



PERNILLE HIPPE BRUN

CLARISSA CORNELIUSSEN

MINDFULNESS I ORGANISATIONER

Vejen til bæredygtighed,
handlekraft og innovation

erhvervs psykologiserien >
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

MINDFULNESS
I ORGANISATIONER

TIL ANMELDELSE

PERNILLE HIPPE BRUN OG CLARISSA CORNELIUSSEN

MINDFULNESS I ORGANISATIONER

Vejen til bæredygtighed,
handlekraft og innovation

erhvervs psykologiserien >

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Pernille Hippe Brun og Clarissa Corneliussen

MINDFULNESS I ORGANISATIONER **Vejen til bæredygtighed, handlekraft og innovation**

© 2013 Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Inger Lomholdt Vange

Illustrationer og layout: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter

Grafisk tilrettelæggelse og sats: Louises design/Lone Bjarkow

Omslag: Nete Banke, Imperiet

Illustration side 67 af Jens Hage

Bogen er sat med Minion Pro og Conduit ITC Pro

1. udgave, 1. oplag 2013

ISBN 978-87-7706-842-3

Tryk: Specialtrykkeriet A/S

Printed in Denmark 2013

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



DANSK PSYKOLOGISK FORLAG • WWW.DPF.DK

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORFATTERNES FORORD	9
TAK	15
OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER, DER UDTALER SIG TIL BOGEN ...	19
INDLEDNING	25
Nye boller på suppen	27
Nye organiseringsstrukturer og motivationsformer nødvendige	28
Formål før formue	29
CSV – Creating Shared Value	31
Mindfulness breder sig	32
Myter om mindfulness	33
Lad os komme i gang	35

FØRSTE DEL: BAGGRUND OG FORSTÅELSE

1. MINDFULNESS – HVAD TALER VI OM?	39
Mindfulness som tilstand og som træning	41
Formel og uformel træning	42
Definition af begrebet mindfulness	43
Kendetegn ved et mindfult individ	44
Mindfulness – opmærksomt nærvær mellem stimulus og respons	45
2. SLÅ AUTOMATPILOTEN FRA – NYE VEJE TIL ROM	51
1. Vi lukker ned under pres. Inviter bevidst ro ind	53
2. Vi glemmer at skabe balance mellem sympaticus og parasympaticus. Husk at lade batterierne op	62
3. Vi har en tendens til mest at spotte det negative. Inviter bevidst positive følelser ind	65

4. Vi vægter intellektet højere og går glip af vigtig information. Brug sanserne aktivt	73
5. Vi mister nysgerrigheden, når vi tror, vi ved. Hold dig årvågen.	79
6. Vi ser ikke verden, som den er. Sæt spørgsmålstejn ved tolkninger og antagelser	82
Afrunding af kapitlet	86
3. DEN MEDITATIVE VEJ TIL MINDFULNESS	87
Rødderne i buddhismen	87
Mindfulness' vej ind i vestlige organisationer	94
Definition af mindfulness – og mindlessness – ud fra den meditative tilgang	96
Mindfulness-træningens tre grundelementer	98
Afrunding af kapitlet	109
4. SKIFT PERSPEKTIV	111
Ellen Langers bidrag til forståelsen af mindfulness og mindlessness ..	111
Pas på med for fastlåste forventninger	117
Giv plads til tvivl	121
Mindfulness i højt pålidelige organisationer	123
Hvad kan vi lære af HPO'er?	129
Afrunding af kapitlet	130
5. DEN MINDFUL ORGANISATION	131
Hvad er kendetegnene ved en mindful organisation?	131
Princip #1: En langsigtet, god og bæredygtig intention	135
Princip #2: En bevidst fokuseret og disciplineret opmærksomhed	148
Princip #3: Et åbent og kærligt sind som grundindstilling	161
Hvor meget skal der til	174
Afrunding af kapitlet	177
6. CASE: EDLUND A/S – EN MINDFUL VIRKSOMHED	179
Afrunding af kapitlet	191

