

## Mindfulness for ledere og medarbejdere

*Af Pernille Hippe Brun, partner i Resonans A/S*

*“If you want to go fast - go slow”*

Insoo Kim Berg

Ovenstående citat virker umiddelbart som en selvmodsigelse: For gælder det ikke, at jo hurtigere jeg løber, jo hurtigere kommer jeg frem, og jo mere jeg arbejder, jo mere får jeg gjort?

I en stadig mere travl og kompleks forretningsverden kan det modsatte vise sig at være sandt. Her belønnes tværtimod de ledere og virksomheder, som ikke laver mest, men som laver det rigtige - og de ledere som ikke tager mange beslutninger, men tager de rigtige beslutninger. Samtidig bliver forudsætningerne for netop ovenstående udfordret af en forretningsverden, hvor forandringerne går hurtigere end nogensinde før, hvor kompleksiteten stiger, og hvor umærkelige ændringer i markedet hurtigt kan vise sig at få dramatiske konsekvenser. I et sådan klima er der brug for ledere, som formår at holde hovedet koldt, se tingene som de er, og træffe velovervejede og hensigtsmæssige valg i en travl, kompleks og uforudsigelig hverdag.

Mindfulness er et forholdsvis nyt begreb i vores vestlige verden. Det beskriver en tilstand, hvor vi er særligt opmærksomme, eller en tilstand hvor vi er opmærksomme på, hvad vores bevidsthed er optaget og styret af og driver os til at gøre. Denne årvågenhed kan gøre os i stand til at foretage bevidste og hensigtsmæssige valg og handlinger til gavn for os selv, andre og den organisation, vi som ledere eller medarbejdere er en del af: Handlinger som udspringer af indsigtfulde overvejelser, eller handlinger som ofte er kreative, anderledes og langt mere økonomisk fordelagtige, end de handlinger der foretages på automatpilot - fordi

”sådan plejer vi at gøre”, eller fordi vi ikke tror, overvejer eller er opmærksomme på, at det kan være anderledes.

Netop derfor - samt af andre grunde jeg vil komme nærmere ind på i det følgende - har det at være mindful sin berettigelse som noget, organisationen kan have gavn af bliver trænet, opøvet og fremelsket hos den enkelte leder og medarbejder.

Men først lidt mere om, hvad der ligger i begrebet Mindfulness ...

### ***At være fuldt opmærksom og til stede - bevidst - uden at være vurderende***

Således definerede Jon Kabat-Zin fra University of Massachusetts Mindfulness, da han i 1970'erne introducerede begrebet i forbindelse med et kursusforløb (Mindfulness Based Stress Reduction), der skulle vise sig at få afgørende betydning for deltagernes evne til at kunne håndtere og leve med kroniske smerter og eftervirkninger af lange stressforløb.

Introduktionen af MBSR-programmet blev starten på en epoke, som for alvor satte Mindfulness på dagsordenen i den vestlige verden. Jon Kabat-Zins kursusforløb byggede videre på en årtusindegammel buddhistisk tradition med at træne en særlig måde at være i verden på, hvor man forsøger at bevare sindet åbent, fordomsfrit, nysgerrigt undersøgende, tillidsfuldt og tålmodigt overfor virkeligheden, som den tager sig ud lige nu (den del af virkeligheden, som man er bevidst om). Det er således både evnen til at kunne fokusere og tøjle sin opmærksomhed, der trænes og bestemte grundholdninger og tilgange til livet, verden, én selv og andre mennesker.

Disse grundholdninger samt evnen til at kunne slå automatpiloten fra og foretage bevidste, hensigtsmæssige valg, synes at spille en stor rolle i forhold til, at talrige forskningsprojekter siden 1970'erne har vist, at Mindfulness-træning har en gavnlig virkning på vort immunforsvar, vores evne til at kunne fokusere, være til stede, bevare overblikket og kunne fremkalde positive følelsesmæssige tilstande hos én selv samt andre.

I det følgende gennemgås nogle af de grunde der - udover ovenstående gavnlige virkninger - kan være argument for at sætte Mindfulness-træning på dagsordenen i din organisation.

## **Grunde til at Mindfulness-træning kan være relevant for ledere og medarbejdere**

### **1. At bevare fokus, koncentration og overblik i en omskiftelig hverdag**

Mindfulness-træning er oplagt i forhold til at styrke den enkelte leders og medarbejders evne til at kunne bevare fokus og koncentration omkring en opgave - også når bølgerne går højt. Det at kunne bevare roen og overblikket er altafgørende, hvis vi vil nå vores mål i et arbejdsmiljø, hvor man skal kunne jonglere med mange bolde på en gang. Det at skulle skifte fokus ofte og forholde sig til mange forskellige ting i løbet af en dag er for mange mennesker et arbejdsvilkår. Men de færreste mennesker er blevet trænet i at KUNNE skifte fokus og stadig bevare roen i en omskiftelig hverdag. Her kommer Mindfulness ind i billedet - du får konkret træning i at bevare roen og skifte fokus, og jo mere du træner, jo hurtigere vil du kunne finde ind til en tilstand af ro og kunne koncentrere dig igen efter en afbrydelse.

