

## MÆGLEREN

*Gulvmåtte eller Guide*

*Vælg selv!*

# INDLEDNING

Personlig udvikling – eller personligt lederskab – er som at skulle krydse en dyb flod med en rivende strøm. I floden er der en række trædesten, der udgør vores individuelle udviklingsvej, og som kan hjælpe os tørskoet over på den anden side. Der er bare lige det, at når vi står på den trædesten, der svarer til vores nuværende niveau af personlig udvikling og indsigt, så kan vi ikke se den næste trædesten. Måske ligger den under vandlinjen, så vi ikke kan få øje på den – men den er der! Måske er det tåget, så vi ikke kan se stenen – men den er der!

Af meget naturlige årsager vurderer vi, at trædestenen ikke findes. Vi kan jo ikke se, at det faktisk er muligt at krydse floden. Der er alt for langt over til den anden side til at det er værd at beskæftige sig med tanken om at gøre forsøget. Så vi vælger at blive, hvor vi er. Hvorfor skulle vi da også krydse floden? Vi lever jo vores liv her. Vil jeg nu bilde dig ind at Nirvana, Himmerige eller sådan noget findes på den anden side? Det er jo det rene hokus pokus vås. I øvrigt har vi også rigeligt at se til på den trædesten, vi står på, hvem har tid til det pjat med at skulle flytte sig?

Ja, de fleste har rigeligt at gøre på den trædesten, de rent faktisk befinder sig på. Det er nemlig svært at holde balancen, hvis der er en eller anden form for uligevægt på vigtige områder i vores liv. Uligevægt er faktisk mere reglen end undtagelsen. Den uligevægt kan fx skyldes vores håndtering af vores økonomi, arbejdsplads, chef, kollega, partner, børn, helbred, osv.

Min teori er, at så længe du har ubalance i dit liv, så kan du ikke finde energien til eller fokusere på at finde den næste trædesten på din udviklingsvej. Ubalance har særdeles ofte noget med dine overbevisninger og din adfærd at gøre – hvad skulle det ellers skyldes, hvis du ellers er sund og rask?

Skal du opnå balance på din personlige trædesten, så bliver du nødt til at skaffe det rigtige udstyr og måske skille dig af med noget af bagagen, før du kan rejse videre. Det kræver både ansvar, mod og disciplin at smide "ejendele" i den rivende strøm. Til tider kræver det endog særdeles store beslutninger. Måske skal du flytte. Måske skal du finde dig et nyt arbejde. Måske skal du hjælpe nogle mennesker med vanskelige gøremål. For at det ikke skal være løgn: når du har smidt al dødvægten over bord og skaffet dig de bedst mulige redskaber, så skal du bevæge dig ud på de glatte trædesten, som du ikke kan se, for at komme hen til et sted, du ikke kender værdi af. Så... du vælger at blive, hvor du er.

Gengivelse af dette hæfte eller dele af det er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Dog er det tilladt at bringe korte uddrag i omtale eller anmeldelser.

Det er lige præcis her, du skal turde tro – tro på, at der faktisk er trædesten, og at der faktisk er værdier at hente på den anden side af floden. Så når du endelig "rejser" til næste trædesten, så rejst let. Lad alle de ting, du ikke længere skal bruge, blive tilbage og travel light.

En positiv ting ved at bevæge sig ud på næste trædesten er, at personlig udvikling meget hyppigt er den eneste løsning på mange af de gordiske knuder, som du ikke kan løse på den trædesten, du befinder dig på. Når du rejser ud til en ny trædesten, så lader du visse problemer og udfordringer blive tilbage. Du får ganske simpelt et nyt udgangspunkt og perspektiv på tingene med tilhørende ny adfærd. Dine gamle udfordringer bliver uinteressante at beskæftige dig med, og du ser måske tilbage på dem med undren eller medlidenhed.

