

*A wise man once said nothing.* Sådan lyder et engelsk ordsprog, og det kunne være, forfatter til "Støjfri ledelse – hvordan vi opnår mere ved at snakke mindre", Bastian Overgaards mantra. Det er det dog ikke. Men citatet siger alligevel rigtigt meget om Bastian Overgaards bog, som er en vigtig hyldelse til stilhed og pauser i et travlt (arbejds)liv.

Bogen er ikke bare en hyldelse til ovenstående. Det er en manual til, hvordan man implementerer det i virksomheder. Det er en nødvendig bog, som jeg ville ønske var skrevet for mange år siden.

Som psykolog har jeg nemlig gennem de sidste mange år været ansat i store forvaltninger med mange, lange og store møder. Mangt et møde er startet nogenlunde således: En kollega rækker hånden op (og venter ikke på lov) og siger: "Må jeg lige sige noget hurtigt? Det tager kun 10 sekunder".

Alle og enhver ved, at det aldrig tager 10 sekunder, når en taleglad ekstrovert mødedeltager siger noget. Det tager mindst 10 minutter, og det værste er, at det bliver legitimt for resten af den ekstroverte del af mødedeltagere at bryde ind med samme type kommentar. Og så har vi balladen. Jeg er gået fra mange møder med en følelse af at være helt mast og ikke det mindste klogere eller beriget.

Bogen er især kærkommen til ledere, som ønsker at skabe trivsel og tryghed blandt sine medarbejdere, og hvilken leder gør ikke det? Men også til alle medarbejdere, som deltager i møder og i det hele taget er en del af en arbejdsplads.

For år tilbage blev jeg selv pludselig begejstret for stilhed. Det faldt sammen med, at jeg gik ned med både stress (ikke kun pga. for mange støjende møder) og kronisk sygdom. Jeg begyndte at gå til yoga, hvor meditation indgik, og det gik op for mig, hvor skønt det var at sidde uforstyrret i stilhed og alligevel i samhørighed med andre.

Det er der andre, der har opdaget. Bastian Overgaard nævner en afdelingsleder, som siger, at når man først er blevet vant til stilheden, kan man blive afhængig af den. Jeg kunne ikke være mere enig.

Bastian Overgaard sidestiller ord med støj, og det kan lyde provokerende, men det er det faktisk ikke. Det vil du forstå, når du læser videre.

Hvis ord er støj, hvad er så støj? Det er, siger forfatteren, ifølge Den Danske Ordbog "noget der forstyrrer, forvirrer, skaber uorden el. lign."

Bastian Overgaard henter viden fra hjerne- og adfærdsforskning, hvilket er fornuftigt. Stilhed på arbejdspladser har ikke meget med meditation og yoga at gøre. Selvom man også i denne kontekst er klar over fordelene med stilhed. Der er faktisk bred evidens for, at stilhed og pauser er godt.

F.eks. sker der det i hjernen, når ord flyver vildt i luften, at vi rammes af *information overload*. Det betyder, at hjernens hippocampus lukker ned, fordi den udsættes for, for mange stimuli. Selvom hippocampus bare ligner en lille søhest, har den avancerede funktioner. Den er involveret i blandt andet hukommelse og følelser samt evnen til at tage fornuftige beslutninger.

Det betyder, at hvis et menneske bombarderes med informationer og stimuli (som jo er tilfældet ved de fleste møder, store som små), så overbelastes hippocampus, og vi tager dårligere beslutninger.

Den lader vi stå et øjeblik (for formålet med møder er vist ikke, at tage dårlige beslutninger – tænk lige på konsekvenserne af det)

En spændende forskningshypotese forestår endvidere, fortæller Bastian Overgaard, at der er en evolutionær mening med stilhed, og at vi bliver smartere af at være stille. I tidernes morgen ude på savannen var stilhed nemlig atypisk og kunne være farligt. Stilhed skabte derfor en stærk årvågenhed, som så ud til at danne nye hjerneceller i hippocampus som forberedelse på fremtidige kognitive udfordringer.

Således kan vi nu slå fast, at stilhed er godt og gør os kloge(ere). Det går godt i tråd med forfatterens feedback fra virksomheder, der har fulgt hans stilhedspraksis og melder tilbage, at deres møder er blevet kortere. Nogle gange har de endda nået mere på kortere tid. Det er tankevækkende, fordi logikken umiddelbart er modsat: At jo mere vi får sagt, og dermed jo færre pauser, jo mere kan vi nå.

Lad forresten lige ovenstående stå et øjeblik: *Stilhed skaber en stærk årvågenhed*. Det er der vist ikke mange chefer og ledere, der ikke gerne vil have mere af.

Det der også sker, når vi holder pauser med stilhed – eller *mellemrum* – som det også kaldes i bogen, er at der opstår magi. Der sker noget, når vi tør være stille sammen. Der bliver skabt respekt og ligeværd, når der ikke stilles krav. Det er umuligt at blive ramt af præstationsangst i stilhedens øjeblik. Ingen forventer noget, og det er ens for alle, der er samlet i det givne rum.