ANDEN DEL: HØJNELSE AF MINDFULNESS I ORGANISATIONEN

7. GØR JER MINDFUL OG ETISKE OVERVEJELSER	195
Er organisationens intentioner i orden?	196
Er der plads til skepsis?	198
Hvor går grænsen mellem den professionelle, personlige og private sfære?	202
Er grundindstillingerne i overensstemmelse med kulturen i organisationen?	206
Hvordan introducerer man til paradigmet på en måde, der vækker nysgerrighed – uden at man slagter nogle hellige køer?	210
Afrunding af kapitlet	212
8. ETABLER EN MINDFUL ORGANISATIONSKULTUR	215
Sådan lykkes man med varige kulturforandringer	217
Topledelsens engagement i kulturforandringen er afgørende	221
TTT – Ting tager tid	221
Bred involvering	223
En mindful, kulturforanderende proces: U-processen	224
Afrunding af kapitlet	232
9. LAD LEDELSEN GÅ FORREST	235
Følelsesmæssigt intelligente ledere	237
Forny jer selv – og forbliv resonante som ledere	242
Autenticitet	244
Ledelsesmæssig effektivitet = graden af mindfulness	246
Velfungerende lederteams	247
Afrunding af kapitlet	252
10. SÆT I VÆRK – KONKRETE IMPLEMENTERINGSTILTAG	253
Indledende spørgsmål	255
Princip #1: En langsigtet, god og bæredygtig intention	256
Princip #2: En bevidst fokuseret og disciplineret opmærksomhed	266
Princip #3: Et åbent og kærligt sind	275
Afrunding af kapitlet	284

11. ETABLER EN UNDERSTØTTENDE STRUKTUR	285
Fra samlebånd til mindfulness.....	285
Søstjerneorganisationer som inspiration.....	289
Moralsk improvisation, dyder og grundindstillinger.....	290
Afrunding af kapitlet.....	294
12. VÆR VEDHOLDENDE OG OPFØLGENDE.....	295
Forandringens hjul – at etablere nye rutiner og bryde gamle vaner	298
„De to mest kraftfulde krigere er tålmodighed og tid“	304
EFTERSKRIFT.....	307
NOTER.....	309
OVERSIGT OVER BOGENS ØVELSER OG FIGURER	314
Øvelser	314
Øvelser indtalt på lydfil	314
Figurer	315
APPENDIKS.....	316
Moon Shots for Management 2.0.....	316
OMI –Organisatorisk Mindfulness Indikator	318
LITTERATURLISTE	324

FORFATTERNES FORORD

Vi har i de sidste mange år næret et dybtfølt ønske om, at mindfulness må sprede sig ud på danske arbejdspladser. Ikke som en „teknik“ eller et „redskab“ – men som en tilstand.

En tilstand kendetegnet ved, at mennesker møder hinanden, deres arbejdsopgaver, kunder, samarbejdspartnere og kollegaer med en klar og gavnlig intention, fokuseret og disciplineret opmærksomhed og et åbent og kærligt sind. Hvor „automatpiloten“ er slået fra, og hvor selve arbejdet er båret af en forståelse og omsorg for, at det, man gør, og det arbejde, man udfører, har konsekvenser – for en selv og andre, for dem, man er sat i verden for at „betjene“, for miljøet, for kloden. Og at man derfor ud fra et helhedssyn vælger at handle ansvarsfuldt, årvågent og ja – mindful i det daglige organisatoriske liv og arbejde.

For at bidrage til dette kastede vi os ud i at skrive denne bog. Skriveprocessen skulle vise sig at blive en lang mindfulness rejse for os. Vi troede naivt, da vi startede med at skrive, at vi vidste, hvad der skulle stå i bogen, og hvad den ville komme til at handle om. Det gjorde vi ikke. Vi troede, vi havde svarene på de spørgsmål, vi selv gik og tumlede med – men det havde vi ikke. Vi troede ikke, vi kunne lære så forfærdelig meget nyt om mindfulness, da vi allerede havde beskæftiget os med emnet i en årrække. Men der tog vi også fejl. Alt det, vi troede, vi vidste, er blevet udfordret og kvalificeret igennem den proces, det har været at skrive denne bog.

Og hvor er det vidunderligt, når nu bogen handler om netop mindfulness. Bedst som vi tror, vi ved, så kommer der nye nuancer og perspektiver frem, hvis bare man „ser efter igen“ eller lytter til andre menneskers syn på sagen – hvis bare man forholder sig mindful. Bedst som vi var klar til at sætte et punktum i bogen, foldede der sig et nyt tema ud – en ny forsker eller teoretiker eller case dukkede op, der kunne være med til at perspek-

tivere vores forståelse af mindfulness i organisationer. Eller vi fik en tilbage melding fra en leder, som udfordrede en konklusion, vi havde draget. Emnet blev ved med at folde sig ud foran os. Nye kategorier kom til, gamle røg ud. Vi har mange gange undervejs i forløbet følt os fortabt og helt ude af stand til at konkludere eller perspektivere noget som helst, vi har følt os i tvivl – ja, på dybt vand.