### **2. Kreativitet og nytænkning**

Mindfulness-træningen kan være et effektivt redskab til at gøre lederen og medarbejderen åben overfor - og i stand til - at se nye idéer og perspektiver. Ved at slå automatpiloten fra og stoppe op åbnes muligheden for at opdage muligheder/nye måder at gøre tingene på, der før gik vores næse forbi. Dette af to årsager:

For det første gør selve den handling at bringe kroppen til ro os rent fysiologisk bedre i stand til at lytte og modtage nye indtryk, idéer eller forslag. Vi *kan* ikke lytte og se nye perspektiver, når vi kører på højtryk. Kroppen har alt for travlt med at mobilisere energi til at kæmpe eller flygte, og der bliver ingen energi tilbage til hjernen - hvilket er en forudsætning for, at vi kan tage ny information til os. Ved at dyrke Mindfulness tvinger man sig selv ned i tempo og giver kroppen ro - med den kreativitet og nytænkning dette kan medføre til følge.

For det andet træner man som nævnt grundholdninger såsom åbenhed, nysgerrighed og fordomsfrihed i Mindfulness-træningen. Hjernen er således tunet til vedholdende at lede efter muligheder og nye perspektiver, nye måder at gøre tingene på.

### 3. Personlig udvikling

Ved at være mindful - fuldt til stede og opmærksom - og ved bevidst at træne sig selv i at registrere, hvordan man har det kropsligt og følelsesmæssigt, skærpes sanserne og bevidstheden om én selv og andre. Vi bliver bedre til at vurdere, hvad der vil være godt for os, vores omgivelser og organisationen, samt hvad der er vigtigt for os. Evnen til at prioritere bevidst bliver således også skærpet.

Ved at stoppe op og "lægge mærke til sig selv" bevidstgøres den enkelte endvidere om sine egne mønstre. Man vil således have lettere ved at skille f.eks. egen vrede og frustration - samt idéer om hvordan tingene SKAL gøres - fra andres indsats og rolle. På denne måde undgås, at lederen/medarbejderen lader sine egne automatiske reaktioner gå uforvarende ud over kollegaer.

### 4. Emotionel og social intelligens

I Mindfulness-træningen forholder man sig nysgerrigt undersøgende overfor egne automatreaktioner - og bliver bevidst om andres. Det at kunne tune sig ind på sig selv, hurtigt at kunne genkende egne følelser og tanker har vist sig at have en rolle at spille i forhold til, hvor godt man aflæser og tolker andres signaler. Vi er alle udstyret med spejlneuroner, der hurtigt gør os i stand til at kunne sætte os ind i, hvad andre føler i givne situationer. Og her tænkes helt bogstaveligt på *føler*. Vi har nerveforbindelser, der går direkte fra vores øjne og ned til vores "følecenter" (amygdala). Disse nerveforbindelser fyres op, så snart du ser på et andet menneskes ansigt. Du spejler - bevidst eller ubevidst - den andens følelser, føler det den anden føler.

Jo bedre man er til selv at sætte ord på og genkende bestemte følelser (noget der trænes i Mindfulness-træningen), jo hurtigere og mere præcist har det vist sig, at den enkelte er i stand til at genkende følelser hos andre. Mindfulness styrker altså empati og evnen til virkelig at lytte og vise interesse for andre mennesker, deres behov, underliggende drømme og visioner.

Dette er en stor hjælp i social omgang med andre, hvor det at være "på bølgelængde" har vist sig at have en afgørende betydning i forhold til samarbejds-klima og på, hvor meget energi vi skal bruge på at gå forbi hinanden eller lade os inspirere af og lære af

hinanden. Der er også en del forskning, der peger på, at din succes som leder/medarbejder afhænger mere af dine sociale og emotionelle evner, end af din IQ (Goleman, 1997).

## 5. Forandringsparathed og omstillingsevne

Mindfulness-træningen styrker vores evne til at begå os i ukendt territorium - til at navigere i et landskab fuld af konstante forandringer. Den åbenhed, fordomsfrihed og nysgerrighed, som opdyrkes, når du lærer at forholde dig mindfull't, er kvaliteter der gør, at vi i nye situationer kan holde hovedet højt og fra øjeblik til øjeblik tage stilling til, hvad der nu kan læres - og gøres.