Stilhed og pauser skaber også grobund for kreativitet. Hjernen har brug for pauser for at komme på ny information. Den har brug for "huller", hvor ting kan opstå. I lyset af dette henviser Bastian Overgaard til forskning, som viser, at hjernen automatisk "lukker ned" efter 20-30 min under et møde. Det gør den af sig selv, fordi den har brug for tid til at indoptage information. Det vil altså sige, at stilhed ikke bare er en rar ting. Det er en nødvendighed for hjernen.

Mig bekendt er der ikke mange møder, hvor der holdes pause efter cirka 20 minutter for at give mødedeltagernes hjerner tid til at indoptage.

Tænk hvor mange gode og kreative ideer, vi går glip af!

Bastian Overgaard er ikke imod ord og tale. Problemet er ikke, at vi taler, men at vi aldrig holder op, siger han. Vi skal nemlig ikke bare være stille for stilhedens skyld alene. Vi skal indføre stilhed, fordi det gavner. Stilhed uden mening er ikke nødvendigvis givende. Den kan være larmende, hvis vi ikke ved, hvorfor den er der. Den kan gøre os usikre på, hvad der skal ske og hvorfor.

Bastian Overgaard skitserer derfor fire principper, der skal være til stede for at stilhed bliver givende i et møde: 1) Den skal aftales og faciliteres (dvs. der skal være en, der styrer; man kunne kalde det en stilhedsstyrer i stedet for den klassiske ordstyrer), 2) Alle deltagere skal være bevidste om stilheden, 3) Den skal respekteres 100 procent, 4) Den skal være tidsmæssigt afgrænset.

Jeg startede med at sige, at Bastian Overgaard har skabt en manual for implementering af stilhed og pauser på arbejdspladser. Ovenstående er et godt eksempel på, hvordan lederen i praksis kan begynde at eksperimentere med stilhed på sin arbejdsplads.

Hvorfor er det her med stilhed så så svært? Umiddelbart er det da lettere at være stille end at tale? Bare at være stille kræver vel ikke noget? Men det gør det, fordi vi lever i en kultur, hvor de som har ordet i sin magt også har magt på et overordnet plan.

Hvem er det, der ryger til tops i erhvervslivet? Er det den introverte type? Nej, det er oftest den ekstroverte, som er god til at snakke og formulere sig.

Bastian Overgaard forklarer, at vi kan blive usikre, når der er stille. Der kan endda opstå en følelse af kontroltab, når vi ikke taler. For hvem er vi, når vi ikke taler, når det er det, vi er vant til at gøre?

Når vi mister kontrol, kan vi føle os sårbare, og sårbarhed er et fyord. Det burde det bare ikke være, siger den amerikanske sociolog Brené Brown, som Bastian Overgaard henviser til. Ifølge hende føler vi os nøgne uden ord. Til gengæld er vi ligeværdige uden ord, og vi kommer tættere på hinanden. Der skabes større nærvær. Sårbarhed kan skabe tillid, hvis vi tør være i det sammen. Det er interessant i et samarbejdsperspektiv, fordi tillid er noget af det, der kendetegner det gode samarbejde allerbedst. Det er der endda også evidens for.

Som nævnt er vi ikke vant til stilheden, så det kræver tålmodighed at implementere. Det er Bastian Overgaard godt klar over. Derfor opfordrer han til, at vi eksperimenterer med den. At vi taler om den – stilheden.

10 steder i bogen opfordrer Bastian Overgaard læseren til at holde et minuts pause. Det lykkedes mig, men det irriterede mig. Heldigvis. For når noget irriterer, handler det tit om, at det er vigtigt. Jeg er ikke vant til at blive bedt om at stoppe op og holde pause, når jeg læser. Men det var sundt, kunne jeg mærke. Selvom jeg blev irriteret over, at Bastian Overgaard på den måde stjal 10 af mine kostbare minutter.

Men det kan jeg godt tilgive ham, for han har skrevet en bog, som er et vigtigt indspark i en verden, hvor alting går stærkt, og hvor tale desværre er guld mens tavshed "bare" er sølv. Lad os igen få sparket liv i det gode gamle slogan *tale er sølv, tavshed er guld*.

Jeg anbefaler især bogen til ledere på alle Danmarks arbejdspladser. Og lederne kan passende give deres medarbejdere bogen som gave og afsætte arbejdstid til, at de kan læse den. Når alle har læst den, kan der passende holdes et møde om bogen – med pauser og stilhed.

Og til dig som nu er færdig med denne anmeldelse: Hold et minuts pause i stilhed, inden du går videre i dagens gøremål. Jeg lover dig, at du ikke går glip af noget. Tværtimod.

*Af Charlotte Ljunggren, privatpraktiserende psykolog*