



16. **NÅR ANDRES ADFÆRD STØDER**

Bogens sidste kapitler har til formål at styrke din bevidsthed om værdier. Det giver dig nemlig et anderledes fodfæste i livet. Og det fører typisk til, at du bliver meget klogere på andres værdier også – herunder dit barns.

Når du bliver klogere på værdier, styrker du på en og samme tid Lommelygten i hjernen, amygdala og Hjernens fotograf:

1. Værdibevidsthed styrker Lommelygten i hjernen

Når du øger din værdibevidsthed, hjælper du din hjerne med at formulere hen-imod-sætninger og alternative stier. Husker du eksemplet med ”Du må ikke slå” – og hvordan væk-fra-sproget blev omformuleret til (eller suppleret med) hen-imod-sætninger? Nogle hen-imod-sætninger pegede på

en bestemt *adfærd* (for eksempel "Skovlen bruger vi til at grave med"). Nogle hen-imod-sætninger pegede indirekte på *værdier* (for eksempel "Pas godt på Elias. Han skal holde i mange år"), som du gerne vil styrke i barnet: respekt, ansvar og bæredygtighed. Værdibevidsthed styrker med andre ord din evne til at benytte dig af et sprog, der fremmer hjernens arbejde i stedet for at modarbejde hjernens logik.

2. Værdibevidsthed regulerer amygdala

Det giver ro og afklaring indeni at blive klar over, hvilke værdier der er dine kerneværdier, samt hvilke værdier du er i gang med at ære i en given situation. Det giver også ro og rummelighed indeni at få øje på, hvilke værdier andre ærer. Du ser pludselig værdien bag adfærden – og/eller værdien bag den følelsesmæssige reaktion.

3. Værdibevidsthed gør Hjernens fotograf mere kreativ

Endelig hjælper værdibevidsthed os til at omfortolke situationer. Husker du nogle af de eksempler på omfortolkninger, som bogen har rummet? For eksempel den truende forandringsproces? Eller Majkens knuste fod? Prøv eventuelt også at genlæse Trines omfortolkninger af Elliots mælkespild: Der bliver ganske enkelt født et rigere og mere nuanceret sprog, når vi bliver værdibevidste.

Når jeg taler om værdier, handler det ikke om "god" eller "dårlig", "rigtig" eller "forkert". Værdibevidsthed handler om at opdage sammenhængen mellem værdier og adfærd – frem for at dømme nogle værdier "inde" og andre "ude". Værdier fremmer (eller hæmmer) nemlig bestemte adfærdsformer. Ligesom adfærd styrker eller svækker bestemte værdier. Man kan for eksempel

gå så meget op i at ære værdien "vedholdenhed" eller "grundighed", at man går ned med stress. Eller man kan gå så meget op i værdien "autonomi", at man kommer til at føle sig ensom.

At være bevidst om egne værdier styrker dig på alle niveauer og øger din empati med andre.

Når vi begynder at opdage værdierne, der er på spil i menneskeligt samspil, kommer vi til at se flere nuancer af en situation. Vi får en større forståelse for hinanden. Og vi udvikler empati og respekt. Når vi "bare" kigger på hinanden udefra – og dømmer hverandres adfærd ud fra det bedrevide standpunkt, vi mennesker tit har i forhold til andre – så misser vi essentiel information. Vi bliver ikke klogere.

Respekt! Et eksempel

Kastrup Lufthavn.

Security-køen.

Tidlig torsdag morgen.

Jeg er på vej til Sandefjord i Norge, hvor jeg skal tale om hjerne-smart læring på en konference for skoleledere. Nu står jeg og smågaber i køen, der snor sig som en slange og fylder hele ventesalen. Inden jeg var taget hjemmefra, havde jeg fyldt en halvliters flaske med vand, så jeg havde lidt til bilturen. Det gør jeg gerne, men denne morgen glemte jeg helt at drikke på vejen. Og nu står jeg så dér – midt i køen – og kommer pludselig i tanke om min flaske.