En udfordring løses altid på et højere niveau end det, hvor den er opstået, men ikke alle mennesker tror på, at de kan få et lykkeligere liv ved at udvikle sig selv. Til det kan jeg kun sige, at valget er dit og ingen andens. Nogle mennesker lærer det aldrig, mens andre pludselig bliver tændt af tanken, fordi de får færtten af, hvad rigtig lykke er.

Et er sikkert: Når du skifter trædesten, så sker der sædvanligvis også andre ting omkring din person. Det er måske her, du vælger at skifte arbejde, finder nye relationer, er i stand til at håndtere svære hændelser i dit liv eller noget andet afgørende... Eller måske tager du på et kursus, hvor du lærer at finde modet frem!

Din personlige rejse faciliteres lettest, hvis du finder en mentor, som allerede har fundet nogle af de trædesten, som du nu selv gerne vil finde. Specielt en mentor, som du har tillid til. Det vil gøre det nemmere at turde tro på, at der er en vej over floden.

Enneagrambilledet på forsiden og bagsiden af dette undervisningshæfte er lavet efter inspiration fra virksomheden Integrative Enneagram Solutions, som gør et stort arbejde for at gøre Enneagrammet og alle dets fordele anvendeligt for både erhvervs- og Enneagramtrænere.

Min intention med dette arbejdshæfte er at øge indsigten for de ledere og kollegaer i kommuner og erhvervs- og liv, der scorer højt på type 9 - til glæde for alle type 9's medarbejdere og deres familier.



# NIVEAU AF INDSIGT OG BEGREBET "TØNDEN"

Personlighed, karakter og identitet er yderst sammensatte størrelser, der er vanskelige at beskrive udtømmende. Men hvis vi fokuserer på bestemte personlighedstræk og handlinger, så kan vi godt anvende en forenklet model, hvor det er muligt at indplacere os selv (og måske vores kolleger eller medarbejdere) og få en ide om, hvor vi befinder os, når det gælder selvindsigt, hensigtsmæssig adfærd, reaktioner og tolerance over for andre. Dermed kan vi få en ide om, hvornår vores handlinger er konstruktive og positive, og hvornår de er ubelejlige og negative.

Niveauerne af indsigt handler altså om, i hvor god balance vi er med os selv, og hvor styret vi er af ubevidste underliggende mekanismer i vores personlighed. I denne model er vi alle drevet af noget, vi ikke ønsker (en slags frygt) og af noget vi hellere vil have i stedet for (et slags ønske eller kompensati-on). Vi løber derfor konstant væk fra noget, vi tror vil være ubehageligt for os, og hen imod noget andet, som vi tror vil opleves mere behageligt. Problemet er bare, at ingen af disse dele nødvendigvis er i overensstemmelse med virkeligheden. Vi ser ikke altid lige realistisk på os selv, og vi er ikke altid lyttende overfor andres tilbagemeldinger. Vores væremåde og adfærd kan derfor forekomme at være helt naturlig og "normal" for os selv, men virke meget egoistisk eller uhensigtsmæssig for andre?

Spørgsmålet, du kan stille dig selv, er derfor: Hvornår er jeg på en måde, så både jeg selv og mine omgivelser får det bedst mulige ud af situationen, og hvornår er jeg selv den forhindring, der gør alting meget vanskeligere både for mig selv og for andre.

