

Præstationer skal redde planeten

Ordet præstation splitter folk. Nogle taler om 'high performance' som om præstationer og resultater er selve meningen med livet. For andre er præstation et fyord associeret med forestillinger om folk der bevidstløst spæner rundt i en trædemølle med høj puls gispende efter vejret. Begge opfattelser er efter vores mening forfejlede og udtjente. At præstere kan aldrig være et mål i sig selv. Men uden præstationer kommer vi ingen vegne. Derfor må vi se præstation og præstationsledelse i en mere nutidig og meningsfuld kontekst. Det er præmissen, denne bog er skrevet ud fra.

Efter vores overbevisning er det ikke begrebet præstation der er problemet. Det er måden vi opfatter det på og forholder os til det. Enten som noget der har 'skylden' for at mennesker bukker under for præstationssamfundets ubønhørlige krav. Eller som noget vi forventes at skulle gøre 24/7 365 dage om året i optimal kvalitet - og hvor alt andet tilsidesættes. For at komme videre derfra må vi være åbne og se med nysgerrige øjne på hvad det vil sige at være et præsterende menneske i vores tid. Så du og dem du har ansvaret for, kan være det på det højeste niveau og blive der - ikke blot for en stund eller nogle år, men for livet.

Ordet 'præstere' kommer oprindeligt fra det latinske 'praestare' som er dannet af 'præ' (foran) og 'stare' (stå). At præstere handler altså i sin grundforståelse om at stå foran - eller træde et skridt frem, om man vil. Etymologisk er der altså ikke noget der taler for at tolke præstation ind i et

narrativ om et evigt eskalerende rotteræs. Vores tese er at vi mennesker gerne vil præstere – vel at mærke i betydningen yde, bidrage, udvikle og skabe fremdrift. Vi ville aldrig være nået så langt som vi er, hvis vi ikke var præsterende mennesker.

Bag hvert et lille fremskridt er der en præstation. Det gælder inden for sport og kultur hvor dygtige og dedikerede mennesker flytter grænser og bidrager til fællesskab omkring fantastiske oplevelser. Det gælder virksomheder der skaber produkter og løsninger der giver livskvalitet og bedre muligheder for at vi kan realisere vores drømme. Og bruger du bare femten sekunder på at reflektere over hvilke udfordringer der ligger foran menneskeheden globalt, vil du nok komme i tanke om i hvert fald to eller tre der kræver præstationer ud over det sædvanlige. Det at vi skal præstere, er altså en nødvendighed, et grundvilkår som vi menneskers eksistens, velfærd og lykke afhænger af. Planetens fremtid og grundlaget for at de mennesker der bebor den, kan få et godt liv, er simpelthen defineret af om vi præsterer eller ej.

Derfor er vi nødt til at komme væk fra at anskue præstation ud fra et ensidigt perspektiv der handler om øget produktivitet, højere hastighed og større fortjeneste. Præstation skal i langt højere grad ses i sammenhæng med innovation, kreativitet og nytænkning – eller slet og ret 'geniale ideer'. Det kræver mennesker der har energi og virkelyst, og som kæmper for en sag der giver mening – i modsætning til mennesker der blot forsøger at løbe hurtigere. Vi skal tilbage til

oprindeligheden og kernen i det at præstere: at stå frem ved at yde, skabe og udvikle noget. Præstation i denne forstand er ikke blot forudsætningen for mere langtidsholdbare præstationer og bedre og mere vedblivende resultater i konkurrencemæssig henseende, men også en kilde til et mere rigt, meningsfyldt og spændende liv.

Og nu vi er ved det langtidsholdbare: Vi skal samtidig forstå og erkende grænserne for hvor meget vi kan vride ud af os selv og hinanden. Konsekvensen er at vi ikke skal være præsterende mennesker 24 timer i døgnet. Vi skal også være ikke-præsterende og sætte os selv til opladning. I sportens verden er restitution en naturlig del af enhver topatlets program. I erhvervslivet er det anderledes. Men nervesystemet kan ikke kende forskel på fysisk og mental udmattelse. Derfor er konsekvensen af manglende restitution den samme for en teamleder som for en elitesportsudøver, nemlig at man ikke kan præstere.

Den moderne leder af højtpræsterende mennesker, teams og organisationer bærer med andre ord et stort ansvar i sine hænder. At forvalte det på en god måde kræver både filosofisk og psykologisk viden om sig selv og dem man forventer at skulle lede. Det er ikke længere nok at mestre ledelse som disciplin og metode – man skal også arbejde med og lære at mestre sig selv. En del af denne mestring handler om at kunne gå ind i ubehaget.