Jeg vil gerne beholde flasken som sædvanlig, så kan den jo genbruges. Men det er for sent at tømme indholdet ud noget andet

... og min egen mund, da jeg går i gang. Og drikker. Slurk for slurk. Efter få minutter begynder min mave at klukke ved selv den mindste bevægelse. Og da jeg i øvrigt er nået frem til bagagebåndet, vælger jeg at tømme den sidste lille sjat vand ud i den affaldsspand, der står opstillet til tomme flasker.

I det samme skærer en stemme igennem morgenstilheden. Den kommer fra en uniformeret ansat, der vist har til opgave at få alting til at glide lidt nemmere.

”Adr, hvor ulækkert!” udbryder han.

”Undskyld, er det mig, du taler til?”

”Ja!” svarer han. ”Hvor er det ulækkert, at du tømmer din flaske i skraldespanden. Ville du gøre det samme hjemme hos dig selv?” spørger han.

”Øh ... ja, måske ... hvis jeg ikke havde andre steder at hælde det hen. Men hvis der havde været en lille håndvask, så havde jeg helt sikkert brugt den.”

Værdier er på spil i alle situationer, men det er langt fra sikkert, vi er enige om udlægningen af disse værdier.

Jeg når at konstatere i mit stille sind, at jeg er overraskende fattet, der foran måske 30-40 publikummer plus det løse. Jeg når også at tænke, at hvis det her var sket for år tilbage, ville min amygdala være røget direkte op i det røde felt. Men det gør den ikke denne dag. Jeg er godt nok ret paf hele samtalen igennem. Men jeg evner også at samle min opmærksomhed omkring manden, jeg taler med, i stedet for de mange, der følger med på sidelinjen.

”Tænker du slet ikke på ham, der skal tømme spanden?”

”Næh, det gjorde jeg egentlig ikke. Ikke med den lille sjat vand.

Jeg tænker, det må ligge en del sjatter i tørvæjen. Og når du nu spørger, forventer jeg egentlig, at han bruger handsker.”

”Tænk, hvis alle andre gjorde det samme som dig – hvor ville det være ulækkert.”

”Ja, det ville det måske nok. Men det var altså det, jeg valgte at gøre i dag. Ligesom du valgte at kommentere på det.”

Jeg ved ikke, hvordan din hjerne fungerer. Men hvis den fungerer som min, kommer den tit først i tanke om, hvad du burde have sagt, når det er for sent at sige det. Jeg har det, som om min hjerne i visse vigtige situationer først skærer igennem, når jeg har tygget på, hvad jeg egentlig mener.

Tilfældet vil, at min hjerne denne dag får en ekstra chance. Jeg stiller min bagage op på båndet ved security. Systemet bipper, da jeg går igennem. Tid til kropsvisitation. Den securitymedarbejder, der klarer det, har åbenbart hørt, at noget er foregået, og spørger mig venligt:

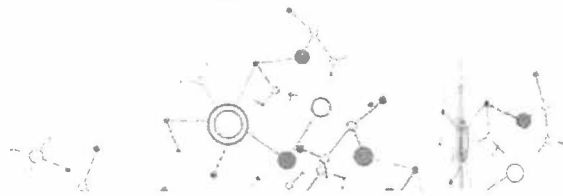
”Hvad handlede det dér lige om?”

”Jeg er vist lige blevet overfuset af en af dine kolleger,” udbryder jeg, stadig ret paf.

”Hvad skete der?”

Min hjerne har nu haft tid til at tænke sig om: ”Jeg ville egentlig bare tømme min flaske og tage den med i stedet for at smide den ud. Jeg synes, det er så fjollet, at vi går og smider alle de plastflasker ud. Det kan vi da godt spare naturen for.” Han nikker og smiler og begynder at tale om, hvor vigtigt det er, at de ansatte behandler de rejsende med respekt.

Den indre ro, jeg har følt under hele seancen, har nu pludselig



læst ord. Jeg ser, hvordan jeg står med begge fødder plantet i værdier, der er vigtige for mig: "ansvar", "bæredygtighed" og "respekt for naturen". Det var disse værdier, der drev mit ønske om at beholde flasken (og derfor tømme den akut i min mave) frem for at smide den ud. Suppleret med værdier som "mådehold" eller "snusfornuft", der vist løber i mit blod.

