilstedeværelse? Med den sidste del: "... på dette område" sættes der fokus på den konkrete foreliggende opgave. Eftersom vi ikke kan tage os af alle problemer på én gang, må vi prioritere. Og vi kan lige så godt sætte kræfter ind på de områder, hvor vi kan gøre en positiv forskel.

Dette spørgsmål fungerer som en påmindelse om, at vores omgivelser ofte frister os til at indgå i nyttesløse eller irrelevante gøremål.

DEL 3: MERE STRUKTUR, TAK:

Vi forbedrer os ikke uden struktur

Struktur sætter grænser for vores muligheder, så vi ikke kommer ud på et sidespor eller bliver optaget af småting i processen. For eksempel i en tale med begrænset tid, prioriterer vi de essentielle elementer og udelader de mindre vigtige ting. At skabe struktur i vores hverdag er måden hvorpå, vi skaber kontrol over vores ellers uregelmæssige omgivelser.

Succesfulde mennesker véd dette intuitivt. Dog strukturerer vi ikke vores liv, når det kommer til interaktion og adfærd blandt andre mennesker. Vi finder struktur relevant i forhold til at organisere vores kalender, lære en teknisk svær færdighed, administrere andre mennesker eller

forbedre en målelig teknik. Men ved de simple opgaver med at interagere med andre mennesker foretrækker vi at improvisere.

Vi har brug for hjælp, når det er mindst sandsynligt, at vi får den

Ved mødet mellem struktur og adfærd ligger der et paradoks. Vi beror på struktur i de forudsigelige dele af vores liv. Men hvad med alle de øjeblikke, der ikke står i kalenderen? Den anstrengende kollega, den larmende nabo, den ubehøvlede og utilfredse kunde, barnet, der er ude af sig selv eller den skuffende samlever, der kræver mere opmærksomhed, når vi hverken er forberedt på det, eller er i den bedste tilstand til at imødekomme kravet. Paradokset er altså, at vi har brug for hjælp, når det er mindst sandsynligt, at vi får den. Vores omgivelser er fyldt med overraskelser, der udløser mærkelige og uvante reaktioner fra os. Vi ender med at opføre os imod vores egentlige interesser. Og ofte er vi ikke engang klar over det.

Det dødssyge møde:

Forestil dig, at du er nødt til at tage til et timelangt møde, der vil være meningsløst og kedeligt, og hvor du langt hellere ville foretrække at bruge tiden på "rigtigt" arbejde. Du har ingen interesse i at skjule, hvordan du har det til mødet. Du signalerer, at du ønsker at være alle andre steder end lige her. Du hænger i din stol, undgår øjenkontakt, noterer ligegyldigheder ned på din blok, og taler kun, når du bliver spurgt om noget. Du er den første, der forlader stedet, efter mødet er overstået. Dit mål har været at være sur og utilfreds – og du er lykkes.

Forestil dig, at du ved slutningen af mødet vil blive testet med fire simple spørgsmål om, hvordan du har fået denne time til at gå: "Har jeg gjort mit bedste for at være glad? Har jeg gjort mit bedste for at finde mening? Har jeg gjort mit bedste for at opbygge positive relationer? Har jeg gjort mit bedste for at være fuldt engageret?" Hvis du vidste før mødet, at du ville blive testet, hvad ville du så have gjort anderledes for at kunne hæve scoren på disse fire spørgsmål?

Nogle typiske svar kunne være: "Jeg ville have gået ind til mødet med en positiv attitude.", "I stedet for at vente på, at nogen vil gøre dette møde interessant, gør jeg det selv interessant.", "Jeg ville hjælpe ham, der præsenterer mødet i stedet for at tænke kritisk om ham."

Der er noget motiverende ved at forestille sig at skulle blive testet på denne måde, inden man går ind til et møde. Det får omgivelserne til at blive mindre kedelige, og du skaber i stedet en konkurrence med dig selv, om at få mest muligt ud af mødet. Du bliver bevidst om din adfærd. Ved at tage ansvar for dit eget engagement, skaber du et positivt bidrag til dig selv og din virksomhed.

