

# GUIDE TIL

CHARLOTTE MANDRUP



# VÆR



# PROFESSIONEL



# PÅ JOBBET

LAD  
FØLELSERNE  
BLIVE HJEMME

# INDHOLD

KÆRE LÆSER s. 2

HVORFOR ER SÅ MANGE STRESSEDE? s. 5

HVAD ER DIT FORHOLD TIL JOBBET? s. 10

1. TRIN (SIND)

HVAD VED DU OM VIRKELIGHEDEN? s. 15

2. TRIN (ÅNDEDRÆT)

LAD KROPPEN ARBEJDE s. 19

3. TRIN (FØLELSER)

VÆR DIT HJERTES KRIGER s. 22

4. TRIN (SJÆL)

VÆRN OM DIT INDERSTE s. 26

5. TRIN (VILJE)

STÅ VED DINE VALG s. 28

# KÆRE LÆSER

Gennem mere end 20 år har erhvervslivets mænd og kvinder givet mig deres fortrolighed og tillid. De har fortalt mig deres hemmeligheder, deres drømme og deres frygt. De har svaret på mine spørgsmål, lyttet til mine råd – og indimellem fulgt dem. Deres historier lever i mit hjerte. Alle sammen.

Jeg kender arbejdslivets sjælekvaler. Jeg kender mellemlederne, der får presset sjælen ud mellem KPI-fokuseret topledelse og følelsesmæssigt krævende medarbejdere. Jeg kender de medarbejdere, der bærer verden på deres skuldre, og toplederne, der gemmer på en indimellem ubærlig ensomhed. Jeg kender universitetets ansatte, der konstant skal være på højde med deres felt og producere ny forskning. Embedsmændene, der slider med 70-timers arbejdsuger, og skolelederne, der skal balancere kritik fra mange flere interessenter, end nogen anden erhvervsgruppe skal. Jeg kender de yngre advokater, der laver det tunge og utaknemmelige benarbejde for partneren, men uden udsigt til partnerens karriere. Jeg kender advokatpartnerne, der skal være fagligt i front, ledelsesmæssigt stærke og i stand til at udvikle både egen og klientens forretning.

Jeg kender de mænd, der når frem til midten af livet med smagen af aske ved tanken om et liv, der har været dedikeret til at skabe resultater, mens børnene er blevet store og hustruen en fremmed. Jeg kender de kvinder, der slæber på en dødelig udmattelse fra midten af trediverne til slutningen af fyrrerne. Jeg kender jer, der indimellem eller ofte føler jer knust under arbejdets åg.

Jeg har skrevet min bog til alle os, der kan defineres som videnarbejdere. Hvilket i store træk vil sige, at de legemsdele, vi primært anvender, er hjernen og musehånden. Videnarbejdere er os med de boglige

uddannelser, nogle af os med respektindgydende titler og pænt høje lønninger.

Det er os med den største risiko for udbrænding og stress.

Vi brænder ud, fordi vi fejlvurderer arbejdssituationen, fordi vi har vanskeligt ved at acceptere givne vilkår og glemmer den frihed, vi reelt har. Sådan sat lidt på spidsen. Det er den historie, jeg fortæller i de følgende kapitler. Fortællingen er baseret på mine erfaringer og mine meninger. Det er ikke den eneste eller fulde sandhed. Der findes andre metoder og andre forklaringer. Tag, hvad du kan bruge, og ignorer resten. Vær kritisk og selektiv.

Denne guide er en opsummering af hovedpointerne i min bog med samme titel "Vær professionel på jobbet". Der er mange lag i menneskelivet, og ingen forfatter kan dække alle. Jeg har valgt at forstå mig på det moderne arbejdsliv for videnarbejdere, især når det gør ondt. Det hele er naturligvis ikke arbejde. Livet er jo også jordbær, kærlighed og blå himmel. Og selv når det er arbejde, er der jo også glæde, stolthed og kammeratskab. Men det er en ganske anden bog.

Når så mange af os bliver syge i livet, er der naturligvis problemer i vores samfund. Der er noget galt med en kultur, hvis fælles sprog er penge, og hvor jagten på det perfekte liv sender os hjem på sygeorlov. Der er noget galt, når vi udelukkende fejrer sportsfolk, erhvervsfolk, kunstnere med de store præstationer og ikke interesserer os for håndværkeren, landmanden, fiskeren eller soldaten. Vi har brug for at justere vores samfundsværdier, så livet ikke er en solo-præstation. Men det er der andre, der ved meget mere om, end jeg gør, og den bog må de skrive.

Der er også problemer med måden, vi driver virksomhed og ledelse på, når vi i historiens rigeste materielle tider bliver mere syge af at arbejde end nogensinde før. Det er også en anden bog. En bog, der tager ledelsen i rette og opfordrer til en mindre grådig og mere menneskelig

værdisætning af erhvervslivet. Den bog kunne hedde: »Organisationer uden grådighed og frygt«. Måske skriver jeg den bog en dag. Men det er ikke den, du sidder med nu. Også mennesker med »varme hænder« bliver syge af deres arbejde. Men der er også andre dynamikker på spil end beskrevet her.

Min bog handler om, hvad vi hver især kan gøre indenfor de rammer og vilkår, der er for vores arbejdsliv. Den handler også lidt om, hvor meget mere vi kan ændre på disse rammer og vilkår, end vi er tilbøjelige til at tro. Jeg har skrevet til dig som enkeltindivid, for at give dig indsigt i og midler til at forstå og bekæmpe frygten, der hvor den ødelægger din livsog arbejdsglæde.

Jeg har skrevet til det stærke i dig. Til den del af dig, der vil have et fuldt liv med glæde og smerte, og som er parat til at arbejde for det. Efter min mening er der alt for mange bøger, der taler ned til læseren og behandler hende og ham som hjælpeløse ofre. Det tror jeg simpelthen ikke på, at du er. Hvis jeg indimellem lyder hård og krævende, er det skrevet i kærlighed og forventning om, at vi alle kan mere, end vi tror.

Du er ikke et offer for andet end dine egne valg. Ej heller er jeg.

# HVORFOR ER SÅ MANGE STRESSEDE?

*Der var engang, for mange år siden, et lille land højt mod nord. Kun en smal strimmel land knyttede det lille land til det store fastland, ellers var det omgivet af åbent hav. Fra vest raserede stormen de rå kyster, og fra øst føg isnende vinde over landet. Det var naturligt et hårdført folk, vikingerne, der overlevede i dette land. Folk, der kunne modstå kulde og vind, og som ikke var bange for bølgegang, men tværtimod gjorde havet til sit levebrød og våben.*

*I lange perioder regerede dette folk med kraft og snilde udenfor deres eget land og var endda en kilde til stor frygt. Det siges endda, at de skræmte livet temmelig meget af romerne i et overraskelsesangreb af brølende, halv nøgne mænd og kvinder. Indtil kristendommen vandt udbredelse og blandt andet udnævnte konger ved guddommelig forordning, var det et ligeværdigt folk, der helst fulgte de ledere, der vakte inspiration og var gavmilde med rovet. Og måske fordi landet var så lille, var folk gode til at fordele ansvar og udbytte mellem sig.*