Det interessante i oplevelsen er, at vi her har at gøre med to mennesker, som tolker en adfærd temmelig forskelligt, og som hver især ærer værdier. Den ansatte, der kommenterede min adfærd, var selvfølgelig også i gang med at ære værdier. Hvilke mon?

Vi kan ikke vide det med sikkerhed. Men måske værdier som "respekt", "solidaritet", "hensyn" eller "fællesskab" (over for kollegaen, der skulle tømme posen). Eller måske værdierne "orden" eller "struktur" (i lyset af, at hvis alle gjorde som jeg, så ville situationen formentlig være uholdbar, rigtig ulækker og uacceptabel). Måske var han endda inspireret af Kants kategoriske imperativ: "Opfør dig sådan, at grundlaget for dine beslutninger kan danne grundlag for en almengyldig lov"? Vi ved det ikke. Men al adfærd er meningsfuld og ærer visse hen-imod-værdier. Selv de situationer og den adfærd, vi virkelig ikke forstår.

Samtidig har optrinnet tydeliggjort mindst tre forskellige udlægninger af begrebet respekt:

- Respekt for kollega (den første ansattes synspunkt)
- Respekt for naturen (mit synspunkt)
- Respekt for de rejsende/kunderne (den anden ansattes synspunkt).

Nu får du måske lyst til at sætte spørgsmålstegn ved, om det virkelig kan passe, at alle mennesker i alle situationer ærer værdier med deres adfærd? Lad os tage et eksempel. Skovsvin. Mennesker, der smider skrald i naturen. Ærer skovsvin noget som helst? Det må da højst være egoisme og ligegyldighed.

Men "egoisme" og "ligegyldighed" har ikke nogen tiltrækningskraft. I de 10 år jeg har arbejdet inden for feltet her, har jeg aldrig oplevet, at de to ord er værdifulde, aktive værdier hos nogen som helst. Til gengæld kan skovsvinene være i gang med at ære værdier som:

- Spontanitet
- Frihed
- Selvstændighed/autonomi
- Nærvær/at være i øjeblikket (uden hensyn til naturen/andre)
- Nogle af dem vil endda – i visse situationer – mene, at de netop udviser:
- Hensynsfuldhed (ved at sikre job til dem, der rydder op (hvad enten disse findes eller ej!)).

En kursist sagde engang til mig: *"Og hvad så med de unge fyre, der hænger ud ved busstoppstedet og pludselig fylder hele fortovet, når man nærmer sig – og hvor man så er nødt til at bede dem om at flytte sig, når man skal forbi. De ærer da ikke nogen værdier!"*

"Jo, garanteret," svarede jeg. "Hvilke? Måske status/ære? Måske fællesskab? Måske morskab/humor – altså for dem, ikke dig! Måske samspil (i gruppen). Eller respekt (over for hinanden). Eller måske ærer de værdien loyalitet? Jeg ved det ikke. Men det kunne det være."

Hvilke værdier er mon dine vigtigste?

Her kan du se det, jeg kalder for et værdikatalog. Det er en samlet oversigt over nogle af de værdier, mennesker har som kerneværdier. Listen er ikke komplet. Måske er der endda visse af dine kerneværdier, som ikke står der?

- Respekt
- Fællesskab/sammenhold
- Anerkendelse
- Sundhed
- Troværdighed/ærlighed
- Nærvær/"øjeblikket"
- Nysgerrighed
- Humor
- Ansvarlighed
- Service
- Bæredygtighed
- Tydelighed
- Kreativitet
- Effektivitet
- Ydmyghed
- Orden/struktur
- Visdom/indsigt
- Spontanitet
- Systematik
- Eftertæksomhed
- Gavmildhed/generøsitet
- Entusiasme/gejst