En trøst har været Ellen Langers skønne udsagn om, at tvivl er vejen til mindfulness. At det netop er, når vi tvivler, at vi levner plads til nye måder at anskue verden på. At det er, når vi tvivler, at vi kan lære noget. Eller Weick og Sutcliffes råd om, at forvirring, overraskelse, undren og angst alle er tegn eller varsler, om I vil, om, at noget bør udfordres eller udforskes yderligere. Hvor automatreaktionen, når man føler sig i tvivl eller angst, som oftest er at lede efter det velkendte og falde tilbage til gamle reaktioner, så nævner alle de teoretikere, vi er stødt på undervejs i processen, at disse følelser er „mindfulness-gaver“ – hvis du tør at udforske dem. Hvis du tør at blive lidt i dem og lade dem holde dig åben over for, at verden måske ikke er helt, som du forventede, og at det netop er nu, du har mulighed for at lære noget nyt. Med André Gides ord:

Man opdager ikke et nyt land uden at acceptere, at man taber kysten af syne i meget lang tid.

På et tidspunkt var vi imidlertid nødt til at sætte et punktum, så bogen kunne udgives. Den bog, du nu sidder med i hænderne, er et produkt af den mindfulness-rejse, vi forfattere har været på, ikke kun i den tid, det har taget os at skrive bogen, men lige siden 1990'erne (og måske endda før det), hvor vi første gang stiftede bekendtskab med mindfulness.

Som erhvervspsykologer arbejder vi med udvikling af mennesker og organisationer i forskellige former. Mindfulness er uden tvivl den stærkeste og mest effektive metode, vi i vores virke er stødt på til at skabe forandring, nye vaner og udvikling hos enkeltpersoner, i teams og i organisationer. Det er muligvis ikke mindfulness i den forstand, de fleste mennesker forbinder med tilgangen, vi har skrevet om i denne bog. Vores vej ind i mindfulness gik godt nok igennem det, vi senere i bogen beskriver som

den meditative vej, og som vi formoder, er den form for mindfulness, de fleste mennesker kender.

Den form for mindfulness, vi senere hen i vores virke som erhvervspsykologer (også) har introduceret i organisationer, kan snarere beskrives som en „årvågenhedstilgang“ eller en „hverdagstilgang“. Den minder om det, der inden for den meditative tilgang kaldes „uformel træning“, frem for den mere formelle træning, hvor du sætter dig ned og mediterer. Den uformelle tilgang er kendetegnet ved, at du hele tiden leder efter nye kategorier og perspektiver på tingene, forholder dig åbent og undersøgende. Og kendetegnet ved, at du bestemt ikke er på autopilot, men hele tiden holder din opmærksomhed skærpet omkring det, du foretager dig. Også selvom det måske er rutinearbejde, du er i gang med. Den uformelle tilgang er mindfulness i praksis i hverdagslivet – hvor du er mindful omkring dine arbejdsopgaver, arbejdsprocesser, kollegaer, dig selv, helheden.

Vores definition på mindfulness i et organisatorisk perspektiv er den form for årvågenhed, en virksomhed udøver, når den vedvarende har:

- En langsigtet, god og bæredygtig intention
- En bevidst disciplineret og fokuseret opmærksomhed
- Et „åbent og kærligt sind“ som grundindstilling.

Vi vil i løbet af bogen folde ud, hvordan vi er nået frem til lige præcis disse tre ufravigelige principper for en mindful organisation, samt eksemplificere, hvordan en konkret organisation, it-virksomheden Edlund A/S, efter vores bedste vurdering er et rigtig godt eksempel på en mindful organisation i praksis. Du får en nærmere præsentation af Edlund A/S i kapitel 6. Der vil også være referencer til historier eller cases fra andre organisationer, der kan være med til at illustrere, hvordan de tre mindfulness-principper beskrevet ovenfor konkret kan udledes i en organisatorisk kontekst.

Vi har ud over case-referencer og citater fra litteraturen igennem hele bogen strøet med citater fra ledere og medarbejdere, som vi har interviewet til bogen. Fælles for de citerede interviewpersoner er, at de har været en del af mindfulness-forløb i en organisatorisk kontekst, hvor vi har været involveret. De deler ud af konkrete erfaringer med deres forsøg på at træne og implementere mindfulness på arbejdspladsen og kan forhåbentlig være med til at vække til eftertanke og refleksion om emnet.