*Fødsel og død foregik i hjemmet ved siden af madlavning og husdyrhold. Familien kom før individet, klanen kom før familien, og guderne kom før alt. Senere måtte de gamle guder overgive sig til en kristen kirke, der lærte folket, at pligten kommer før nydelsen, at Gud ved bedst, mennesket er svagt, og kvindernes plads er bagerst.*

*Dyrene rykkede ud af familiehuset, familierne blev mindre, og mange flyttede til byerne, hvor de begyndte at arbejde med noget ganske andet. Og fødsel, død, alderdom og barndom blev fjernet fra hjemmet og samlet hos dem, der vidste bedst.*

*Der blev flere og flere af dem, der vidste bedst om en enkelt lille ting, og færre, der kunne klare sig uden eksperterne. Man delte ikke længere med hinanden, men med Staten og det var ikke længere en nødvendighed at kunne brødføde sig selv. Det tog Samfundet ansvaret for.*

I vores årer løber rester af blod fra vikinger, bønder og fiskere. Vi har fået den protestantiske etik ind med modernismen, vi er vokset op i kernefamilier og er formet af sidste århundredes andels- og fagforeringsbevægelser. Men undervejs har vi tabt meget på gulvet. Vi har tabt vores forfædres rå styrke til at udholde livets slag, vi har splittet familiernes tryghed, vi har vendt ryggen mod en gud, der dog indimellem kunne trøste og forklare, og vi har mistet fornemmelsen af pligten og ansvaret overfor fællesskabet.

Men mennesket kan ikke leve uden tryghed, mening, kærlighed og fællesskab – så vi vendte os i stedet mod arbejdspladserne; disse nye meningsinstitutioner – og vi søgte tryghed, mening, kærlighed og fællesskab der. Vi søgte mere, end arbejdspladserne kan tilbyde. En del af os blev skuffede, mange blev syge, og resten er meget, meget trætte.

I den proces glemte vi meget om, hvad det vil sige at være menneske.

Hvad skete der?

## **I EN NØDDESKAL**

Vi skal lede dybt i menneskets sjæl for at finde forklaringen på alt dette. Og måske du vil blive overrasket, når jeg siger og mener, at det hele i bund og grund handler om frygt. Det er det, der gør os ekstra sårbare i en tid med få faste strukturer. Frygten for at blive ladt i stikken, ikke have værdi – og meget mere end det.

Min erfaring er, at nærmest ingen kan sige sig fri fra frygten, men alle kan lære at forstå den og dermed guide sig selv til at tænke og handle mere rationelt – til fordel for alle.

Der er al mulig grund til at være bange som menneske. Livet byder på tab og smerte og ender med døden. Engang havde vi religionen og skæbnetroen til at forklare og trøste os. Vi levede med fødsel, sygdom og død, og ethvert barn vidste af egen erfaring, at døden er en naturlig og uundgåelig del af livet. Selvom vi var bange, formåede vi at se livets trusler i øjnene og leve med dem. Vi accepterede livets vilkår. Sygdom er hver mands herre, og selvom de fattige nok havde lidt flere herrer end de rige, var livets vilkår et fællesanliggende. Vi vidste fra naturens, herskernes og gudernes lunefuldhed, at vi var stærkest i fællesskabet.

Gennem de sidste hundrede år har vi søgt friheden, individualiteten og uafhængigheden. Vi blev mobile, globale og veluddannede. Vi fik råd til at flytte hjemmefra og skabe små kernefamilier. Kvinderne kom ud på arbejdsmarkedet og fik stemmeret. Historien blev glemt, flaget næsten druknet i virksomhedslogoer og kongehuset en eksportfordel. Kærligheden til fædrelandet blev til et spørgsmål om indvandring, og forholdet til Gud blev sæsonbestemt. Vores naturlige forhold til livets vilkår gav plads til eksperter, der overtog ansvaret for vores børn, vores syge, vores fødsler, vores døde, vores gamle. Det satte den ene halvdel af de voksne i stand til at gå på arbejde, mens den anden halvdel måtte se sig skubbet ud af fællesskabet, fordi der ikke var arbejde nok, eller fordi de ikke levede op til tidens kompetencekrav.

Vi vandt friheden, men har svært ved at forvalte den. Vi vandt individualiteten, men kan hverken undvære eller finde ud af at indgå i fællesskabet. Vi opnåede uafhængigheden, men vi tabte religionens trøst, vikingens styrke og familiens trykke forudsigelighed.

Selvoptagelsen er blot en naturlig konsekvens heraf. Den frihed, individualitet og uafhængighed, vi længtes efter, og som nu er vores, kræver al vores opmærksomhed at navigere, overleve og trives i. Det er sindssygt hårdt arbejde at være uafhængig og fri. Og når selvoptagelsen råder, går det naturligt hårdt ud over fællesskabet, og det er opslidende og ørkes-



løst for den enkelte, for lykken og livsglæden bliver sjælden og kortvarig.

Mennesker har brug for holdepunkter i livet, så nu hvor vi har lagt de snærende strukturer bag os, prøver vi at gøre arbejdspladsen til et sted, hvor vi kan finde mening, kærlighed og sikkerhed. Vi knytter os til vores fag, til den organisation, vi arbejder for, til vores leder, vores team – og i den tilknytning genskaber vi uforvarende sårbarheden. Vi er blevet til moderne slaver. Slaver af tiden, slaver af at skulle hente en given løn, slaver af at skulle følge med præstationspresset. Vi har blot andre herremænd, om end de behandler os væsentligt bedre, end fortidens trælle blev behandlet af deres.

Og nu er det mere reglen end undtagelsen, at vi bliver syge. I epidemisk omfang. Sygdommen kalder vi stress.

De symptomer, vi lider under, diagnosticerer vi som en stresssygdom, og vi behandler den med midlertidig tilbagetrækning fra arbejdslivet, ro, meditation, frisk luft, træning i at forstå vores stressorer; dvs. de forhold, der trigger vores stress.

Men hvis stress er diagnosen, hvorfor virker stressbehandlingen da så sjældent? Og hvorfor har vi endnu til gode at finde en effektiv præventiv kur?

Jeg mener, det er fordi, vi fejldiagnosticerer og dermed fejlbehandler eller i hvert fald behandler for overfladisk. Det er den misforståelse, jeg forsøger at gøre op med i denne bog.

Stresssymptomer er nøjagtig de samme som de mentale, følelsesmæssige og fysiske reaktioner, vi oplever med frygten. Stress og frygt er det samme. Vi er ikke stressede, vi er bange. Vi er bange for ikke at slå til, for at blive skubbet ud af fællesskabet, for at miste job og indtjening etc. Men det er bare overflade; reelt er vi bange for præcist de livsvilkår, vores forfædre formåede at leve med.

Vi kan ikke genskabe tidligere tiders strukturer, lige så lidt som vi kan ændre mange af de vilkår, der former vores liv – men vi har hver især mulighed for at genoptræne vores hjerte til en dannelse, der både

kommer omgivelserne til gode, men også giver os selv mening, styrke og lykke. Den varige lykke findes jo ikke i, hvad vi gør, eller hvad vi har, men i hvordan vi interagerer med hinanden, med os selv og med livet.