- Vigt
- Lydhørhed
- Inddragelse/medindflydelse
- Handlekraft
- Tryghed/sikkerhed
- Læring
- Bidrag/indflydelse
- Forbindelse
- Individualitet
- Frihed
- Omsorg
- Nærhed
- Glæde
- Enighed
- Integritet
- Konstruktivitet
- Samarbejde/samspil
- Ordholdenhed
- Harmoni
- Ligeværdighed/i øjenhøjde
- Retfærdighed
- Mådehold
- Tilgivelse
- Punktlighed/præcision
- Accept
- Tilgængelighed
- Fleksibilitet
- Ambition
- Balance
- Ro/Indre Ro
- Vished
- Muntelighed/lemelighed
- Empati
- Vækst/udvikling
- Udtryksfuldhed
- Mod
- Dybde
- Vitalitet/livskraft
- Optimisme
- Tillid
- Energi
- Kompetence
- Status/ære
- Vedholdenhed
- Loyalitet
- Afslappethed
- Forudsigelighed/overblik
- Støtte
- Stabilitet
- Synergi
- Fordomsfrihed/åbenhed
- Opfindsomhed
- Hensynsfuldhed
- Solidaritet
- Selvstændighed
- Diskretion
- Venlighed
- Initiativ
- Produktivitet
- Passion
- Taknemmelighed
- (Snus)fornuft

Kender du mon dine kerneværdier? Ved du, hvad der driver og motiverer dig? Og kan du få øje på de attraktive værdier, som andre mennesker ærer? Jeg vil invitere dig til at udforske dine kerneværdier, ja, faktisk vil jeg opfordre dig til det. Dine værdier udgør kernen af, hvem du er, og hvad du gør. Uden dem ville du ikke være dig. At udforske dine værdier er en rigdom og en rejse, der let varer livet ud. Du finder inspiration til udforskningen af dine værdier i Appendiks A.

En kvindelig leder, Karen, nærmede sig de 60 år, da hun var på uddannelse hos mig. Hun syntes, at det var rigtig tankevækkende, at hun aldrig før havde rettet Lommelygten i hjernen mod sine egne personlige værdier:

"Hvor er det mærkeligt, Anette! Her har jeg været leder i mere end 20 år. Jeg har altid rekrutteret nye medarbejdere med en bevidsthed om værdier. Vi har drøftet – og udviklet – organisationens værdier. Men jeg har aldrig før lavet en personlig værdiudforskning. Og først NU – hvor jeg har gjort det – forstår jeg rigtigt, hvad kerneværdier er, gør og kan."

Hvad er dine kerneværdier? Måske har du et klart billede af dem. Men er du som folk er flest, vil din forståelse af, hvad der *virkelig* er vigtigt for dig i dit liv, være ret utydelig. Mange mennesker sætter – som Karen – først sent ord på det, der har særlig betydning for dem: "Tænk, at jeg er blevet så gammel uden at kende mine kerneværdier," siger de så.

Dine kerneværdier er, hvad der grundlæggende er værdifuldt for dig. Ved at blive bevidst om dine værdier kan du gøre dem til