Den åbne og accepterende tilgang er ikke det samme som, at man affinder sig med og forholder sig passivt under urimelige vilkår. Man lærer at skelne mellem situationer, hvor man kan gøre noget aktivt for at ændre på situationen og situationer, hvor man bliver nødt til at acceptere tingene som de er - lige nu og her. Denne skelnen er vigtig at kunne, og den er vigtig at holde sig for øje, når tingene omkring en går stærkt, så man kan bruge energien på det rigtige. Det nytter ikke at bekymre sig om ting, der ligger uden for ens indflydelsessfære. Men kan vi gøre noget aktivt for at forbedre vores egen og andres situation, ved at påvirke den så den ændrer sig til det bedre, så skal vi selvfølgelig gøre det.

## 6. Prioriteringer og velovervejede valg

At forholde sig mindfull't giver lederen/medarbejderen mulighed for at træffe velovervejede valg, der bygger på et bredt beslutningsgrundlag. I Mindfulness-træningen opøves den enkeltes evne til at forholde sig bevidst om og åben overfor den konstante informationsstrøm, som modtages fra forskellige kilder (bl.a. fra andre menneskers kropssprog) - også når tingene går meget stærkt.

Disse informationsstrømme kan udnyttes til at træffe velovervejede valg, der tager højde for, hvad der vil være mest rigtigt at gøre set i lyset af de informationer vedkommende har om arbejdsvilkår, organisationens strategi, medarbejders personlighed m.v.

## 7. Livs- og arbejdsglæde

Mindfulness gør lederen/medarbejderen i stand til at udforske, bemærke og notere sig, hvad der giver energi, livslyst og glæde. Træningen giver den enkelte mulighed for bevidst at dyrke og opsøge energifremkaldende ting frem for aktiviteter, der dræner for energi, med den glæde og livskraft der kan følge heraf - til gavn for lederen/medarbejderen selv, men også for den enkeltes medmennesker.

## 8. Stress-reducerende/effektiviserende

Stressede medarbejdere og ledere er ineffektive medarbejdere og ledere. At være effektiv betyder, at dine handlinger har effekt. Når du er produktiv, kan du sagtens levere et stort stykke arbejde - men hvis det ingen effekt eller værdi har, er det i princippet ligegyldigt, om du er produktiv. Ønsket eller målet er effektivitet, og at være effektiv kræver, at du kan prioritere og gøre de rigtige ting i den rigtige rækkefølge. Dette kræver ro og overblik.

Som tidligere nævnt er du ikke i stand til at bevare roen og overblikket, hvis din krop er for meget "oppe at køre". Og at være stresset er en tilstand, hvor din krop er i konstant alarmberedskab. Man bliver drænet for energi i denne proces, laver fejl fordi man ikke har overblikket (jo større grad af kropslig aktivitet, jo mindre plads til at tænke store tanker, være kreativ og fokuseret), bliver kort for hovedet overfor kollegaer og ukonstruktiv i dialogen med egen chef.

Ved at dyrke Mindfulness kan man både være med til at forebygge, håndtere og behandle stress hos én selv. Man bliver bevidst om stress-signaler i tide, og kan på den måde være med til at forebygge. Man holder fokus på opgaven - en af gangen - og kan på den måde være med til at håndtere en presset situation. Og man kan restituere og behandle sig selv via Mindfulness-teknikkerne, så-

fremt man skulle være kommet derud, hvor man enten lider af stress eller udbrændthed.



## *Hvad skal der til, og hvordan kan man træne Mindfulness?*

I Resonans har vi gode erfaringer med at træne evnen til at forholde sig mindfull't. Vi afholder 8-ugers kurser, hvor deltagerne kommer to timer om ugen i 8 uger. Vi har 3-dages interne workshops (2 dage efterfulgt af en opfølgingsdag en måned efter) i organisationer. Og vi har Mindfulness på programmet som dele af andre forløb, f.eks. lederudviklings- og strategiforløb.

Forudsætningen for at kunne få noget ud af et forløb er, at man har sat sig for at træne evnen til at være bevidst om, hvor ens bevidsthed er - og at man har sat sig for at træne evnen til at kunne tøjle sin opmærksomhed/styrke sin koncentration, slå automatpiloten fra og bringe opmærksomheden bevidst i en ønsket retning. Sidst, men ikke mindst, må man også være indstillet på bevidst at træne sig selv i at forholde sig på en bestemt måde til sig selv, verden og andre mennesker (med en nysgerrig, åben, tillidsfuld, accepterende og fordomsfri holdning). Det er hjernetræning i sin ypperste essens - der ved længere træning viser sig ved ændrede forhold i de neurale forbindelser i hjernen og ved de positive kvaliteter, man ser hos mennesker, der mestrer teknikkerne og måden at være i verden på til fulde (ro, grounding, overblik, nytænkning, fordomsfrihed mv).