Vi har betalt en meget høj pris for vores frihed og materielle velstand; vi har betalt med ensomheden og frygten. Men med en indsats er det muligt at generobre den styrke, der skal til for ikke at lade sig tyrannisere af eller blive offer i (arbejds-) livet, for at genfinde den værdighed og storhed, som bør være ethvert menneskes ret.

Den er den fortælling, du sidder med her.

# HVAD ER DIT FORHOLD TIL JOBBET?

Vores ideer om arbejde stammer fra en protestantisk arbejdsetik, som – i hvert fald for min generation og ældre – er en helt grundlæggende del af vores ideer om, hvordan verden er indrettet. Arbejde er forbundet med pligt, med indsats, med slid. Vi arbejder for at tjene til føden, fordi vi er nødt til det.

Og dog søger vi så meget mere på jobbet, end hvad man traditionelt forstår ved arbejde.

Vi er så tæt forbundet med vores arbejde, at mange af os ville miste en væsentlig del af vores identitet, hvis vi mistede det. Så vi lader frygten styre os og klynger os til jobbet – i mange tilfælde mere, end hvad godt er.

Vi har i dag en forventning om, at lederen skal anerkende vores indsats. Vi forventer at blive anerkendt for at gøre vores arbejde. Det, som vi faktisk får løn for. Med det resultat, at når lederen ikke gør det, bliver vi usikre og skuffede. Og lederen får så efterfølgende tæsk i ledermålingen. Mange mener, det er arbejdspladsens ansvar at udvikle dem, og at deres leder har et stort ansvar for at hjælpe dem med at realisere deres potentiale. Det giver en masse skuffede mennesker, dog en del mindre nu post-krise end før.

Anerkendelse, udvikling, coaching, vision, værdier er gode ting. Vi har blot taget dem for langt i forsøget på at gøre arbejdet til noget, det alligevel aldrig kan være.

Jo mere sjæl, hjerte og forventninger vi investerer i et job, en arbejdsplads eller i en chef – jo hårdere bliver slaget, når det kommer.

## **HVAD FRYGTER DU EGENTLIGT?**

Vil du blive stærkere i dit arbejdsliv – undgå at falde i identitetsfælden? Undgå at give næsten alt af dig selv, så der ikke er mere energi og glæde tilbage? Vil du opfylde dit job samtidig med at du holder en passende distance, dvs. lader de u hensigtsmæssige følelser blive hjemme. Vil du kort sagt blive mere professionel?

Et godt sted at starte er at kigge på de typer af frygt, som du måske ubevidst lader styre dine valg – i hverdagen og i livet. Når først du kender dem, vil du nemmere kunne navigere gennem hverdagen og livet – og dermed minimere risikoen for at brænde ud eller gå ned med stress.

Frygt er et hierarki, der ofte ender ved døden. Der er den bevidste overfladefrygt; f.eks. frygten for at miste indtægt. Nedenunder ligger dybere psykologisk frygt; f.eks. tabet af værd som menneske, hvis jeg ikke kan forsørge min familie. Og allernederst findes de eksistentielle typer af frygt; ensomhed, meningsløshed, frihed og død.

Vi har hver vores egen frygt-kombination, og jeg håber, at du, ved at læse dette afsnit, kan blive lidt klogere på dit personlige frygthierarki. For hvis vi forstår vores personlige frygthierarki, kan vi faktisk fjerne en stor del af angsten og lære at acceptere resten. Det er ligesom med monstre under sengen; når de kommer frem i lyset, viser de fleste sig blot at være nullermænd og glemt legetøj.

Nedenfor er en oversigt over sammenhænge mellem bevidst overfladefrygt, ubevidst psykologisk frygt og eksistentiel frygt. Læs tabellen som eksemplificering. Den er ikke uddybende, men en illustration for at give dig en klarere opfattelse af, hvordan frygtens hierarki fungerer.

<b>Bevidst overfladefrygt</b>	<b>Ubevidst psykologisk frygt</b>	<b>Eksisten- tiel frygt</b>
<p>Miste job (og dermed indkomst)</p> <p>Lave fejl</p> <p>Ikke have tid/ressourcer nok til at lave kvalitet</p> <p>Medarbejdere/kolleger vil ikke følge mine anvisninger</p> <p>Gå konkurs</p> <p>Miste min levestandard</p> <p>Ikke kunne betale mine regninger</p> <p>Kritik for manglende grundighed, omhyggelighed</p>	<p>Miste kontrol</p> <p>Blive magtesløs</p> <p>Miste indflydelse</p> <p>Miste position, prestige, status og magt</p> <p>Miste handlekraft</p> <p>Utryghed og manglende stabilitet</p> <p>Det ukendte</p> <p>Være utilstrækkelig</p> <p>Være værdiløs</p>	<p>Død/ frihed</p>
<p>Konflikter med kolleger</p> <p>Sige/gøre noget, der støder andre</p> <p>Komme for sent</p> <p>Ikke leve op til lederens forventninger</p> <p>Svigte mine kolleger/medarbejdere</p> <p>Medarbejdere/kolleger, der ikke bryder sig om mig</p> <p>Kritik for at være dårlig kollega/leder</p>	<p>Blive forkastet af fællesskabet</p> <p>Miste socialt netværk</p> <p>Blive svigtet af virksomheden</p> <p>Blive holdt udenfor fællesskabet</p> <p>Ikke blive værdsat for mit bidrag</p> <p>Ikke leve op til andres forventninger</p> <p>Blive mobbet</p> <p>Blive bagtalt</p> <p>Arbejde alene</p>	<p>Ensomhed/ meningsløshed</p>

<b>Bevidst overfladefrygt</b>	<b>Ubevidst psykologisk frygt</b>	<b>Eksistentiel frygt</b>
<p>Ikke være den bedste på mit felt</p> <p>Ikke kunne løse en specifik opgave</p> <p>Ikke leve op til egne forventninger</p> <p>Medarbejdere/kolleger synes ikke, jeg er dygtig</p> <p>Blive forbigået i opgaver og ansvarsområder</p> <p>Ikke få lov til at udvikle mig</p> <p>Ikke blive udfordret fagligt</p> <p>Kritik for at mangle intellekt/intelligens, være irrationel eller u-dygtig</p>	<p>Miste identitet</p> <p>Miste mig selv</p> <p>Ikke gøre det godt nok</p> <p>Tab af selvforståelse</p> <p>Blive vejet og fundet for let</p> <p>Tab konkurrencen med kollegerne om at være bedst</p> <p>Ikke være dygtig nok</p> <p>Ikke være perfekt</p> <p>Kede mig</p>	<p>Meningsløshed/ død</p>
<p>Medarbejdere/kolleger tager mig ikke alvorligt</p> <p>Havne i en blindgyde</p> <p>Blive sat i bås</p> <p>Skulle følge regler</p> <p>Blive målt på detaljer</p> <p>Dårlig presse</p> <p>Ikke kunne præstere</p> <p>Familie og venner er ikke stolte af mig</p> <p>Kritik for mangel på ideer/inspiration/innovation</p>	<p>Blive udstillet, nedgjort, udhængt</p> <p>Lide offentligt nederlag, tabe ansigt</p> <p>Miste anseelse</p> <p>»De« får ret i deres mistro til mig</p> <p>Blive forkastet af virksomheden</p> <p>Være middelmådig</p> <p>Blive ramt på min stolthed</p> <p>Blive en del af B-holdet</p> <p>Være anonym</p> <p>Mangel på forandring eller muligheder</p> <p>Blive opfattet som underlig</p>	<p>Frihed/ ensomhed</p>

Selvfølgelig er der faktuelle grunde til frygt. Vi har jo følelsen for at kunne holde os i live. Så at vi – når vi mærkede frygten – ville gå i kamp eller stikke af. Men det er ikke de reelle grunde til frygt, vi er interesserede i her. Vi er interesserede i den eksistentielle frygt, der er maskeret som noget andet.