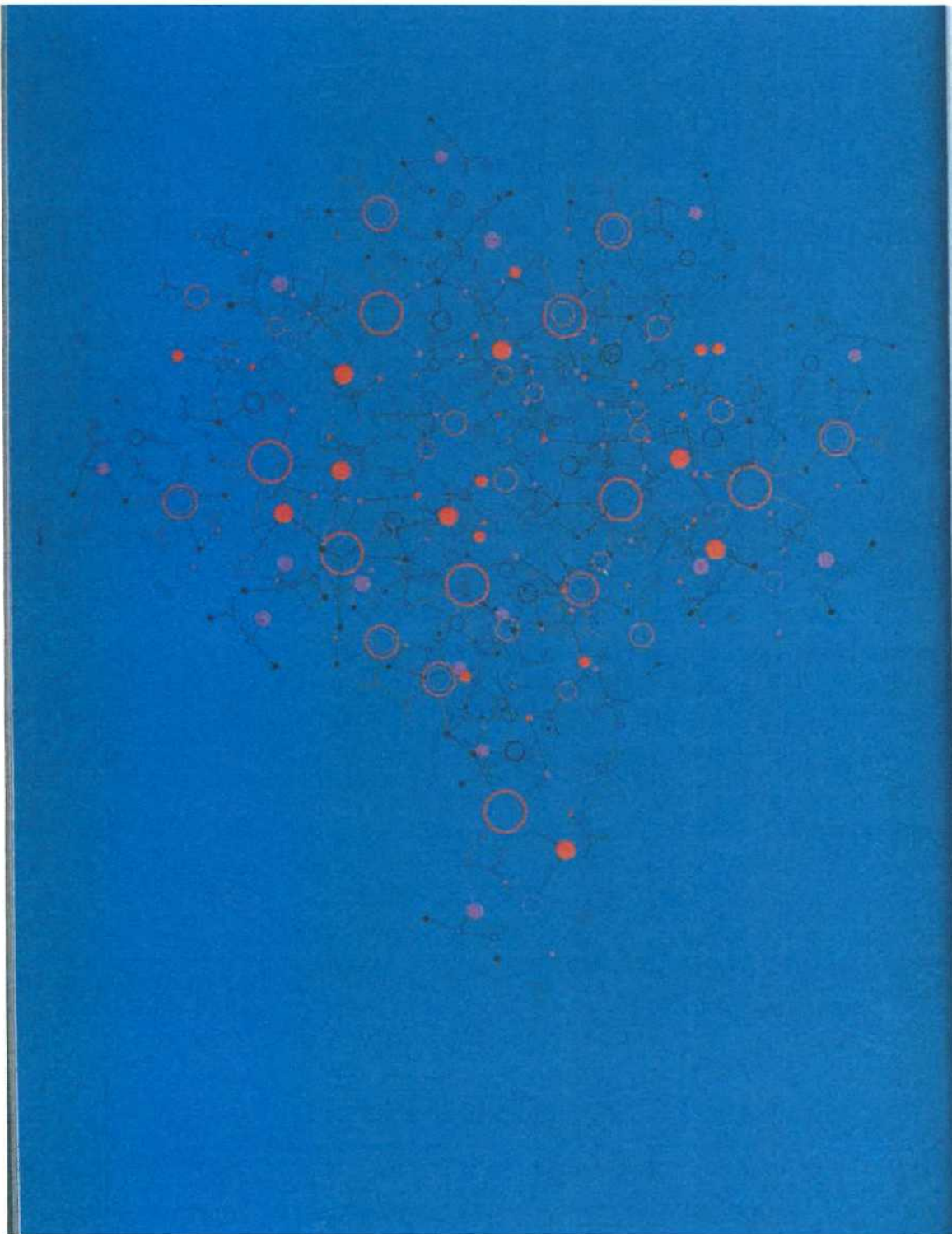
ledestjerner i dit liv. Værdier hjælper dig til at vælge, hvad og hvem du som menneske vil bruge din tid og energi på. Dine værdier motiverer dig til handling. Værdier og handling er tvillinger, der går hånd i hånd.

"Walk the talk" er et populært managementbegreb. Det betyder: at gøre, hvad du siger, du gør. At sikre, at dine handlinger og ord stemmer overens. At være troværdig. Allerede Det Ny Testamente slog tonen an: Her opponerede Jesus mod farisæisk selvretfærdighed: at bære sine værdier som en brystnål frem for i hjerteblodet. Du kan godt *ønske* at stå for noget, som du i dine handlinger reelt ikke står for i dag. Men så taler vi om "idealer" frem for "værdier". Idealer er ikke det samme som værdier. Værdier kan ses i praksis.

Kender du mon dine kerneværdier?
Ved du, hvad der driver og motiverer dig?

Fordi værdier er tæt knyttet til handling, er det effektivt at spørge sig selv: Hvor synlige er mine værdier egentlig i min adfærd? Det er muligt, at karrierekvinden siger, at "nærvær" eller "frihed" er værdier i hendes liv. Men hvis et filmhold følger hende, er det så det, de vil se?

Hvis du synes, det virker for uoverskueligt at lave en udforskning af dine værdier ~~her og nu~~, kan du begynde med at øje værdikataloget ovenfor igennem og ~~overveje~~, hvilke fem værdier der er særligt vigtige for dig. Du kan også ~~overveje~~, hvordan dine kerneværdier afspejler sig i din hverdag og i dit ~~samspil~~ med dit barn? Eller i dit ~~professionelle virke~~? Tænk gerne konkret og i levende eksempler!



17.

VÆRDIMØNTEN

Louise på 17 år har sagt "nej tak" til at spille squash med veninden Terese, selvom de egentlig havde aftalt at spille sammen. Lige siden har Louise haft dårlig samvittighed! De spiller så sjældent, og Louise føler sig nu som en, man ikke kan stole på: en, der melder afbud i sidste øjeblik.

