VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 15-08-2014

Afsløring: Derfor fejler du under pres

Hvorfor præsterer nogle ledere bedre under pres, mens andre mister grebet? En del af svaret ligger i den sindstilstand, psykologer kalder Battle Mind. Artiklen præsenterer fem faldgruber, der hæmmer dig i at præstere i pressede situationer og giver råd om, hvordan du styrer uden om faldgruberne og kommer i Battle Mind.

Skribentinfo



Merete Wedell-Wedellsborg
Ph.d., erhvervspsykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi

Der sker noget med ledere, når de står i pressede situationer, der kræver akut handling. Teamets overlevelse, organisationens fremtid. Alle vender sig mod dig – for du er jo lederen.

Det er den slags situationer, som enten kan blive din stjernestund eller sammenbrud. Du aktiverer et enormt både fysisk og mentalt beredskab. Sanserne skærpes, hjertet banker hurtigere og tankerne raser. Og alligevel oplever du en slow motion-agtig ro.

Du aktiverer en mental tilstand kaldet Battle Mind. Men det er de færreste, der når til Battle Mind.

Find systemet i galskaben

Battle Mind er den sindstilstand, der gør det muligt at levere ekstraordinære præstationer og træffe benhårde beslutninger, når der ikke er tid til at være en velovervejet og tålmodig leder. Men de fleste når aldrig til Battle Mind-tilstanden og oplever i stedet at miste fokus og gå i baglås.

Det er der en psykologisk forklaring på. Sindet indeholder nogle faldgruber, som hæmmer eller forhindrer

dig i at træde ind i Battle Mind-tilstanden. Hvis du kender faldgruberne, kan du kompensere for dem.

Her kan du læse om sindets fem mest almindelige faldgruber og få råd om, hvordan du kompenserer for dem i pressede situationer:

1. Distraktion: Vi mister fokus

Den første faldgrube møder vi hver dag. Det moderne arbejdsliv med åbne kontorlandskaber, smartphones, sociale medier i en nyhedsstrøm, har gjort det sværere end nogensinde før at holde fokus.

Ifølge IT-tænkeren Nicolas Carr stikker problemet dybere end blot irritationen over konstante afbrydelser. Carrs påstand er, at vores hjerner bliver påvirket af summen af de mange små afbrydelser. Vi mister langsomt koncentrationsevnen og dermed vores evne til at løse komplekse problemer. Her er det afgørende at lære informationsdisciplin. Ellers risikerer du at ende i ren forvirring og kan have svært ved at koncentrere dig i situationer, hvor du skal holde det kølige overblik.

Nøglen til informationsdisciplin er prioritering og impulskontrol – og her handler det både om impulser indefra og udefra. Først og fremmest skal du identificere, hvad der stjæler dit fokus. Det handler om at afklare dine mål og prioriteter, rydde op og reducere støj:

- Hvordan vil jeg ideelt bruge min tid og energi?
- Hvordan bruger jeg rent faktisk min tid og energi?
- Hvad afsporer mig – og hvordan kan jeg reducere risikoen for afsporing?

2. Frygt: Vi bliver for bange

Den anden faldgrube er frygt og er den hyppigst forekommende og mest vanskelige faldgrube at gøre noget ved. Frygt er sjældent rationel. Bare tag eksempler som højdeskræk eller frygten for almindelige edderkopper.

Det er ikke forkert at være bange. Frygten er med til at holde os skarpe og opmærksomme. Faldgruben er derimod, at vi nogle gange bliver mere bange end nødvendigt og det forhindrer os i at nå Battle Mind-tilstanden.

For at træne dig selv i ikke at falde i frygt-faldgruben, er den væsentligste udfordring at forstå, hvad du i virkeligheden er bange for. Frygt formes gennem møder med normer, dogmer og korrektioner hele vejen igennem opvæksten, under uddannelse og i det faglige miljø. Derfor kan du komme langt i forståelsen af dig selv ved at gå tilbage igennem din livshistorie og slå ned på de begivenheder, der har formet din mentale model for, hvad du skal være bange for – og hvad du ikke har grund til at frygte.

Spørg dig selv:

- Hvornår blev jeg straffet for en bestemt adfærd?
- Hvorfor fik jeg straffen?
- Hvad gjorde straffen ved mig?
- Hvornår blev jeg belønnet for en bestemt adfærd?

3. Inkompetence: Vi er ikke smarte, dygtige eller stærke nok

Den tredje faldgrube, som hæmmer dig i at nå Battle Mind-tilstanden, dukker op i situationer, hvor der er et for stort gab mellem dine kompetencer og den opgave, der skal løses. Du risikerer at føle dig inkompetent, når du ikke kan nok eller har en manglende forståelse for opgaven og dens kompleksitet. Det resulterer ofte i dårlig dømmekraft.

Nøglen til at undgå faldgruben er derfor at erkende dine mangler. Så snart du kender din akilleshæl og ser den i øjnene, får du mulighed for at dække den af og tilegne dig den nødvendige viden eller ressourcer. Forberedelse er en afgørende faktor for at undgå faldgruben. Her kan følgende spørgsmål være nyttige:

- Hvad er afgørende at vide eller kunne?
- Hvad kan jeg ikke selv klare?
- Hvem kan kompensere for mine mangler?