Frygten giver fantasien og fortolkningen frit spil og farver vores oplevelse. En neutral begivenhed bliver potentielt truende. Vi forholder os følelsesmæssigt til udfaldet i stedet for til fakta. Og når vi først er i gang med at fantasere, er der åbent for katastrofetankerne.

Ikke så sært, at vi bliver stressede.

# 1. TRIN (SIND)

## HVAD VED DU OM VIRKELIGHEDEN?

Det er et simpelt spørgsmål, der giver anledning til både komplekse og meget dybe refleksioner. Hovedsagen er, at der er stor forskel på at vide noget med sikkerhed og på at tro, det vist nok er sådan, det er. Det er ofte i vores tanker, at forvrængningerne opstår – de tanker, der bidrager til mere og ikke mindre frygt.

### VIRKELIGHEDEN ER, HVAD VI GØR DEN TIL

Hvis vi ikke bevidst og aktivt sorterer forventninger og erfaringer fra, så ser vi, hvad vi tror, vi ser. Vi hører, hvad vi mener, vi hører. Vi smager det, vi har smagt før. Vi dufter det, vi forventer, og vi mærker det, vi forestiller os.

## HVAD ER JEG?

Hvis du spurgte mig, hvem jeg er, kunne jeg give dig mine demografiske data: køn, alder, civilstatus, børn og adresse etc. Jeg kunne også fortælle dig om mine roller: faster, virksomhedsejer, underviser, datter, forfatter, ven og søster. Eller jeg kunne fortælle dig om mine præferencer: Jeg kan lide liljekonvaller, selvstændighed, sort kaffe og mennesker, der anstrenger sig. Jeg kunne fortælle dig om mine erfaringer, mine drømme, mine værdier, mine holdninger. Alle disse ting bidrager til min identitet; den historie, jeg fortæller om mig selv, det billede, jeg har af mig selv. Den historie og det billede er relativt stabile. Der er naturligvis forskel på, hvordan jeg ser mig selv som faster og som virksomhedsleder. Og når jeg tænker på mine erfaringer, kan jeg også erkende en udvikling i min identitet, fra da jeg var ti år til nu. Men når jeg vågner om morgenen, er jeg som udgangspunkt ikke i tvivl om, hvem jeg er. Min identitet er ret stabil.



Men mit *oplevede* jeg, måden jeg er mig på lige nu, sådan som jeg *mærker* mig på – er meget forskellig fra den måde, jeg var mig på før morgenmaden, og vil antagelig også være meget forskellig fra den måde, jeg oplever mig selv på i morgen. Mit *oplevede* jeg er kraftigt påvirket af det, min opmærksomhed tilfældigvis har fokus på. Og det er alt andet end stabilt. Der er ret stor forskel på at være mig, når jeg ser blå blink i bakspejlet og hører lyden af sirener – og når jeg spiser pandekager med familien. Som jeg gjorde på en og samme dag i går.

Det, jeg har min opmærksomhed på, former mine tanker, mine følelser og mine fysiske oplevelser.

### **HVEM ER JEG? HVAD ER JEG?**

Måden, vi oplever os selv på – og dermed virkeligheden – ændrer sig fra øjeblik til øjeblik. Og det er både livets store gave og der, hvor det bliver skræmmende.

## **SÅDANHED!**

I gamle dage sagde vi: »Det er Guds vilje.« Vikingerne accepterede, at nornerne havde udmålt deres skæbnetråd. Nu siger vi: »Jeg har stress.« Tidligere lod vi Gud være forklaringen, så kom Freud og ideen om, at alle vores genvordigheder skyldtes far og mor. I de senere år har vi holdt meget øje med hjerneforskningen i troen på og håbet om, at den kan forklare, hvorfor vi er, som vi er. Hjerneforskningen har skuffet, og nu vender vi os mod biologien og organisatoriske forhold i forsøget på at forstå mennesket og livet.

Vi har brug for svar på, hvorfor livet driller. Og hvorfor det lige er mig, det rammer.

Svaret er ret enkelt: Fordi!

Fordi livet er en bevægelse i lykke og smerte og alle mulige tilstande indimellem, og det kan gøre rigtigt ondt, hvis vi har forventet os noget andet.

## **DET ER SÅDAN. NU.**

Nøglen til livsduelighed er at kunne acceptere. Ikke resignere og give op, men acceptere, at lige nu er det sådan, det er.

Sådanhed er accepten af tingenes tilstand, som de er netop nu. Det er ikke resignation eller opgivelse, men det er til gengæld heller ikke en kamp mod nuet. Ethvert øjeblik, du bedømmer følelsesmæssigt negativt, er jo i virkeligheden en kamp mod nuet. Så tænk lige efter, hvor ofte du egentlig er i kamp med øjeblikket. Hvor ofte du lægger negative bedømmelser ned over, hvad der i essensen kunne være en neutral, konstaterbar situation.

## **BEVIDSTHEDSVIDNET**

Med det informationsangreb og konstante pres om hurtig reaktionsevne, vi udsættes for dagligt, kræver det mere end almindelig opmærksomhed at holde øje med, hvad der er fakta, og hvad der er vores egne fortolkninger. En skelnen, der er nødvendig, hvis vi skal kunne agere i overensstemmelse med den objektive virkelighed og ikke reagere automatisk eller i affekt på det, vi tror sker.

Meta-kognitionen – eller bevidsthedsvidnet, som jeg kalder det – er den del af din bevidsthed, der lægger mærke til dine tanker, følelser, sanseindtryk og handlinger. Bevidsthedsvidnet observerer, hvilke tanker der flyder gennem dit sind. Det observerer, hvilke følelser der stryger gennem kroppen på dig, og hvordan du handler og reagerer. Det er helt neutralt. Det konstaterer blot, hvad der foregår, uden at have nogen holdning til tingen. Og da det jo allerede er en del af din bevidsthed, har du det med dig overalt. Det er dit personlige vidne, der er med dig hele tiden.

Teknikken er enkel.

## TRÆNING I BEVIDSTHEDSVIDNET

Start i det små med at bruge nogle minutter i situationer, der ikke kræver din fulde opmærksomhed, for eksempel når du ser tv, når du sidder i et langtrukket møde, eller når du sidder i bilkø.

Lad dine tanker flyde, som de vil, men hold øje med dem. Lad en del af din opmærksomhed følge dine tanker. Observer dem. Læg mærke til indholdet af dine tanker, hvordan de kobler sig på hinanden, hvordan de springer fra et emne til et andet, hvordan de vurderer, bedømmer alt, hvad de kommer i berøring med.

Læg samtidig mærke til dine følelser. Observer, hvordan de flyder fra neutrale til ladede og tilbage til neutrale. Bemærk, hvordan dine følelser hænger sammen med dine tanker. Undersøg denne sammenhæng.

