

## KLUMME

# Ro på!

Hvordan kan vi styre vores indre elefant og bevare fatning og overblik, når dem omkring os går i selvsving? Træning med "småtrusler" kan hjælpe dig til at lære dit stressmønster at kende og øve roligere reaktioner

For ti år siden besøgte jeg en septemberdag New York Stock Exchange sammen med en topchef og 20 af hans ledere. Vi gik rundt på The Trading Floor og besøgte også det hjørne, hvor virksomhedens aktier i mange år blev handlet. Der var usædvanligt mange journalister til stede den dag. Der var en summen i rummet – en fornemmelse af, at noget var i gære.

Næste morgen spadserede vi til World Business Forum i Radio City Music Hall og så på vejen Lehman Brothers navn stråle i blå og hvid neon på deres store bygning på 6th Avenue. Da vi passerede stedet igen nogle få timer senere, var navnet forsvundet fra facaden. Nu stod der Barclays. En 158-årig agtværdig institution eksisterede ikke mere.

Dagen efter så vi billederne af mennesker, som bar deres professionelle liv og håbet om en fremtidig karriere ud ad svingdøren i en papkasse. De kommende måneder spredte uroen sig. Mange mistede job, økonomisk sikkerhed, sundhedsforsikringer, hus og de investeringer, der skulle have betalt deres børns højere uddannelse. Hele fundamentet blev revet væk.

## Elefanten med sin rytter

Et par år tidligere udgav Jonathan Haidt, professor på NYU, Stern School of Management, bogen "The happiness hypothesis". I den tegner han billedet af menneskets sind og adfærd i form af en elefant med dens rytter på ryggen. Det billede giver god mening for forståelsen af, hvordan vi kan håndtere den del af os, der føler sig truet, forvirret eller urolig, når vi står overfor forandringer eller dårlige nyheder.

Rytteren repræsenterer det logiske og rationelle, og den drevne elefantlytter kan faktisk dirigere dyret under sig. Hvis altså elefanten er parat til at høre efter.

Haidt minder os om, at vi mennesker engang var mindre sofistikerede væsner. Men i dag formår vi på forunderlig vis ofte at ignorere, at vi stadig er "elefanter". Vi lever nu med så meget i hovedet, at vi fuldkommen overser alle de automatiske processer, der foregår under bevidsthedens radar. Vi fodrer den rationelle del af vores hjerne med tal, mål og gode argumenter, men bliver alligevel stadig forstyrret af en stram deadline, en studs e-mail, et sigende blik – alt det, jeg kalder "småtrusler".

Den moderne elefantrytter har fået bildt sig selv og sin omverden ind, at det alene er ham eller hende, der styrer og er i kontrol. Det er det ikke. Så hvad



Af Mette Nørgaard,  
international ledelsesrådgiver,  
New York



Da Lehman Brothers for ti år siden ophørte med at eksistere, så man billederne af mennesker, som bar deres professionelle liv og håbet om en fremtidig karriere ud ad svingdøren i en papkasse. Arkivfoto: Chip East/Ritzau Scanpix

med at lære vores egen indre elefant lidt bedre at kende og udvikle et mere gensidigt, frugtbart og respektfuldt forhold til kræet?

## Rolig og tydelig

Følelser smitter. Og efter 25 års arbejde med ledere er jeg i dag mindre imponeret af de dygtige superstars med elite-cv'et og mere benovet, når en ung jordemor under en vanskelig fødsel formår at bevare fatning og overblik og vise omsorg.

Som leder handler det om at være tydelig og kunne aflede opmærksomheden fra det, der forstyrrer, og rette den mod det, der tæller. At være til stede som leder, også når verden omkring en er af lave.

Det er en af grundene til, at jeg har så stor respekt for min medforfatter Doug Conant, tidligere topchef for Campbells 20.000 medarbejdere. I januar 2009, da finanskrisen og frygten for fremtiden var mærkbar overalt, tog han en skridttæller på og gik hver dag 10.000 skridt mellem medarbejderne. Han kom rundt i alle bygningerne hver dag. Han var synlig, til stede og tilgængelig. Og det beroligede.

Så hvordan styrer vi vores indre elefant, så vi har ro i maven, når dem omkring os går i selvsving?

## Mærk efter i kroppen

Er det let? Nej, men der er en genvej – og den går gennem kroppen. Hemmeligheden ved elefantdressur er nemlig

*Mærk efter i hverdagen, og lær dit stressmønster at kende. Det er for sent at øve sig, når vi står overfor eksistentielle trusler*



at gå uden om rytteren og direkte til kroppen og tale til vores fysiske intelligens.

Mærk efter i hverdagen, og lær dit stressmønster at kende. Det er for sent at øve sig, når vi står overfor eksistentielle trusler, men vi kan træne med "småtruslerne": Er der uro i maven? Banker hjertet lidt hurtigere? Ryster stemmen? Hvis – så er kroppen ved at mobilisere sig til kæmp-flygt-frys, og i den fysiologiske tilstand er rytterens evne til at tage informationer til sig og finde nuancerede svar stærkt reduceret.

Bryd mønsteret med et par vejtrækninger. Træk vejret op langs ryggen, mærk din værdighed, ånd langsomt ud, og tænk på noget, der får dig til at smile. Gør det tre gange. På halvandet minut kan du berolige nervesystemet og nu igen se muligheder og træffe kloge valg.

"Beware the busy manager!" er titlen på en klassisk Harvard Business Review-artikel af Heike Bruch og Sumantra Ghoshal, forskere på University of St. Gallen og London Business School. Artiklen er baseret på deres undersøgelse af lederes adfærd i kriseramte virksomheder, og deres data viser, at kun ca. 10 pct. af lederne formår at berolige elefanten i sig selv og andre. På trods af stort pres formår de at bevare overblikket, de er tydelige på formålet, og de vælger deres kampe med omhu. Præcis som den drevne elefantrytter.