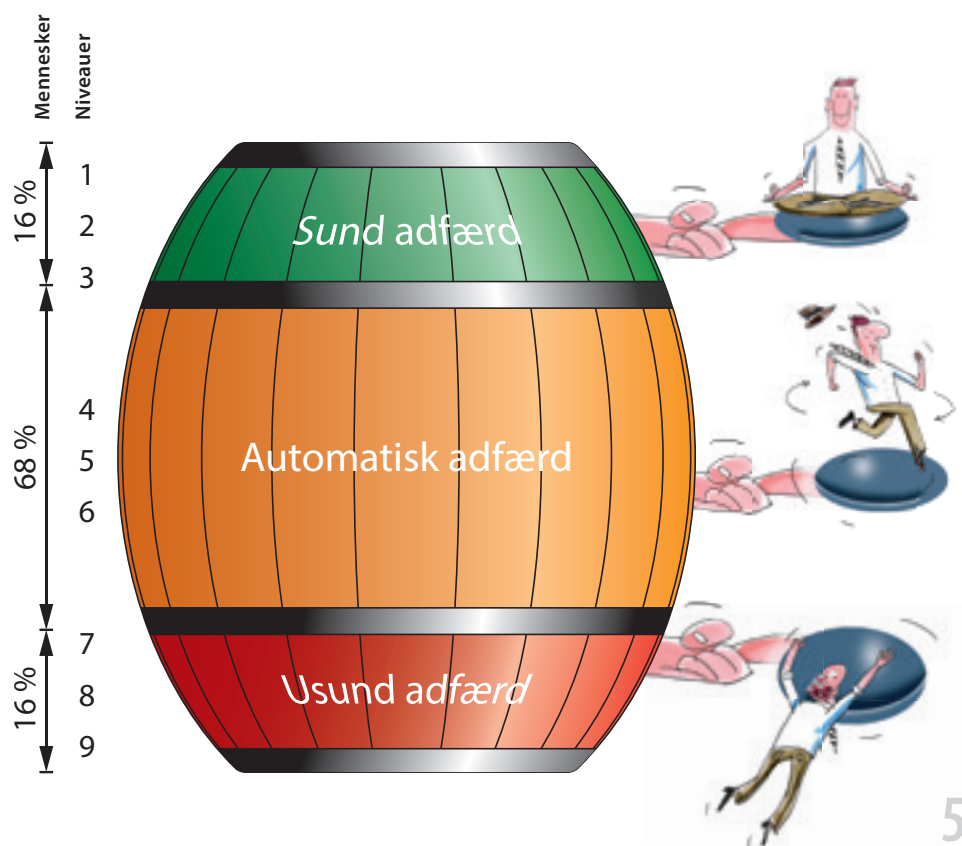
I Don Richard Riso og Russ Hudsons bog "Personality Types" inddeles den personlige indsigt i tre stadier med hver tre niveauer, dvs. alt i alt ni forskellige niveauer. For enkelhedens skyld arbejder vi i dette hæfte med en model, hvor personligheden illustreres som en "tønde", som typen kan befinde sig i. "Tønden" rummer altså tre generelle stadier af indsigt (grøn, gul og rød), som illustrationen viser til højre. Jo højere en person befinder sig i tønden, jo større indsigt har han/hun. Selvom du måske betragter dig selv som en person med ret stor indsigt, så befinder langt de fleste af os sig midt i tønden (det gule område), fordi vi har svært ved selv at bedømme vores grad af selvindsigt.

Vi kan både stige til et højere niveau af selvindsigt og risikere at dykke nedad til et lavere niveau. Der er selvfølgelig tale

om en forsimplet model, for i realiteten kan man befinde sig både øverst og nederst i hvert niveau, hvilket kan betyde store forskelle. At stige opad i tønden svarer til det billede, jeg brugte i min indledning, nemlig at krydse floden ved hjælp af trædesten. At synke ned på et lavere niveau af indsigt svarer til at søge ind mod den "trygge" flodbred, som man kom fra og holde fast i det velkendte og vanemæssige.

Termen "tønde" bruger jeg til at illustrere de ni niveauer af selvindsigt og psykologisk balance, som Don Richard Riso og Russ Hudson er ophavsmænd til, og som kan sammenlignes med den psykologiske benævnelse psykosociale kompetencer. Enneagrammet er det stjernelignende symbol - se bagsiden af dette hæfte - hvor hver af takkerne repræsenterer en personlighedstype, og hvor linjerne er forbindelser til andre typeres træk. Der findes ni forskellige Enneagramtyper.