Læg også mærke til, hvad der sker i din krop. Hvilke sensationer trænger gennem din krop? Hvad kan du mærke, se, dufte, høre og føle? Observer alle disse sanseindtryk.

Bemærk dine impulser til at reagere, til at handle. Og hvis du undertrykker disse impulser, så bemærk også, hvad der skaber undertrykkelsen. Alle disse begivenheder i din krop og i dit sind: dine tanker, dine følelser, dine sanseindtryk, dine impulser til at handle.

Gør dig dine associationer bevidst uden at analysere dem. Uden at fortolke eller bedømme dem.

Vær nysgerrig, vær skånselsløs, vær u-dømmende. Du er en opdagelsesrejsende, der ikke forventer at finde noget bestemt, men er åben og villig til at undersøge alt, hvad der viser sig. Uden forbehold, uden forventninger. Du er i gang med at lære din egen indre kompleksitet at kende. Dit sinds mekanik. Og hvis du bruger denne teknik, vil du lære mere om dig selv, end du troede muligt.

# 2. TRIN (ÅNDEDRÆT)

## LAD KROPPEN ARBEJDE

Vi har mistet den råstyrke, vores bedsteforældre brugte til at overleve krigsårene, bygge virksomheder og skabe værdier. Det er, som om mange af os har mistet glæden ved at gøre en indsats og anstrenge os. Mistet den selvsikkerhed, der kommer af at tage sig sammen, nydelsen ved at beherske vores fag, vores metier, ved at være dygtig. Mens andre af os slider, som om vores liv afhæng af det. Sover for lidt, spiser forkert og bekymrer os for meget.

## PERFEKTE 24-TIMERS CYKLUSSE

Vi lytter alt for lidt til vores krop og de reelle behov, den har. Og vi kan have svært ved at rumme alle vores forskellige følelser på en hensigtsmæssig måde. Det handler basalt set om at finde lige præcis din balance, så du har tilpas med energi og overskud til at håndtere udfordringerne i dit liv.

De fleste lever i nogle meget lange cyklusser, hvor vi slider hele ugen, for derefter at »slappe af« i weekenden. Eller vi knokler af sted med arbejde og private projekter i ugevis, indtil helligdagene giver os en chance for at trække vejret. Prisen for at leve et liv med lange cyklusser er, at alt for lange perioder af livet blot skal overstås – før vi kommer frem til weekenden, til ferien, til pensionen. Og hvis livet er noget, der i lange perioder blot skal overstås, så bliver vi til automatisk reagerende overlevelsesmaskiner. Ikke meget sjov i det.

Den perfekte 24-timers cyklus er ideen om, at hvert døgn skal indeholde motion, hvile, nydelse, arbejde, underholdning, anstrengelse, inspiration etc. Den perfekte 24 timers cyklus gør det muligt at være til stede med sliddet, sulten og afsavnet, fordi det er så kort en periode.

## HÅNDVÆRKETS GLÆDE

Viden og indsigt giver aha-øjeblikke. Det giver glæde og begejstring. Der så igen er et godt værn mod frygten. Men indsigt kan ikke reproduceres. Modsat er håndværket karakteriseret ved, at det kan gentages og forfines. Nydelsen kan reproduceres. Stoltheden kan være mere stabil. Glæden mere varig. Og deri gemmer sig hemmeligheden bag et langt, meningsfuldt og tilfredsstillende arbejdsliv. En hemmelighed, som vores generationer synes at have tabt.

Håndværket er måden, du træder ind i mødelokalet, øjenkontakten, håndtrykket, den udefinerbare kontakt til den anden. Det er den næsten håndfaste oplevelse af problemdefinition og -løsning. Det er det visuelle indtryk af spillere på et skakbræt, deres individuelle håb og frygt. Den er den kropslige fornemmelse af, hvordan virksomhedens maskine fungerer, det er billedet af penge- og varestrømme. Det er den stoflige retningsans. Det er intuitionen – som jo ikke er andet end vågenhed overfor akkumulerede, men måske ubevidste erfaringer – som sætter dig i stand til at simplificere og gennemskue. Det er sikkerheden i dine formuleringer, det er trygheden i at kunne bringe et oprørt møde til rolig enighed.

Det er det, andre ikke kan kopiere. Og det er meget anderledes end kendskabet til de nyeste ledelses- eller kommunikationsteorier.

Den mest varige nydelse i et professionelt liv er at finde i udførelsen af det, du er god til. I mesterskabet. I beherskelsen. Den mest intense professionelle meningsfuldhed er at vide, at du lige nu er i gang med at gøre præcis, hvad du gør bedst. Nydelsen ved at gøre arbejdet til et håndværk er meget stor.

Og det er en helt sikker måde at finde større ro, mindre belastning af det sympatiske nervesystem og undgå kedsomheden.

## ÅNDEDRÆTTET - DEN DIREKTE VEJ TIL DIG

Den nemmeste vej til dig selv og en oplevelse af sjæl og eksistens, er gennem åndedrættet. En runde af dybe åndedrag med lange, seje indåndinger og lange, fuldstændige udåndinger bringer din opmærksomhed tilbage i kroppen, hvis den har været lidt for interesseret i fremtidens bekymringer eller fortidens ærgrelser. Men ikke alene bringer åndedrættet opmærksomheden tilbage i kroppen. Åndedrættet er vores hurtigste passage til sjælen.

## DET BEROLIGENDE ÅNDEDRÆT

Du kan sidde eller ligge ned, mens du anvender denne teknik. Men sørg for, at din rygsgøjle er relativt rank, så der er fri passage for ilten til hjernen. Hvis du skal have det fulde beroligende udbytte af denne teknik, er det bedst at lukke øjnene.

Forestil dig en firkant for dit indre blik, hvor de fire sider repræsenterer hhv. indånding, holde vejret inde, udånding, holde vejret ude.

Prøv dit åndedræt af, mens du tæller; dvs. du ånder dybt ind, mens du tæller, og bagefter ånder du dybt ud, mens du tæller. Du skal nemlig finde ud af, hvor langt du skal tælle, for at du anstrenger dig en lille smule, uden at det bliver ukomfortabelt. Måske du skal tælle til 4, måske til 6, måske til 12. Det kommer helt an på, hvor smidigt og fyldigt dit åndedræt er.

Når du har fundet ud af 'længden' på dit åndedræt, så begynder du at trække vejret på en måde, hvor hver 'side' på firkanten er lige lang; dvs. hvis du tæller til 4 på indåndingen, så skal du holde vejret inde, mens du tæller til 4, lave din udånding lang nok til, at du kan nå at tælle til 4, og holde vejret ude, mens du tæller til 4.

Find rytmen, og lav denne teknik i mindst fem minutter.

Gradvist vil du opdage, at du skal tælle længere og længere. Når det sker, er det et tegn på, at dit åndedræt er blevet stærkere og smidigere.