4. Tvivl: Vi vil det ikke rigtigt

Den fjerde faldgrube opstår i perioder, hvor du oplever en mangel på motivation, interne værdikonflikter eller mangel på retning for din organisation eller afdeling. Måske oplever du endda at blive trukket i den modsatte retning af din normale praksis. Vi begynder ofte at tvivle, fordi vi er notorisk dårlige til at risikovurdere. Vi er så at sige meget dårlige aktuarer i forhold til vores eget liv. Det gælder specielt når vi står i en ny og ukendt situation. Ifølge forsker Kahneman, er vi ofte i vores iver efter at tage stilling og være beslutsomme ender med et alt for forsimplet verdenssyn og mangelfuld risikovurdering. Vi tager ikke nok højde for de data, der ligger på bordet foran os, og springer alt for hurtigt til at konkludere i stedet for at inddrage mellemregningerne, som ville kunne lede os på sporet af en fornuftig vurdering af situationene.

Risikovurdering: Vores forhold til risiko er en kompleks psykologisk størrelse. Ifølge professor i psykologi Marvin Zuckerman kan alle mennesker placeres mellem to positioner: De risikosøgende, som holder af nye oplevelser og nye mennesker. De har et højt stimulationsniveau, en høj tolerance over for det nye og et begrænset behov for struktur. I den anden ende af skalaen er de risikoreducerende. Deres impuls er at bevæge sig væk fra det ukendte. Hos de risikoreducerende er behovet for stimuli lavere, ligesom de har en lav tolerance over for forandring. De vil i højere grad holde af rutiner, faste rammer, gentagelser og følger ofte vaner og vælger den kendte retning.

Er du ekstrem risikovillig, kan det være en god idé, at du tester dine initiativer med en person, du stoler på – og som kan være den sunde skeptiker. Hvis du på den anden side ser alle farerne, kan du med fordel hente gnist hos en kollega med mere gå-på-mod. Som en huskeregel kan du stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvad er målet?
- Hvordan skal slutproduktet se ud?
- Hvem skal involveres?
- Hvad er det vigtigste, du skal opnå?

5. Overmod: Vi vil det for meget

Kampkraft, selvtillid og vilje er helt centrale komponenter af Battle Mind. Men kan man ville noget for meget og blive for skråsikker?

Når vi falder i den femte faldgrube, er det, fordi vi ender med at idyllisere en sag eller opgave – med den konsekvens, at vi kan ende i desillusion. Det handler om at stå for meget fast eller overspille sine kort, fordi vi i den femte faldgrube har en umådelig skråsikkerhed. Ledere der forfalder til overmod, har ofte en høj score i personlighedstest i forhold til arrogance og drama.

Nøglen til at undgå faldgruben er en konstant realitetstestning og ikke mindst at du bruger dine relationer til at teste ideer og forslag og få feedback. Når vi er på vej ind i en skarp situation, står vi samtidig ved en skillevej. De valg, vi træffer på forhånd, leder os enten ned ad den vej, der fører til Battle Mind, hvor vi er den skarpe udgave af os selv - eller de leder os ned ad den vej, der fører til alle faldgruberne, hvor vi er ufokuserede og bange.

Battle Mind er ikke en dåbsgave for de særligt udvalgte

Battle Mind er ikke kun for de få udvalgte. Det er en evne, der kan indøves og mestres af alle, der virkelig vil.

Her får du konkrete tips til, hvordan du kommer videre i en skarp situation når der ikke er tid til at analysere dig frem til din faldgrube. Problemet er næppe knust i en håndevending, men måske har du vundet tid, indtil du har lagt en plan:

1) Mind dig selv om, hvad du kæmper for. Ofte glemmer vi 'det store billede', når vi står midt i kampens hede. Skab kontakt til, hvad du vil, med det du gør lige nu på længere sigt. Det motiverer både dig og dine medarbejdere.

2) Gør det, du ville have gjort, hvis du var ny i jobbet. Når man er ny i jobbet, ser man ofte tingene med større nøgternhed, end når man er viklet ind i relationer og bundet af beslutninger, man selv har truffet.

3) Lav din egen personlige 'Shittyness Scale'. Notér alle de tanker, du har om, hvad der kan gå galt i forhold til din præstation. Det er 'helende' og ofte godt for os at se de mere eller mindre irrationelle tanker nedfældet på papir. Det bliver ofte tydeligt, hvor du skal starte, hvor du er for hård ved dig selv, og hvad du alligevel ikke har kontrol over.

4) Sæt ord på den mest akutte trussel. Er der nogen eller noget der truer jeres organisations eksistens, så sæt ord på det, så alle er klar over, hvorfor I gør, som I gør.

5) Klar på 60 sekunder: Ofte bliver det meget klart, hvad der bør prioriteres, når deadline står og blinker. Men når hverdagen melder sig, har opgaverne og prioriteterne en tendens til at smelte sammen. Hvad vil du bruge tiden på, hvis du kun har 60 sekunder, inden det går løs. Hvad er så det første, du tager fat på?

Artiklen er skrevet på baggrund af Merete Wedell-Wedellsborgs bog Battle Mind - At præstere under pres, hvor du kan læse mere om de fem faldgruber og hvordan du lære at kompensere for dem.

Læs mere:

Fem forudsætninger for handlekraft

Multitasking gør dig ikke hurtigere

Nervøse talere forbereder sig forkert

Når temperamentet koger over