Sidst, men ikke mindst, har vi indsat øvelser og refleksionsbokse undervejs i teksten, så du indimellem kan stoppe op og fordøje det, du har læst. Det er vores erfaring og overbevisning, at man har brug for at „mærke“, reflektere over og erfare mindfulness – ikke bare læse om det – hvis man for alvor vil fornemme og vide, hvad det handler om, også i en organisatorisk kontekst. Derfor øvelserne, og derfor refleksion undervejs. Vi vil opfordre dig til at prøve dem af – og se, hvad der sker. Mindfulness handler om at leve livet bevidst, at gøre sig konkrete erfaringer og så justere ind derefter. Derfor har man også mulighed for at downloade og lytte til udvalgte mindfulness-øvelser på Dansk Psykologisk Forlags hjemmeside:

dpf.dk

Både disse øvelser og de øvrige, vi beskriver i bogen, kan du med fordel lave sammen med dine kollegaer.

Vi håber, at øvelser, refleksionsbokse, cases og citater kan inspirere dig til at kaste dig ud i arbejdet med at bringe mere mindfulness ind i din organisation. Vi mener, at mindfulness ikke bare er „nice to have“, men snarere „need to have“ for nutidens og fremtidens organisationer. Det skulle gerne være helt tydeligt hvorfor, når du har læst hele bogen, men lad os allerede nu slå fast, at tre af de afledte effekter af mindfulness i organisationer: bæredygtighed, handlekraft og innovation (som bogens undertitel henviser til), er tre konkurrenceparametre, som vi mener, er altafgørende for organisationers evne til at løse de udfordringer, de (og det omgivende samfund) står over for i dag – og i fremtiden.

Og de tre ting kommer ikke af sig selv. Med vores autopilot slået til og hjernen slået fra er det vores erfaring som erhvervspsykologer, at vi let kommer til at presse os selv og hinanden på en ukonstruktiv måde i det organisatoriske liv – med mange uønskede og uhensigtsmæssige konsekvenser til følge. En måde, der bestemt ikke er befordrende for, at vi evner at løse de problemer, vi står over for – snarere tværtimod. Vi mener, at der er brug for nye boller på suppen i forhold til den måde, vi lever, tænker, leder og strukturerer os på i organisationer i fremtiden. Det er, som om vi mange steder i verden og i organisationer i dag har mistet kontakten med vores menneskelighed, forstået på den måde at vi forsøger at klemme mere ud

af mindre og tror, at vi kan løse organisatoriske og samfundsmæssige problemstillinger ved bare at knokle endnu mere på. Det tror vi ikke, vi kan.

Vi tror, der skal et helt andet mindset til end det, vi opererer med i dag, hvor vi tror, vi „vinder“ ved at holde andre ude og give ansatte fornemmelsen af, at de „står på en brændende platform“, for at få dem til at yde mere og være omstillingsparate. Vi vil mene, at dette ikke er den bedste vinderopskrift – men snarere at man gør det modsatte: vinder, fordi man samarbejder, har givet de ansatte „et brændende ønske“ eller „et højere formål“ at arbejde hen imod, og ved at man lærer, hvordan man kan fokusere og disciplineret holde sin opmærksomhed i nuet. Alt sammen noget, som mindfulness styrker.

Gennem mindfulness kan man også finde ind til kernen i sin organisation (og i sig selv). Her opdager man, hvad det er, man hver især særligt har at bidrage med – og at man ikke skal kunne det hele for at vinde. En mand, der virkelig forstod dette, og som formåede at sætte poetiske ord på det, var Piet Hein. Derfor vil vi gerne slutte vores forord med et af hans digte, der på forunderlig vis indsnævrer, hvad mindfulness i organisationer (også) handler om (se næste side).

Vi vil meget gerne høre fra læsere, der selv har gjort sig erfaringer med, eller som er stødt på interessant litteratur om mindfulness i organisationer. Er du en af dem, er du meget velkommen til at henvende dig til os via mail:

cc@resonans.dk (Clarissa) eller phb@hippebrun.com (Pernille)

**Du skal ikke ville det hele.
Du er kun en enkelt del.
Du ejer en verden i verden.
Den skal du gøre hel.
Een eneste vej skal du vælge,
og være identisk med den.
De andre veje må vente.
Vi kommer altid igen.**