Da Louise lærer Værdimønten at kende, sker der noget markant med hende. Værdimønten er en måde at bruge værdier på i praksis. Prøv at forestille dig en mønt. Den har to sider. På den ene side af mønten står der "**Adfærd**". På den anden side af mønten står der "**Værdier**". Det er en Værdimønt. Den ene side minder os om den adfærd, der bliver udvist. Den anden minder os om de værdier, der bliver æret i forbindelse med selvsamme adfærd.

Da Louise forstod – og begynder at bruge – værdimønten, ser hun pludselig, at hun rent faktisk ærede værdier gennem sin beslutning. At hun sagde ”ja” til noget ved at sige ”nej” til noget andet. Gennem sit nej til squash med Terese ærede Louise værdierne:

- **Overblik** (hun havde haft en meget presset kalender i ugerne op til).
- **Energi/overskud** (som hun vitterligt ikke havde meget af).
- **Omsorg** (i al fald i versionen ”selvomsorg”).
- **Sundhed** (hendes egen mentale og fysiske sundhed).

Som med et trylleslag forsvandt den nagende, dårlige samvittighed. I stedet oplevede hun indre ro og klarhed. At hun stod ved det valg, hun havde truffet. Og med en tro på, at hun næste gang, en lignende situation opstod, ville kunne skærpe sin kommunikation i nuet. Og ikke bare sige nej – men rent faktisk også ville kunne formulere, hvad hun prioriterede højere. I stedet for at lade Lommelygten i hjernen lyse manisk på det, hun sagde ”nej” til, styrkede hun dermed sin evne til at lyse Lommelygten i hjernen hen på det, hun sagde ”ja” til.

Hver gang vi udviser en bestemt adfærd – eller oplever en adfærd hos en anden – er vi vidne til, at bestemte værdier æres. Bag adfærd ligger der nemlig altid værdier. Og værdier er altid hen-imod: De er attraktive for den, der har dem. Ofte er værdierne dog usynlige, uerkendte, ikke-bevidste. Typisk, fordi vi har meget begrænset indsigt i, hvad værdier egentlig er for noget.

Når vi bruger Værdimønten (hvad enten vi har en fysisk version eller bare fastholder bevidstheden om de to sider af mønten), ser vi nuancer af en situation, vi ellers ikke ville se. Og vi får langt

bedre forudsætninger for at forstå et andet menneskes perspektiv. Samtidig bliver vi klogere på, hvad der er den gode intention bag vores egen adfærd. Og hvis vi holder fast i ydmygheden – og nysgerrigheden – over for andres perspektiv, er der rigtig megen indsigt, visdom og konstruktivitet at hente.

ØVELSE 1

- Tænk på en situation, hvor du sagde ”nej” eller sagde fra.
- Hvilke værdier sagde du dermed underforstået ”ja” til? Hvilke værdier ærede du gennem dit ”nej”? (Identificer to, tre eller fire værdier fra værdikataloget (og ikke nødvendigvis fra din egen kerneværdiliste!)).

ØVELSE 2

- Tænk på en situation, hvor en anden person sagde/gjorde noget, som du var uenig i.
- Hvilke værdier sagde hun/han mon ”ja” til? Hvilke værdier ærede hun/han dermed? (Identificer to, tre eller fire værdier – og ikke nødvendigvis fra din egen kerneværdiliste!).

Når vi bruger Værdimønten, ser vi nuancer af en situation, vi ellers ikke ville se. Vi får langt bedre forudsætninger for at forstå et andet menneskes perspektiv. Vi styrker vores empati. Og vi bliver klogere på, hvad der er den gode intention bag vores egen adfærd. Og hvis vi holder fast i nysgerrigheden over for andres værdier, er der megen indsigt, visdom og konstruktivitet at hente. Både for dig. For mig. Og for vores børn.

Værdiord udgør en kærkommen hjælp til at raffinere vores feedback til børn og styrke vores kommunikation med dem. Lad os nu se nogle eksempler på, hvordan vi kan tydeliggøre værdier i