Problemet med 'godt nok'

Der er ikke noget endegyldigt slutmål i adfærdsforandring. Vi opnår aldrig en perfekt tålmodighed, generøsitet, empati eller ydmyghed mv. Det må vi erkende, og det bedste, vi kan gøre, er at være vedholdende i vores forsøg og stræben, så andre mennesker er mere overbærende i forhold til vores svagheder.

Men når vi forsømmer at vedholde vores forsøg på forbedring, bliver vores omdømme svækket. Der er et tidspunkt, hvor vi beslutter, at vores adfærd er 'god nok'. Det er langt fra i alle livets aspekter, hvor det at stille sig tilfreds med det opnåede er acceptabelt. Men problemet begynder, når 'godt nok' attituden går ud over vores professionelle valg, og påvirker det, vi gør og siger. Med hensyn til interpersonelle situationer er 'godt nok' for lavt at sætte baren. Det kan skuffe dine medmennesker, skabe unødvendig konflikt og sågar ødelægge tætte relationer.

Her er fire omgivelser, der udløser en adfærd præget af 'godt nok':

Når vores motivation er marginal: Hvis din motivation i forbindelse med en opgave, eller et mål, på nogen måde er præget af kompromis, enten fordi du mangler tilstrækkelige færdigheder, eller fordi du ikke tager opgaven tilstrækkeligt seriøst, eller tænker, at det, du har udarbejdet indtil nu, er godt nok - så bør du ikke påtage dig opgaven.

Når vi gør noget, for at gøre nogen en tjeneste:

Hvis du tror, at det at gøre andre en tjeneste retfærdiggør, at du kan yde mindre end dit bedste, så gør du ikke nogen en tjeneste, heller ikke dig selv. Folk glemmer dit løfte, og husker din ydelse. Bedre at gøre ingenting, er ikke engang tæt på godt nok – og godt nok, efter vi har lavet et løfte, er aldrig godt nok.

Når vi opfører os som 'amatører':

Vi er professionelle i, hvad vi gør og amatører i, hvad vi ønsker at blive. Vi må udviske denne skelnen – eller i det mindste mindske mellemrummet mellem professionel og amatør – for at blive den person, vi ønsker at være.

Når vi har problemer med overholdelse:

Når vi har problemer med at overholde vores løfter, betyder det ikke blot, at vi er sjuskede og dovne. Det er mere aggressivt og uforskammet end det. Vi vrænger af verden og udtrykker: "Reglerne gælder ikke for mig. Du kan ikke regne med mig. Jeg er ligeglad." Vi trækker en streg ved 'godt nok', og afviser at skulle bevæge os over den.

DEL 4: INGEN FORTRYDELSE:

At tvinge mennesker til at tænke over deres omgivelser i forhold til fundamentale drivkræfter som lykke, målrettethed og engagement får dem til at fokusere og reflektere over, hvordan de måler sig selv i disse områder, og hvorfor.

Når vi vurderer vores præstationer i henhold til de engagerende spørgsmål, og vi ikke helt efterfølger dem, kan vi beskyldes enten omgivelserne eller os selv. Vi elsker at give skylden på vores omgivelser. Vi imødekommer ikke alle vores mål, delvist fordi vi har for mange ting kørende på én gang.

Lige så gode vi er til at skyde skylden på andre, lige så gode er vi til at tilgive os selv for vores mangler. At bevæge sig i dette spændingsfelt – mellem vores omgivelser og os selv – er sådan, vi bliver den person, vi ønsker at være.

Der er også stor værdi i to andre aspekter: Det første er opmærksomhed – at være bevidst om, hvad der foregår rundt omkring os. Mange af os går gennem en dag uden rigtigt at være til stede. Vores sind vandrer ukontrolleret rundt mellem diverse situationer. Det andet aspekt er engagement. Vi er ikke kun bevidst i de omgivelser, som vi aktivt deltager i. I de fleste tilfælde er engagement den mest beundringsværdige tilstand at være i. Er der nogen større anerkendelse end når nogen fortæller os: "Du er der altid for mig". At udtrykke engagement betyder virkelig meget for vores medmennesker.