# 3. TRIN (FØLELSER)

## VÆR DIT HJERTES KRIGER

Følelser er fantastiske – de giver rigdom og retning. Men hvis du forsøger at undgå nogle af dem, hvis du foretrækker kun at føle glæde, spænding og tilfredshed samt undgå vrede, frygt og sorg, så sker der to ting i dit liv: Du vil bruge meget energi på at undgå eller benægte disse følelser. Energi, der kunne være blevet brugt til at tegne huse, skrive digte, plante jordbær eller bygge virksomheder. Og du vil gå glip af de nuancer og den resonans, der gør livet komplet. Dit liv vil ligne ALT for Damerne med fine billeder på glittet papir. Underholdende et par timer, men overfladisk og flygtigt.

Følelser er energi og kraft. Sorgen giver dig muligheden for at forstå dybden af menneskets længsel og drage oprigtig omsorg for andre. Vreden giver dig styrke til at ændre det, du ikke er tilfreds med. Frygten fortæller dig, at noget er på spil, og tilbyder muligheden for at teste dit mod. Glæden lærer dig taknemmeligheden og viser, hvad du er villig til at kæmpe for. Og kærligheden – ja, kærligheden – er størst af alt.

Men det, vi virkelig skal være opmærksomme på omkring følelser og stemninger, er, at så længe vi er grebet af en følelse eller en stemning, så forvansker vi virkeligheden. Følelser fungerer som et filter, der sorterer og farver både det, vi ved i forvejen, og den nye information, vi modtager. Så tricket er at forstå og være klar over dine følelser, så du ikke bliver unødigt medrevet, men selv kan vælge, om du vil lægge dit følelses-filter på eller ej.

De fleste af os registrerer dårligt nok vores følelser. Vi har enten vænnet os til at være i nogle bestemte 'moods' eller har blikket så hårdt fæstnet på resultatet og opgaven, at vi har tillagt os et panser, der beskytter os mod at kunne mærke, hvad det egentlig er, der foregår. Men

det er ikke hensigtsmæssigt – før eller siden vil de stærke følelser presse sig på, og når de er ikke erkendt, kan de komme til udtryk på mindre heldige måder eller tidspunkter.

## **FØLESESTYRANNI ELLER FØLESEBEHERSKELSE?**

Der er to trin i at leve godt med følelser; det første er at kunne mærke dem. Uanset hvad jeg skriver senere i dette afsnit, så hav i tankerne, at jeg aldrig, nogensinde, på nogen måde, under nogen omstændigheder, opfordrer til at undertrykke følelserne. Aldrig! Følelser skal mærkes, når de er der. Ikke før. Ikke efter. Men lige, når de er der.

Det andet trin handler om, hvordan vi *udtrykker* følelser. Og her er min opfordring ganske anderledes end den klassiske vestlige freudianske psykologi, der jo er stor tilhænger af ideen om katarsis; dvs. forløsningen forbundet med at udtrykke sine følelser. Understøttet af moderne pædagogik, der ofte mener, at det er individets ret at udtrykke sig selv.

Jeg er helt uenig.

Ikke mindst fordi spontane udtryk ofte er infantile; dvs. et barnagtigt udtryk af voksne følelser; og som ofte kun fører til flere »negative følelser«. Måske ikke hos en selv, men så står kæresten eller hunden eller medarbejderen med en ødelagt dag, når man har fået afløb og føler sig helt lettet over at være sluppet af med de tunge følelser.

Uanset hvor gerne vi vil se os selv som rationelle, voksne mennesker, der er herrer over vores følelsesliv, må de fleste af os anerkende, at vi endda ret tit er slaver af vores følelser. At beherske sine følelser indebærer at have kontrol over, hvordan og hvor du udtrykker dem. Det handler om at lade dine følelser blive hjemme hos dig selv og være bevidst om og afklaret med lige præcis de følelser, som du vælger at udtrykke i professionelle sammenhænge.



## HJERTETS KRIGER

Mod kommer af oldnordisk *móðr*, sind, vrede, og betyder mental eller moralsk styrke til at handle eller tale i en situation, der kan være til fare eller skade for én selv eller andre. Mod kommer af vrede. Vrede kommer af trusler. Vrede er den stærke reaktion på frygt. Det er kampen i modsætning til at fryse eller flygte. Og det er forudsætningen for at gøre noget

aktivt ved en situation eller en tilstand, der er skræmmende.

Som sagt bærer vi i vores blod DNA-rester af kimbervildskab og vikingemod. Vi var et folk, der kæmpede for det, vi havde kært, og havde et tæt forhold til guderne, om end vi ikke altid forstod, hvorfor de gik imod os. Men så blev kristendommen rullet ud over landet, og vi blev Guds lam og bøjede nakken og pløjede vores egen eller herremandens jord. Og siden har vi ikke rigtigt gjort andet end at brokke os over uretfærdigheden og lavet nogle småoprør, hvis autoriteterne blev for stride.

Det er ikke vores bondeblod, vi skal bruge til at overvinde frygten. Bondeblodet er godt til at udholde, overleve og tage en tur til. Men det er også det gamle vikingeblood, der skal synge, hvis vi skal bekæmpe frygten. Hvis vi skal være en hjertets kriger og ikke et offer, der lader sig udsætte for følelsesmæssige reaktioner på livets drillerier.

Mod kommer af vrede og er våbnet mod frygten. Mod er en sindstilstand, ikke en følelse. Hvis du føler dig modig, er du det sandsynligvis ikke. Mod føles som frygt. Hvis du ikke er

bange, er du ikke modig. Så er du måske nysgerrig, ivrig, begærlig, utålmodig eller dumdristig.

Ingen frygt, intet mod.

Men vreden! Den stakkels, udskældte følelse, der har været ildeset de sidste 30 år i takt med, at kvinderne er trådt ind på arbejdsmarkedet, og hele undervisningssektoren og en stor del af den offentlige sektor er drevet af kvinder. Kvinder bryder sig som udgangspunkt ikke om vre-

de. Vi kender til gengæld sorgen og dermed omsorgen. Men vreden og dens fysiske udtryk, aggressionen, er for de fleste af os kvinder blevet opdraget ud af os gennem mødre, der selv har lært at undertrykke deres vrede, og fædre, der ikke brød sig om aggressive kvinder. Og når vi ikke selv har et naturligt og afbalanceret forhold til vreden, hvordan skal den så kunne andet end at skræmme os? Derfor er vreden lagt på is.

Den er der selvfølgelig, men den kommer ud som sure mænd og kritiske damer. Som hånsord og skældud. Den løber som en giftig kilde gennem vores offentlige og sociale debat. Vi skælder og smælder, ydmyger og håner og kalder hinanden for de værste navne.

# 4. TRIN (SJÆL)

## VÆRN OM DIT INDERSTE

Det er så nemt at miste sin indre styring i et moderne, aktivt liv. Familien har behov, der skal dækkes, karrieren har muligheder, der skal udnyttes, kroppen har forfald, der skal modvirkes. Vi er omringet af pligter og chancer. Vi opfordres af ledelseskonsulenter (sådan nogle som mig), presse og venner til at være den bedste udgave af os selv, udleve vores potentiale, stræbe og udvikle os.

Og som om dette konstante eksterne pres ikke er nok, har de fleste af os adopteret præmissen for det moderne liv: *Jeg er det værd, jeg præsterer*. Vores værdi som medarbejdere og ledere måles i konkrete resultater, vores position i holdningsbranchen måles i, hvor mange klik, likes og venner vi kan generere. Vores status i lokalsamfundet er nøje bundet op på vores materielle og familiemæssige succes.