Ubehag er ikke hvad du tror det er

Ubehag er mange ting. Og alle har det. Håndboldspilleren der skal skyde det afgørende straffekast et sekund før slutfløjt. Lederen der skal kommunikere den nye vision og strategi under et stormøde, tage en svær samtale eller løse en vanskelig konflikt. Medarbejderen der føler sig presset i samarbejdet med kolleger på grund af tidspres kombineret med meget ambitiøse mål. Sangeren eller skuespilleren der skal ind og levere sit bedste til en premiere med bevidstheden om at der blandt tilskuerne sidder anmeldere med spidse penne. Den studerende der skal op til mundtlig eksamen eller holde en præsentation i klasserummet.

Sjovt er det ikke. Men at definere ubehag som noget entydigt negativt afskærer os fra at forholde os undersøgende og nysgerrigt til begrebet – og dermed fra en dybere forståelse af det. Kan ubehag også være godt?

Ved at afprøve en mere beskrivende og nøgtern, men også mere legende tilgang til ubehag åbner der sig nogle nuancer og dybder. Dem er vi endnu ikke færdige med at udforske, men vi er kommet så langt at vi føler os helt sikre i vores sag når vi insisterer på at der ikke er nogen vej uden om at udfordre og revidere de forklaringsmodeller som store dele af den moderne ledelsesteori er bygget på. Det lyder voldsomt. Og det er det også.

Først og fremmest må vi lære at skelne bedre mellem det ubehag som opstår fordi du træder et skridt ud over den hidtidige grænse for din formåen, og det ubehag der er en følge

af at du ikke er i sync med dine værdier, mål og overbevisninger. Der er fx det ubehag som manifesterer sig hver gang du udretter noget på et niveau du ikke har været på før – vel at mærke i en kontekst hvor du tager livtag med det du er kaldet til at gøre, det du drages mod, det eksistentielle. Og så er der det ubehag du mærker som en konstant undertone af noget der ikke er som det skal være, hvor den situation du er i, strider mod dine værdier og alt hvad du står for.

Som udgangspunkt er du som menneske altid i et underskudsforhold til verden; den er kompleks og uoverskuelig, det samme er de sammenhænge du indgår i, du kan ikke styre alting 100 %. Mange af dine adfærdsmønstre og handlinger går ud på at rette op på dette forhold og opnå en balance som du kan leve med. Når du som højtpræsterende menneske stræber efter noget ekstraordinært, tager du et spring ind i et mulighedsrum hvor mulighederne er at det enten går godt, eller at det ikke går godt. I det spring slipper du din balance i verden. Du kommer atter i større underskud, det føles som øget ubehag, og det er okay.

Ubehaget er del af at være et tænkende menneske. Du møder det igen og igen. Derfor kan du lige så godt lære at være i ubehaget i stedet for at forsøge at få det væk eller undgå det. Det kræver mod, og derfor skal du også være modig. Mod er en kardinaldyd når det handler om at gå ind i ubehaget. Når alt kommer til alt: Der hvor du udviser mod til at være i relationer hvor der er noget på spil, hvor du er lige på grænsen og du mærker et ubehag – så er det livet du mærker.

Mennesker vil gerne gøre sig umage

”Jeg er i tvivl om vi behandler vores folk for godt.” Sådan sagde en erfaren direktør på en af vores lederuddannelser på et tidspunkt. ”Når vi måler, ligger vores tilfredshed helt i top, men jeg kan ikke lade være med at tænke på om vi kunne yde mere – om vi præsterer så godt som vi kunne – når folk er så tilfredse.” Ubehaget kan godt fejlfortolkes af ledere som noget der til enhver tid er efterstræbelsesværdigt, da ubehaget ses som en indikator på at teamet er på grænsen af sin ydeevne – med andre ord: Teamet er i en positiv stresstilstand som er fremkaldt af at teammedlemmerne yder maksimalt for at indfri ledelsens præstationskrav.

I en præstationskontekst giver det imidlertid ingen mening hvis vi ikke skelner mellem om der er den ’rigtige’ eller ’forkerte’ form for ubehag i teamet. Du kan i princippet spørge dig selv: Er det et ubehag der opstår som en reaktion på at teamet flytter sig til et nyt og bedre niveau og undervejs oplever tvivl og usikkerhed i forhold til om man kan løfte opgaven? Eller er det bare en permanent følelse af at mærke jorden brænde under fødderne?