Men hvilken slags leder er du så? Hvor støder du ind i problemer i forhold til medarbejdere og samarbejdspartnere i det daglige, når du skal lede et møde eller træffe store beslutninger? Det er klart, at den modstand, du møder i livet, ofte kommer fra andre mennesker, der tit har anderledes ønsker, ambitioner eller vaner end dig. Men ikke så få problemer kan stamme fra dig selv, fordi du mangler indsigt i din egen person. Vi forstår eller indser ikke, at vores væremåde eller handlinger modarbejder det, vi i virkeligheden gerne vil opnå. Alle Enneagramtyper kan befinde sig på forskellige niveauer af selvindsigt. I dette hæfte kigger vi specielt på den personlighedstype, der kaldes type 9, som er Fredsskabereren eller Mægleren.





## TYPE 9 PÅ DE AUTOMATISKE NIVEAUER

### NIVEAU 4

9'ere på de automatiske niveauer adskiller sig ved første øjekast ikke ret meget fra de sunde 9'ere. Men der sker et skift på niveau 4, fordi 9'erne begynder at frygte at miste den indre ro og derfor begynder at holde sig i baggrunden for ikke at medvirke til ufred og forstyrre. 9'eren på dette niveau kaldes for den **tilpassende rollespiller**. De begynder at indordne sig de roller og sociale spilleregler, der findes i deres omgivelser.

På de sunde niveauer er 9'erne aktive og arbejder for at udrede konflikter og skabe et harmonisk miljø. Men på de automatiske niveauer opstår der et ubehag ved at stå frem med sine meninger og en frygt for at deres ønsker skaber konflikter med andre. Så de begynder at efterleve omgivelsernes spilleregler. Da de så gerne vil undgå konflikter og derfor tilbageholder deres egne holdninger, kan de komme

til at fremstå ubeslutsomme eller ligeglade, hvilket ironisk nok kan være medvirkende til at skabe konflikter.

På dette niveau bliver 9'erens forventninger - både til sig selv og til livet i almindelighed - mindre, fordi de giver slip på egne behov og at kræve noget af andre. Andres forventninger og behov danner den rolle, som 9'erne glider ind i, så de selv og andre kender deres lod. Hvis de skulle udtrykke sig mere tydeligt eller bestemt, oplever de det som om, de gør sig besværlige. At holde lav profil bliver den måde, hvorpå 9'erne undgår at komme i konflikter. I stedet bliver de ét med den sociale rolle, som de har i en given situation: familiefar, den trofaste medarbejder, den behagelige læge, osv., og det kan være svært at adskille 9'erne fra de roller, de udfylder. De begynder at idealisere de roller, som de identificerer sig med, som værende positive.

## MÆGLEREN

### LEDEREN



### PERFEKTIONISTEN



### ENTUSIASTEN



### LOYALISTEN



### UNDERSØGEREN



### INDIVIDUALISTEN



### HJÆLPEREN



### UDRETTEREN



Enneagrammet er et motivationsværktøj, som tager udgangspunkt i menneskers motiver og adfærd.

Enneagrammet beskriver 9 forskellige persontyper. Når du lærer de 9 persontyper at kende, lærer du både at forstå dig selv og dine kollegaer på en ny måde.

Al personlig udvikling starter med at lære sig selv at kende. Enneagrammet er et godt sted at starte.

Når du har fået indsigt i din egen og dine kollegers persontyper, har du et godt grundlag for en succesfuld og effektiv udvikling af både dine evner som menneske og som leder. Eller du har ganske enkelt fået et nyt værktøj til at kunne udvikle dig selv, dit team og din virksomhed.

**THOMAS · ANGLOV**

Bastrupvej 15, 3540 Lyngby Tlf. 4244 5050  
thomas@anglov.com - www.anglov.com  
CVR 3642 9666

Udgave 4.2 2017

Copyright © Thomas Anglov