Der er faktisk ikke rigtig nogen, der interesserer sig for vores sjæl. Det er vores mentale og følelsesmæssige kompetencer, der sikrer os gevinsterne. Det er vores krop, der demonstrerer overskud eller det modsatte. Der er ikke så mange opgaver for sjælen i det moderne (arbejds-)liv.

Og dog er det sjælen, der kan redde os gennem livets private, personlige og professionelle kriser.

## DIN HEMMELIGE HAVE

Franskmændene har et koncept, de kalder »le jardin secret«; den hemmelige have, som betegnelsen for et indre personligt og meget privat univers. Jeg holder meget af ideen, fordi den tilbyder en konkret forståelse af, hvad det er, vi må dyrke for at have noget, der er vores eget. Et sted at gå hen, når verden driller. Et sted at holde fast i, når alt rundt

om os bølger og brager. Ideen om en have minder os også om, at det sted skal vedligeholdes, uanset om det er en velklippet prydhave eller en tilgroet vildhave.

Så længe vi er succesfulde, både privat og professionelt, er der ikke de store incitamenter for at dyrke sjælen. Det virker måske lidt tidskrævende, lidt gammeldags, lidt for spirituelt. Måske derfor har mange erhvervsfolk det samme forhold til deres sjæl som til deres netværk; de har ikke rigtig tid til den. Og har derfor ikke noget på kontoen den dag, de får brug for netværket eller sjælen. Sjælen kræver investering efter et ungdoms- og voksenliv på jagt efter ydre symboler på det gode liv. Sjælen udvikler sig i mørke, stilhed og smerte. Den udvikler sig helt automatisk, når vi går gennem slidsomme oplevelser. Men den kan også inspireres og dyrkes gennem kunst, skønhed, ånd, natur og indadskuen.

At værne om din sjæl indebærer også at være mindre personlig og mere professionel på jobbet. Så megen smerte, svigt og stress opstår, fordi vi misfortolker arbejdspladsen, vores kolleger og chef. Vi tillægger jobbet og vores arbejdsrelationer alt for mange af de samme kvaliteter og krav, som vi tillægger vores familie og nærmeste. Det er muligt at være både empatisk, nærværende og venlig i sin professionelle kapacitet, uden at dele sit inderste eller forvente, at den anden gør det.

Og hvis du holder på dine hemmeligheder og lader være med at fortælle om alle dine oplevelser, drømme og frygte – så værner du om den sarte del af dig, den del hvorfra kreativiteten og kærligheden udspringer. Den del, der slet ikke hører hjemme i en professionel sammenhæng.

# 5. TRIN (VILJE)

## STÅ VED DINE VALG

I sidste ende har vi hver især ansvaret for vores eget liv. Vi kan vælge at påtage os dette ansvar eller placere det på andres skuldre. Men der ligger et frihedstab i at forvente, at andre – forældre, ægtefæller, samfundet, ledere, politikere osv. – tager sig af at forme vores liv. Alligevel er der mange mennesker, som holder sig tilbage fra fuldt at tage ansvar for deres liv. De fleste af os, faktisk.

I accepten er friheden, styrken og selvstændigheden.

Vi kan lige så godt komme overens med de eksistentielle vilkår og med den personlige, dybe frygt, der er formet af vores individuelle opvækst. Vi må eje den frygt, der helt naturligt ledsager visheden om at skulle dø, være alene, når det virkeligt gælder, og risikere ikke at finde meningen med livet. Ellers risikerer vi at blive styret af en irrationel og udefinerbar angst, som vi så i manglen på bedre kalder stress og behandler med ro og tilbagetrækning fra verden. Det er som monstre under sengen: De er farligst i mørket.

Hvis vi derimod accepterer, at det at leve medfører risici, bliver det nemmere at forholde os mere neutralt og aktuelt til vores oplevelser i stedet for at opleve gennem et negativt filter af fortolkninger.

Ikke mange i erhvervslivet oplever eller omtaler sig selv som uansvarlige. Tværtimod er oplevelsen af at være et ansvarligt – endda *overansvarligt* – menneske en grundindstilling. Noget, vi tager for givet om os selv. Noget, som har ført til en generation af kvinder (og ikke så få mænd), der taler om grænsesætning og evnen til at sige nej. Og dog ...

Det er en god ide at undersøge de vilkår, som du ikke er tilfreds med, og tage stilling til, om du er villig til at tage konsekvensen af alternative valg. For der er frihed og styrke i at træffe aktive valg og stå på mål for dem.

## MENING ER IKKE HVAD, MEN HVORDAN

Ideen om, at vi har krav på et meningsfuldt arbejde, er en myte, der er opstået i min levetid.

At være sig sin mening bevidst, at kunne se det større perspektiv både i forhold til en given opgave, i forhold til egen rolle i organisationen og i forhold til ens karrieres bidrag til samfundet er en forudsætning for at kunne skabe mening.

Flugten fra nuet er flugten ind i meningsløsheden. Men det er heldigvis ikke så svært at skabe mening. Nøglen til mening ligger i lidenskab og perspektiv. Det er nuet, der giver lidenskaben. Det er i nuet, du mærker lugten af efterår, eller støvregnen mod dit ansigt. Det er i nuet, du smager, ser, dufter og hører. Og det er perspektivet, der giver dine handlinger en værdi, der rækker ud over øjeblikket. Det er perspektivet, der afgør, om du hugger sten eller bygger katedraler.

Alt – ALT – bliver meningsfuldt, når du engagerer dig mentalt, følelsesmæssigt og fysisk i det.

Og det er der, vi løber risikoen for at investere for meget lidenskab, for mange følelser i et arbejde, der ret beset blot er ... et arbejde. Så det gælder om at holde balancen mellem at engagere sig i øjeblikket, uden at investere dine forventninger og forhåbninger. Det er forskellen mellem at nyde samværet med kollegaerne, mens det står på, uden at forvente, de vil bakke dig op, hvis der opstår interessekonflikter. Det er glæden ved chefens anerkendelse, uden at være afhængig af den.

Uanset hvad man laver, så er det da meningsfuldt at bidrage til fællesskabet gennem en fysisk eller intellektuel indsats. Om ikke andet, så er det meningsfuldt, fordi der kommer mad på bordet.

Det er fristende at tro, at meningen skal findes i, hvad vi laver. Og der er da også jobs, hvor meningen er meget mere iøjnefaldende end i andre. Men selv i de mest meningsfulde jobs, kan dagligdagen blive meningsløs, hvis den kører på automatpilot og mentalt fravær.

Meningen er ikke så meget i, hvad du laver, men hvordan du gør

det: Meningsfuldhed er smilet til kunden. Det er den kreative ide til at indrette lageret bedre. Det er involveringen af brugerne i styrelsens strategi.

## LEV VÆRDIFULDT

Man har vidst, siden 50'erne, at en meget væsentlig årsag til stress er tabet af kontrol. Jeg er slet ikke i tvivl om, at så længe vi kan bevare en *oplevelt* kontrol, så har stressen og frygten meget ringe vilkår.