Det man kalder psykologisk tryghed, er en meget væsentlig komponent i en sådan skelnen. Mange ledere tror fejlagtigt at psykologisk tryghed og et højt præstationsniveau er to modsatte poler på den samme skala hvor der i den ene ende er velbefindende og dovenskab, og i den anden arbejdsraseri og resultater – og at lederens opgave groft sagt er at finde punktet hvor folk er maksimalt pressede uden at de brænder ud. Al nyere forskning indikerer imidlertid at der er tale om

to helt separate skalaer. For at du kan præstere optimalt og håndtere det naturlige ubehag der følger med, skal du have psykologisk tryghed.

Det betyder også at der er mange slags ubehag du slet ikke skal have. Du skal ikke have ubehaget der kommer af at dine kolleger dolker dig i ryggen eller griner ad dig. Du skal ikke have ubehaget der kommer af at din chef har sagt ”vi skal løbe den vej”, med et krav om at du skal opfylde en række målsætninger, på trods af at du hverken har fået bevilget træning eller allokeret tilstrækkelige ressourcer, og samtidig med at du skal løse alle dine normale opgaver - efterfulgt af en udmelding om at der vil ske alvorlige ting såfremt missionen mislykkes!

Adskillige studier viser at mennesker præsterer bedre når de mærker tillid og føler sig psykologisk trygge. Men betyder det at vi alle bare skal gå og hygge os og selv bestemme hvad vi har lyst til? Giver det nok produktivitet og fremdrift? Vores erfaring er, lidt forenklet, at det handler om sammen at finde og erstatte 'dysfunktionelt ubehag' med 'funktionelt ubehag'. Det lyder måske en kende kryptisk, men forklaring følger. Vores erfaring er også at det ikke rigtig lader sig realisere hvis ledelsens tænkning har rod i det industrielle paradigme som på trods af versioneringer op gennem tiden er og bliver baseret på topstyret kontrol.

I stedet bør man som leder stille sig det for mange ret provokerende spørgsmål: Hvordan ville jeg egentlig praktisere ledelse hvis det virkelig var sandt at mennesker grundlæg-

gende er ambitiøse og ansvarlige? Tænker man dybere over det, står det hurtigt klart at ambitiøse og ansvarlige menneskers primære mål slet ikke er magelighed. De er godt klar over at alle skal gøre sig umage hvis det skal lykkes at komme i mål med en opgave, en mission eller en strategi i et konkurrencepræget miljø. Ledelsens opgave er ikke at "få dem til at bestille noget", men skabe en stærk ramme for at deres ambition kan folde sig ud når de virkelig gør sig umage.

Et skønt dansk ord: umage. Du kan ikke nå store mål hvis du ikke gør dig umage. Det fortæller vi også vores børn: "Du er nødt til at gøre dig umage!" Det er ikke mageligt at gøre sig umage. Man skal koncentrere sig, og blive ved med det selvom det er svært. Man skal arbejde vedholdende selvom man ikke kender løsningen, men ved at den skal leveres til en bestemt tid. Man skal give klar feedback til kolleger og - gisp! - selv modtage feedback som måske ikke altid er som man håber. Men hvor kommer ubehaget egentlig fra, og hvorfor er vi generelt så dårlige til at håndtere det?

De to mentale systemer

Der er altid en god portion ubehag forbundet med at gøre sit ypperste. Og følelsen af at noget er ubehageligt, skyldes de to mentale systemer som aktiveres når mennesker skal yde i en udfordrende kontekst hvor noget vigtigt er på spil. Det ene system er reaktivt, hurtigt og unuanceret og kommer fra den tidligere del af vores hjernes evolution. Det andet er langsomt, men mere forfinet, baseret på en rationalitet

og forbundet med en aktiv vilje i forhold til at udrette noget og skabe forandring. Inden for psykologien er der mange ord for disse mentale systemer. Vi kalder de to systemer for 'chimp' (det reaktive system hvor den umiddelbare følelse er meget styrende) og 'champ' (det værdibaserede system), med henvisning til en chimpanse og en mester; den ene er hurtig og primitiv, den anden er et sofistikeret resultat af evolution og udvikling og derfor langsommere og kræver mere energi.