Når vi favner et ønske om opmærksomhed og engagement, står vi i den bedste situation i forhold til at værdsætte alle de udløsere, som vores omgivelser tester os med. Vi ved ikke, hvad vi skal forvente – udløsere fra vores omgivelser udgør konstante overraskelser – men vi ved, hvad andre forventer af os. Og vi ved, hvad vi forventer af andre. Resultaterne kan være overvældende. Vi behøver ikke længere at opfatte vores omgivelser, som var de et tog med kurs direkte imod os, mens vi forsvarsløst står på tog sporet og venter på, at det skal ramme os. Vekselvirkningen mellem os og vores omgivelser bliver gensidig, en giv-og-tag dynamik, hvor vi skaber dét lige så meget, som dét skaber os.

Det gensidige mirakel

Her er et eksempel på, hvordan det gensidige mirakel virker: Jims kone, Barbara, ringede til ham på arbejde, mens han havde rigtigt travlt. Hans kone sagde: "Jeg har bare brug for nogen at snakke med." Hun havde formentlig også en travl dag. Sætningen: "Jeg har bare brug for nogen at snakke med" er en udløser – en udløser for at stoppe Jim, hvad han er i gang med, og lytte. Han bliver ikke engang spurgt om hans mening eller hjælp. Han bliver ikke engang bedt om at skulle sige noget, blot lytte. Det er måske den mest håndterbare opgave, han har haft i dag, og Jim burde hylde hans kones krav som en uforudset gave.

Men når Jim hører hans kones stemme, er det ikke sikkert, at Jim ville betragte opkaldet som en velsignelse. En udløser medfører trods alt en impuls om at skulle opføre sig på en bestemt måde, og Jim har en hel række af impulser, som han kan vælge – og ikke alle er ønskværdige. Han kunne blive endnu mere udkørt, end han var, før hans kone ringede. Han kunne med andre ord bruge udløseren til at løfte sit humør. Han kunne fortælle hende, at han havde virkelig travlt, og at han ville ringe tilbage til hende senere eller tale sammen derhjemme. Han kunne også give hende noget af hans opmærksomhed, mens han foretog sig nogle andre jobrelaterede opgaver samtidig. Han kunne også have selvretfærdige tanker om, hvordan hans kones problemer blegner i forhold til både omfanget og vigtigheden af hans egne, og fortælle hende, at hun ikke har det så dårligt, som han har, og dermed konkurrere med hendes udløser og "vinde". Han kunne selvfølgelig også bare lytte.

Jim gjorde det rigtige. Han skulle til at udtrykke, at hun ikke var den eneste med problemer og udfordringer, men huskede så sætningen: "Er jeg villig til, på dette tidspunkt, at lave den investering, det kræver, for at skabe en positiv forandring på dette område?" Han tog en dyb vejrtrækning og besluttede sig for at være den person, hun havde behov for at tale med. Da hun var færdig med at give afløb for hendes følelser sagde hun: "Det føltes godt."

Dette er det gensidige mirakel, der opstår, når vi er bevidste og engageret. Vi genkender en udløser for, hvad den er, og responderer klogt og passende. Vores adfærd skaber en udløser, som i sig selv genererer mere passende adfærd fra den anden person. Jims kone udløste noget betænksomt og vidunderligt i ham, og han gengældte det med at udløse en positiv og optimistisk respons hos hende. På den mest positive facon, blev de begge hinandens udløser. Om de var bevidste om det eller ej, så indgik de i en cirkel af engagement.

Nu er det din tur. Tænk på en forandring, en udløser gestus, som du ikke vil komme til at fortryde. Dernæst, gør det. Det vil tjene dig. Så meget, at du får lyst til at gøre det igen.

Anvendelse af bogens pointer

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man kan arbejde med adfærdsudløser.