**Du skal ikke spare din møjje.
Men ofre den nu og her.
Det er netop endeligheden,
som gør det det alt sammen værd.
Det er dette NU, du skal være,
skal virke og gi' dig hen.
Det er uendeligheden.
Vi kommer aldrig igen. (Hein, 1965)**

TAK

Vi vil gerne sige tak til alle vores kunder, samarbejdspartnere og kursister, som har givet os kontinuerlig og værdifuld feedback på effekterne af mindfulness i relation til det organisatoriske liv igennem de sidste ti år. Vi vil gerne særligt takke dem, der stillede op til interviews i forbindelse med denne bog. Jeres input, tanker og overvejelser om mindfulness i en organisatorisk kontekst har været med til at skærpe og kvalificere vores forståelse af muligheder og udfordringer ved at introducere mindfulness i organisationer, og det har „strukket“ vores tanker om emnet. Vi tror og håber, at de af jer, der er blevet citeret i bogen, også vil bidrage til at „strække tankerne“ (et begreb, vi har lånt af vores kollega Jacob Lindeblad – tak) for læserne.

Vi vil også gerne takke vores familie og venner. Det har været en gave at opdage, hvordan det afgørende for at kunne opdyrke og vedligeholde en mindful kultur, nemlig gode intentioner, fokuseret og disciplineret opmærksomhed og et åbent og kærligt sind, netop er alt det, vi er blevet mødt med i forbindelse med denne skriveproces. I har båret over med os, lavet mad til os og i det hele taget bare været der – som altid! Vi er meget taknemmelige.

Men også kollegaer, kunder, samarbejdspartnere og ved bogens begyndelse endnu helt ukendte personer har hjulpet os på vej med deres nysgerrige, åbne og venlige tilgange og gode intentioner. Vi vil her særlig gerne takke de tre, der har læst med undervejs og givet os uvurderlige kommentarer med på vejen.

Henrik Kongsbak, vores mangeårige og skønne kollega fra Resonans A/S. At vi bad dig om feedback, var selvfølgelig ikke tilfældigt. Du er skarp, klog, analytisk og samtidig et følende menneske. Du har stor viden inden for det organisatoriske felt, og det var fuldt fortjent, at du tilbage i 2009 vandt Konsulentprisen med et projekt i Novo Nordisk A/S, hvor du som

konsulent havde stået i spidsen for en succesfuld turn-around i en lukningstruet fabrik. Du er en fantastisk inspirator og læremester for os, Henrik. Med din åbne og nysgerrige indstilling er du altid parat til at udfordre vores perspektiv, hvad du også gjorde med denne bog. Vi bliver ved med at lære af dig. Og så er det jo – ikke mindst – i virkeligheden din fortjeneste, at vi i det hele taget kom i gang med at introducere mindfulness til erhvervslivet. Dit mod, din evne til at se ind i fremtiden, og hvad der er og kan være af behov for tiltag i organisationer, er eminent.

Martin Gert Hansen, dig skylder vi også en stor tak. Med din baggrund som afdelingsleder i Novo Nordisk A/S havde du et glimrende udgangspunkt for at udtale dig og komme med dine reaktioner på bogen ud fra en ledelsesmæssig synsvinkel. Vi tror, at vi fik mere end det – vi fik nemlig *personen* Martins betragtninger, og sådan er det altid med dig. Du giver af dig selv – fuldt og helt – samtidig med at du forholder dig mindful til dit ståsted. Du er meget opmærksom på, at den vinkel, du lægger ned over noget, er dit perspektiv – og ét blandt mange. Dit perspektiv har været guld værd for os, og vi er sikre på, at det også vil være det for læserne. At din person så også er det (guld værd), gør os endnu mere ydmyge i forhold til dine bidrag – tusind tak!

Claes Hvilsted. Du kom ind som rosinen i pølseenden i forhold til at læse og forholde dig til denne (da du læste den endnu ufærdige) bog. Og hvilken rosin! Du var fuldstændig uvidende om mindfulness, da du kastede dig ud i at læse manuskriptet, og med en baggrund inden for finansverdenen, som finansiell rådgiver om aktier, havde du absolut ingen forudsætninger for at vide, hvilken opgave du kastede dig ud i. Alligevel gjorde du det med et åbent sind. Du lærte os, hvordan man, set fra dit perspektiv, så vidt muligt bør underbygge med tal, men også at mindfulness i organisationer vil være relevant for alle. At du lod dig rive med og begejstre undervejs, lover godt for mindfulness i organisationer. Du *undrede dig* og lod dig *forundre* – og det er jo mindfulness i praksis. Tak.