Det reaktive system indeholder vores hurtige trusselssystem og er et samspil mellem amygdala og det autonome nervesystem. Det er noget vi mennesker har arvet fra vores forfædre og de levende væsener før dem, og dets primære funktion er at beskytte os mod at dø. Til det bruger systemet følelserne angst og frygt som en stærk markør og noget som vi lynhurtigt kan navigere efter. Vores trusselssystem er per natur også meget socialt bevidst. Noget af det værste man kunne komme ud for da vi var mere primitive huleboere, var at blive vejret og fundet for let af klanen. I så fald kunne man risikere at blive efterladt, og ingen kunne overleve alene. Derfor strækker funktionen sig også til at beskytte mod følelsesmæssigt ubehag, fx når vores identitet, selvagtelse og sociale position er i fare.

Et trusselssystem der skal få dig levende gennem den københavnske trafik eller ud af en grotte der er ved at styrte sammen, må naturligt nok reagere lynhurtigt. Derfor er alle nuancer skrællet væk til fordel for grov skelnen mellem fx godt/skidt, farligt/ufarligt og lide/ikke lide. Systemet benytter emotionelle impulser som dominerer al anden

mental aktivitet for at få handling til at ske hurtigt, hvilket gør det enormt kraftfuldt og effektivt. Hvis løven angriber, nytter det ikke at du reflekterer over om den nu ser venligere ud end den der åd din nabo i går. Du skal bare kæmpe eller flygte så hurtigt som muligt. Chimp-systemet kører hele tiden som en radar der vurderer farerne og sender signaler om hvilket alarmberedskab organismen bør være i. Det er indlejret i din tillærte adfærd at negative følelser og ubehag er noget du skal væk fra og undgå. Derfor er din umiddelbare impuls at undgå alt hvad der er forbundet med ubehag og følelser der ikke er rare. Og det er lige præcis det der kan spille dig et puds når du skal præstere.

Det værdibaserede system, det vi kalder champ-systemet, er knyttet til vores højere ordens-tænkning, dvs. den mere abstrakte tænkning som gør os i stand til at reflektere filosofisk kreativt, men også tænke logisk og rationelt. Dette system benytter ligeledes emotionelle impulser som gør at vi kan mærke når noget giver særlig mening, fordi vi føler at vi handler i overensstemmelse med vores grundlæggende værdier og moral. Det er fx impulserne herfra du mærker når du oplever en dybere mening gennem vanskeligt eller hårdt arbejde som du ved er vigtigt, og du endelig lykkes med det til sidst. Når du agerer med dette system som det mest aktive, bruger du din kapacitet fuldt og helt. Det er samtidig når du handler guidet af dette system, at du oplever at dit liv er rigt og meningsfuldt.

Når 'chimpanzen' er meget aktiv, undertrykker den 'mesteren', og du begrænses i at udfolde dit potentiale. De to systemer trækker så at sige på den samme båndbredde og

fungerer hele tiden parallelt med hinanden – i alle mennesker. Der findes ikke chimp-mennesker og champ-mennesker, kun mennesker. Et menneske der er i mestertilstanden, er naturligt ambitiøst, nysgerrigt og ansvarligt og kan anvende hele sin viden og erfaring kreativt og med den fulde brug af sin visdom. I chimpansetilstanden vil man være optaget af at håndtere eventuelle trusler mod egen identitet, selvagtelse og sociale position – hvis ikke selve eksistensen.

Fra industrialder til menneskealder

I miljøer hvor mennesker skal yde deres bedste under pres i en eller anden form, er det reaktive trusselssystem naturligt i højt beredskab. En stor del af industrialderens ledelsesmetoder handler om at puste yderligere til denne trusselglød hvilket er ganske effektivt så længe værdiskabelsen er defineret med detaljerede procesforskrifter, klar struktur og tydelige målepunkter. Er den det, kan den energi et højaktivt trusselssystem genererer, nemlig omsættes til produktivitet.

Udfordringen kommer når værdiskabelse og konkurrencekraft i stigende grad er afhængig af medarbejdere der formår at anvende deres fulde kapacitet, skaberkraft og samarbejdsevne. Det gør mennesker, som vi nu ved, kun når de er mindst muligt i chimpansetilstand og mest muligt i mesterstilstand. Industrialderens analytikere og rådgivere forsøger på forskellige måder og med stadig stigende desperation at presse mere kreativ saft ud af trusselcitronen – men med et stadig mere pauvert udbytte.