Udbyttet af Mindfulness afhænger selvfølgelig af indsatsen. Vi kan vælge at lade det være en større eller mindre del af vores (arbejds)liv at forholde os på denne måde. Nogle vælger at gå i kloster og vie et helt liv til at træne og disciplinere hjernen - de må betegnes som de olympiske mestre indenfor disciplinen. Andre vælger at se det som en motionsform, der holder os i form mentalt men ikke gør os til verdensmestre. Men som alligevel kan have sin berettigelse i form af de mange gavnlige virkninger, der er set som følge af Mindfulness-træning.

Helt konkret bliver man i et Mindfulness-forløb instrueret i at træne Mindfulness i to former:

1. Den uformelle, hvor man i det daglige så ofte som muligt forsøger at stoppe op og med fuld opmærksomhed lægge mærke til, hvad det er man er i gang med lige nu - hvilke følelser, tanker og kropslige fornemmelser der er i spil, og hvad der foregår omkring en. Herudfra kan man så foretage bevidste, hensigtsmæssige valg. Dette

er "mindfull living"/nærværstræning. Man forankrer sig i oplevelser at LEVE. Man begynder at lægge mærke til næse forbi (at en kollega altid giver en energi, og en egentlig er noget, der er rart at være ude i - at sammenhænge man ikke tidlige overvejede - kan lade en op, og at der er meget inspirerende at måde at være i verden på er for mange helt ny og sig mere levende, til stede og i kontakt med sig selv og sine medmennesker. nuet, f.eks. via sanserne og små ting, der før gik ens anden dræner - at regnvejrs opsnappe kunder og opgaver i at gåturen til og fra møder se på undervejs). Denne med til at gøre, at man føler sig selv og sine medmennesker.

2. Den formelle træning, hvor man bevidst sætter sig ned og øver. Her sætter man sig på en stol eller på gulvet eller lægger sig på en madras, hvorefter man træner sin evne til at fokusere og forholde sig åbent, nysgerrigt, accepterende, tillidsfuldt, tålmodigt, fordomsfrit og ikke-stræbende til sig selv, verden og andre mennesker.

Hvis man oplever, at tankerne vandrer, eller at man er blevet distraheret af noget andet (en lyd, en kropsfornemmelse eller lign.), registrerer man blot, hvad der havde "kapret" ens opmærksomhed, og bringer den derefter tilbage til dér, hvor man vil have den - igen og igen. Ved bevidst at træne opmærksomheden i at vende tilbage, optrænes "opmærksomhedsmusklen". Ved bevidst at lægge mærke til, hvad der "forstyrrer en", lærer man noget om sig selv og de omgivelser, man er i. Der kan gemme sig vigtig information i disse forstyrrelser.

Udover koncentrationsøvelser, hvor fokus meget vel kan være på noget så jordnært som åndedrættet (bl.a. "fordi det altid er der", og man derfor har mulighed for at træne når som helst og hvor som helst) trænes som nævnt bestemte grundholdninger.

Til den formelle træning kan man eventuelt lytte til en CD med guidede instruktioner. En sådan udleveres på alle de hold, hvor Resonans træner Mindfulness med deltagerne.

## ***Vil du vide mere?***

Kontakt Resonans på telefon 3377 5050 eller mail til Pernille Hippe Brun, [phb@resonans.dk](mailto:phb@resonans.dk)

## **Litteraturforslag:**

*Boyatzis, Richard & McKee, Annie: Resonant Lederskab. Børsens Forlag (2006).*

*Bykær, Anne-Mette: Meditation - vejen til den komplette leder? Psykologi 4/2004.*

*Ellis, Tannia: Hvordan skal Danmark ledes. Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 2004.*

*Germer, Siegel, Fulton et al: Mindfulness and Psychotherapy, Guilford Press 2005.*

*Goleman, Daniel: Følelsernes intelligens. Borgen (1997)*

*Goleman, Daniel: Social Intelligens.*

*Hanh, Thich Nhat: Åndsnærværets mirakel. Borgen (2006)*

*Kabat-Zinn, Jon: Lige meget hvor du går hen, så er du der. Borgen, 1994*

*Kabat-Zinn, Jon: Coming to our senses. Hyperion, 2005.*

*Oestrich og Sumbundu: Livskraft. Psykiatrifondens forlag, 2004.*

*Scharmer, Otto et al: Presence - Learning from the future while it emerges. Nicholas Brealey Publishing (2005).*

*Seligman, Martin: Lykkens Psykologi. Aschehoug (2002).*

*Siegel: The mindful brain.*

*Tolle, Eckhart: Lev i nuets kraft. Borgens Bogklub (2006).*