Sidst, men ikke mindst, vil vi gerne sige mange gange tak til ledelsen i **Edlund A/S** for at stille op til interviews og som case til denne bog. **Line Find, Tue Albertsen** og **Allan Mathorne Rasmussen** stillede deres tid og tanker til rådighed for os en tidlig fredag morgen i slutningen af 2012, og så udfoldede der sig foran os en mindfulness-scene af rang: Tre mennesker, der holder af – tør man sige elsker? – hinanden, der vil det bedste for fir-

maet, dets ansatte, kunder og danske pensionskunder, der lytter og giver plads til refleksion, flere perspektiver og nye vinkler, i forhold til hvordan man leder og agerer i en moderne virksomhed, der strategisk er på vej ind i helt nyt land. Og modigt forsøger at opfinde nye veje at navigere og lede på i en moderne verden og en moderne virksomhed. Det var simpelthen mindfulness in action at være til møde med jer. Hvad det er, I gør i Edlund A/S, har vi forsøgt at folde ud her i bogen, som aldrig var blevet den samme uden jeres medvirken. Tak! I er et eksempel for omverdenen.

TIL ANMELDELSE



OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER

Martin Gert Hansen: Afdelingsleder i Novo Nordisk A/S, Device & Supply Chain Management for afdelingen Caps Production med 36 medarbejdere. Martin har løbende været involveret i at udvikle sin egen lederstil bl.a. gennem principperne i *7 gode vaner* og *Den 8. vane* (Steven R. Covey), mindfulness og styrkebaserede tiltag. Martin Gert Hansen deltog i foråret 2011 i et internt lederudviklingsforløb af to dages varighed med hele Device & Supply Chain Management (i alt 120 ledere) under overskriften „Present & Authentic Leadership“. Martin udtaler sig bl.a. om forløbet:

I ledelsessfæren oplever jeg, at mange sammenhænge bliver målstyrende – vi sætter mål, allokerer ressourcer, måler ikke kun på effektivitet, men forsøger også at måle effektivitet – og det ligger implicit, at den mest knappe ressource for vores organisation og egen formåen er tid. Derfor synes jeg at kunne blive fanget ind i en ond spiral af at tro, at målingen for at gøre det rigtig godt er at nå meget på kort tid. Forud for lederudviklingsforløbet „Present & Authentic Leadership“ havde jeg stiftet bekendtskab med bl.a. meditation og mindfulness – og også introduceret det i min egen organisation – men syntes ofte at opleve en fornemmelse af at: „Nåh, nu må vi vist hellere se at komme tilbage til arbejdet og få noget fra hånden!“ Da Susanne står frem i spidsen for dette helt anderledes lederforløb – står det fantastisk stærkt! Hun står forrest og giver noget af sig selv som menneske – og viser vej til et nyt paradigme i organisationen. Det er o.k. at have travlt og nå en masse – men vi skal nå at have os selv med i det. Wow ... det var stærkt og modigt. Den mest værdifulde ressource er ikke tiden – men os selv og de mennesker, som vi omgiver os med. I min egen ledergruppe talte vi efterfølgende om, at forløbet rent faktisk havde legaliseret at prioritere

tid til aktiviteter, hvor vi lærer at være mindful ... at bruge tid på at lære at skynde sig langsomt ... og i bund og grund sikre en nemmere, sjovere og mere meningsfuld måde at nå til at være langt mere effektfulde.

Susanne Hundsbaek: Senior Vice President (SVP) i Novo Nordisk A/S for Device & Supply Chain Management (i alt ca. 1500 medarbejdere). Susanne igangsatte i foråret 2011 et lederudviklingsforløb for i alt 120 ledere under overskriften „Present & Authentic Leadership“. Susanne udtaler om forløbet:

På det tidspunkt, hvor vi igangsatte forløbet, var vi i forretningsmæssig god gænge og oplevede gode effekter af at have uddannet lederne i vores Lean-værktøjskasse. Men jeg oplevede samtidig, at vi havde travlt, og at ledelsesdisciplinen på nogle punkter kunne blive for mekanisk – vi talte meget om templates og mindre om det personlige lederskab. Jeg besluttede, at vores næste investering i ledelsesudvikling skulle skabe en balance, hvor vi kunne få sat fokus på måden, man leder på, og på, at hver enkelt leder skal være leder på sin egen autentiske måde, og at dette er muligt også inden for en rimelig fastlagt ramme. Lederne er hver især rigtige mennesker med rigtige meninger, og de skal turde være der sammen med deres medarbejdere. Nærvær-delen kom til i vores dialog (i dialogen med konsulenterne, red.), men det er måske i virkeligheden den del, jeg tror, jeg kom til at holde mest af undervejs. Jeg syntes, både træningen i „beginner’s mind“ (nybegynders sind, red.) og „focused mind“ (fokuseret og disciplineret sind, red.) var god, men „the calm mind“-delen (det rolige sind, red.) kom faktisk til at blive noget af det, hvor jeg tænkte: „Hold da op, her har vi faktisk fat i noget, som peger i en ny retning af mindfulness.“ Jeg oplever, at vi værdsætter det høje tempo så meget, at vi glemmer værdien af at få ro på og få en pause indimellem. Forløbet gav os et element af eftertænkning. Jeg tænker, at enhver første forandring starter med opmærksomhed på nye muligheder eller nye veje. Og vi fik overraskende bred opbakning til paradigmet, synes jeg. Jeg troede, at flere ville have lænet sig tilbage og sagt: „Det var dog en mærkelig fluffy ting, jeg har så travlt, hvad skal vi det her for?“ Jeg synes, den brede tilbagemelding

i hele organisationen var anerkendelse af, at det havde en værdi også at stoppe op og kigge på sig selv som leder samt få nogle redskaber til at bringe ro og overblik ind i sin hverdag. Så det startede med det. Og det har givet en fælles erkendelse og et fælles referencepunkt, som jeg oplever, vi kan referere til, bl.a. når vi har brug for at minde hinanden om værdien af pauser og tålmodighed.

Lene Vejrum: HR-chef og kontorchef i staben for HR og Intern Service i Udlændingestyrelsen. Lene og HR tog i foråret 2010 initiativ til at udbyde et mindfulness-baseret lederudviklingsforløb under navnet „Nærværende ledelse“ samt et åbent mindfulness-kursus for medarbejdere. Lene udtaler om forløbene:

Vi gennemførte kurserne for at undersøge, om mindfulness skulle være et fast medarbejder- og ledelsesværktøj hos os. Vi var meget glade for de forløb, vi gennemførte. Vi har besluttet, at mindfulness er et spændende værktøj, der indgår i paletten over forskellige værktøjer, vi kan gøre brug af, når vi taler om at sikre det gode arbejdsmiljø og nærværende ledelse.

Malene Torup: Kontorfuldmægtig i HR og Intern Service i Udlændingestyrelsen. Deltog på et åbent mindfulness-kursus for medarbejdere med start i efteråret 2010. Malene udtaler om forløbet:

Min deltagelse på mindfulness-kurset lærte mig ved hjælp af simple teknikker at fokusere på at være til stede i nuet, trække vejret og holde koncentrationen. Øvelserne tog afsæt i kursisternes egne fortællinger om dagligdagens mange udfordringer og krav om såvel evnen til at overskue mange ting på en gang som nærvær. Jeg vender til stadighed tilbage til teknikkerne og føler mig overbevist om, at øvelse gør mester ud i den svære kunst at mestre roen og overskuddet.

Søren Grenaae: HR-konsulent i HR-Centret i Høje Taastrup Kommune, som i efteråret 2010 startede med at tilbyde åbne kurser i mindfulness for ledere. Det blev en stor succes, og mange medarbejdere begyndte at efterspørge at få samme tilbud, som blev startet i foråret 2011. Siden har ca. 70

ledere og 140 medarbejdere været på kurserne, som stadig udbydes. Søren udtaler om forløbet:

Vi har arbejdet med udvikling, arbejdsmiljø, trivsel og nedbringelse af sygefravær over længere tid. Vi ønskede at klæde vores ledere på til at forebygge og håndtere stress og mange forandringer. At en så stor del af organisationen blev interesseret i dette kursus og vedvarende efter-spørger det, tror jeg, er, fordi det er et meningsfuldt pusterum for folk. De får større forståelse for deres situation og deciderede værktøjer og redskaber at tage med sig derfra. Alene de fire halve dage er pusterum i en travl hverdag, men værktøjerne gør også, at man kan lave de her pusterum i sit liv og ikke bare inden for arbejdsdagen nødvendigvis. Mindfulness er en blomst i en buket, vi tilbyder, af forebyggende ind-satser, og sammen med andre indsatser har denne blomst formentlig bidraget til, at vi fra 2009 til 2012 har fået nedbragt vores sygefravær fra 6,6% til under 5%.