At leve efter nogle selvvalgte dyder eller værdier er et stærkt våben i kampen *mod* stress og bekymring og i kampen *for* den daglige glæde og tilfredshed. Det er, når vi insisterer på at møde livets udfordringer på en måde, der er i overensstemmelse med højere værdier, i stedet for at give efter for frygten og blive selvoptagede.

Ethvert job indeholder muligheden for at give med glæde, at smile uden forventning, at tolerere andres idiosynkrasier uden irritation samt at vise personligt mod og integritet. Uanset hvilket job du har, uanset hvilken rolle du bestrider, er dit job den perfekte scene til at øve dig i hjertets discipliner, i at leve et dydsetisk liv.

Og det er både værdifuldt for fællesskabet og sundt for dig selv, for dermed sender du signaler til din krop om, at du er i overskud, og det både afstresser, genopbygger og styrker.

En dyd kan forstås som en indstilling, der præger vores tanker, beslutninger og handlinger. Når tingene er besværlige, vel at mærke. Det er jo nemt at være modig, mens man ligger trygt i sofaen og tænker på at rejse ud som frivillig i krigsområder. Det er nemt at være gavmild, hvis man har overflod. Det er nemmere at være tålmodig i tredje uge af sommerferien.

At leve et dydsetisk liv er at vælge den svære vej. Men det er samtidig frihedens vej. Når vi overvinder os selv ved at gøre det svære, er sejren langt, langt større, end hvis vi vinder over andre.

## DYDENS SEJR

Ingen sejr er så stor som dydens sejr over begær, sløsethed, dovenskab og egoisme.

Når vi overvinder os selv ved at gøre det svære, er sejren langt, langt større, end hvis vi vinder over andre.

## NOGET, DER ER STØRRE END DIG OG MIG

Ordet hellig kommer af 'hel'. Og det passer ganske godt. Når vi smider Gud eller guderne ud, lader egoet skubbe sjælen i baggrunden, ikke anerkender religiøse ritualer, ikke længere lytter efter åndernes hvisken i træerne. Når vi vælger kun at fokusere på hverdagen, på vores egne og nærmestes umiddelbare behov. Når vi går i fitnesscenter, men ikke i kirke, tempel eller ud i naturen. Når du bliver det vigtigste i dit liv.

Når intet længere er helligt, bliver livet småt og ufuldstændigt. Det bliver til en kronologisk fortælling om at blive født, vokse op, blive uddannet, få et job, stifte familie, få et nyt job, lære at spille golf, få et nyt job, gå på pension, dø. Med lidt smerte og nydelse smidt ind som krydderi.

Jeg forsøger ikke at gøre dig mindre, end du er, men inviterer til at se dig selv som en del af noget, der er meget større end dig selv. Noget, der vil eksistere længe efter, du ophører med at gøre det. Som har eksisteret længe før, din far og mor fandt på dig.

Hvis du vil være rigtig stærk, så er vejen ikke at blive stærk alene, men at erkende og respektere, at der er noget, der er større end dig. At fæstne lid til, at der er kræfter, der ikke kan ses, men nok mærkes. At noget er guddommeligt. Hvad det så end må være for dig. Om det er naturen, en eller flere guder, energi, kosmos etc. er ikke så vigtigt. Det vigtige er at forstå din forbundethed til den verden, der var, den verden, der vil komme, og – ikke mindst – til den verden, der er lige nu.



# VI STÅR PÅ SKULDRENE AF DEM, DER KOM FØR OS

Det er fristende at give efter for egoets sejrstrid, når karrieren kun begiver sig opad, når rygklapperne står i kø, når succeserne kommer rulende. Da er det nemt at glemme, at ingen af os har skabt noget alene.

Ingen af os har skabt noget i et tomrum. Alle står på skuldrene af de, der kom før os. Alle bygger vi videre på, udvikler, justerer og forandrer noget, der allerede findes. Eller som buddhisterne siger det: *Intet eksisterer i sin egen ret* (udover bevidstheden, men det er en anden historie). Alt er et produkt af noget andet. Når en virksomhedsejer (inklusive mig) siger 'min' virksomhed, går vi let hen over det faktum, at der ikke ville være nogen virksomhed, hvis ikke der var medarbejdere, kunder og leverandører, der indgik i det system, der udgør en virksomhed. Der ville ikke være nogen virksomhed, hvis stifteren ikke havde en viden og erfaring fra skolevæsenet, fra sin familie og fra tidligere chefer og kolleger.

Ingen iværksætter starter på et blankt stykke papir. Vi laver juridiske og økonomiske strukturer, andre har testet og prøvet før os. Vi bruger produktionsmetoder, som andre har udviklet og forfinet før os. Vi lancerer produkter og serviceydelser, der kombinerer, hvad vi synes er bedst blandt produkter og serviceydelser, der allerede eksisterer. Der er meget, meget langt mellem iværksættere, der reelt kommer med noget, de kan hævde er helt nyt og aldrig-set-før.

Ingen af os har skabt noget alene. Vi står på skuldrene af vore forfædre, af de tænkere, kunstnere, ledere, iværksættere og fagforeningsmænd, der kom før os. Og vi kan ikke meget uden vores organisation.

Hvis vi kan bevare perspektivet om at tilhøre menneskeracen, naturen og universet, er der mindre grund til at lade sig slå ud af de uundgåelige slag, livet giver.

Hvis vi kan huske på, at livet er en rigdom af nydelse og smerte, kærlighed og afsky, længsel og mæthed, behøver vi ikke holde så krampagtigt fast i en fikse ide om, hvordan (arbejds-)livet skal være.

Og hvis vi accepterer, at hverdagen byder på en symfoni af følelser – nogle behagelige, andre ikke – så bevarer vi klarsynet til at kunne træffe vores egne valg, uden at lade livet vælge for os.



# VI VAR STÆRKE ENGANG. VI ER NØDT TIL AT BLIVE STÆRKE IGEN!

Vi er blevet mobile, globale og veluddannede. Men vi er alligevel endt som moderne slaver. Slaver af tiden, vores følelser og af at søge meningen i et (arbejds-)liv, der hele tiden er på vej videre.

Vi kan ikke genskabe fortidens faste rammer, lige så lidt som vi kan ændre særlig mange af de vilkår, der former vores liv. Men med en indsats er det muligt at generobre den styrke, der skal til for ikke at bukke under for pres. Det er muligt at genfinde den værdighed og storhed, som bør være ethvert menneskes ret.

Vi kan vælge at blive mere professionelle, lade følelserne blive hjemme og lade være med at søge livets mening, kærlighed og sikkerhed på arbejdspladsen. Og undgå at knytte os stærkt til virksomheden, lederen eller teamet – efter en naiv devise: Hvis jeg giver alt, får jeg nok det hele igen.

Vi kan finde råstyrken indeni, hvor vi selv er herre over vores følelser og ikke omvendt. Hvor vi lever efter egne valgte dyder, så vi bliver stærkere i fællesskabet. Og hvor vi ved, at vi ikke vælter, så snart modvinden kommer. For den vil komme!

Guide til Vær professionel på jobbet  
Copyright © 2016 Charlotte Mandrup  
Copyright denne udgave © 2016 People'sPress  
Omslag: Rasmus Funder  
ISBN 978-87-7180-283-2  
1. udgave, 1. oplag  
Printed in EU 2016



People'sPress

ArtPeople.dk