Marie Zeland: Direktør i Dansk Psykolog Forening, der i 2011-2012 gennemgik et forløb, hvor mindfulness var en ingrediens. Forløbet bestod af et kompetenceudviklingsmodul for samtlige ansatte under navnet „Fokus og overblik i et engageret sekretariat“ og et særskilt modul for ledelsen under navnet „Klar ledelse“. Marie udtaler om forløbet:

Det var godt for os, fordi det gav os nogle værktøjer og et sprog for, hvor vigtigt det er i en travl hverdag på en arbejdsplads med mange engagerede vidensarbejdere at kunne stoppe op og mærke efter. Og at anerkende pausens betydning, for at vi kan levere så gode resultater, som vi gerne vil. Jeg synes, at forløbet generelt gjorde os bedre til at forstå os selv og hinanden, og at det på den måde har været med til at fremme trivslen på arbejdspladsen.

Sonja Andersen: Regnskabsmedarbejder og tillidsrepræsentant, Dansk Psykolog Forening. Deltog i efterår/forår 2011/2012 i et internt mindfulness-forløb i Dansk Psykolog Forenings Sekretariat under overskriften „Fokus og overblik i et engageret sekretariat“. Sonja udtaler om forløbet:

Mindfulness-kurset var en god oplevelse (...) fokus på nuet, hvor bl.a. arbejdsopgaverne bliver opdelt i „haster“/„haster ikke“, er stadigvæk et godt arbejdsredskab.

Line Find, Tue Albertsen og Allan Mathorne Rasmussen: Ledelsen i Edlund A/S (se nærmere beskrivelse af denne virksomhed i kapitel 6). Line Find er administrerende direktør. Tiltrådte i sin nuværende stilling i september 2011. Line har arbejdet i Edlund A/S siden 1996, først som aktuar og softwareudvikler og siden som projektleder og projektdirektør. Tue Albertsen er projektdirektør for pensionsprojekterne. Tiltrådte i sin nuværende stilling i september 2011. Startede i Edlund A/S i 1996. Har bl.a. arbejdet som softwareudvikler, projektleder og it-direktør i virksomheden. Allan Mathorne Rasmussen er projektdirektør for forsikringsprojekterne. Har fungeret som sådan siden 2012. Startede i Edlund A/S i 2006, hvor Allan har arbejdet som softwareudvikler og senere projektleder for kundeprojekter.

Ud over ovenstående interviewpersoner, der er citeret i bogen, har vi også interviewet:

Jimmy Andreasen: Chefkonsulent i forsvaret, Veterancentret, Militærpsykologisk Afdeling.

Trine Østergård: Specialkonsulent i forsvaret, Veterancentret, Militærpsykologisk Afdeling.

Ulrich Kirk: Research Assistant Professor på Virginia Tech Carilion Research Institute. Human Neuroimaging Lab., Roanoke. Virginia. USA. Forfatter til flere artikler om de kognitivt-neurologiske effekter af mindfulness træning (se litteraturlisten).

Bauback Yeganeh: Ph.d., Principal everidian. Bauback arbejder med mindfulness i organisationer og mindful leadership og har i en årrække introduceret mindfulness på Case Western Business Schools Executive Leadership Certificate Program samt på University of North Carolina.

TIL ANMELDELSE



INDLEDNING

Der tales i disse dage meget om innovation, bæredygtighed, etik og nye former for ledelse. Det er gået op for de fleste, at vi ikke længere kan fortsætte med „business as usual“, men bliver nødt til at gå anderledes til den måde, vi leder og tænker organisationer på (Ries, 2011; Senge, 2010; Bøtter & Kolind, 2012; Hamel, 2011). Nogle af de udfordringer, som vi som organisationskonsulenter oplever, organisationer (og verden) står over for i dag, er, at:

- > tingene går hurtigere og forandrer sig i et tempo, som aldrig set før
- > det er blevet sværere at regne ud, hvad det er, kunderne ønsker (og har brug for)
- > der mange steder er krav om at levere det samme med færre ressourcer
- > markeder udvikler sig, og det er blevet sværere at forudsige, i hvilken retning det bevæger sig
- > der ses et øget krav om og behov for social og klimamæssig bevidsthed
- > der er et ønske om fællesskab og at gøre gavn på et højere plan fra ansattes side – arbejdet skal give mening og tjene et højere formål (samtidig med at organisationen har rutiner og måske mere „almindelige“ opgaver, der også skal løses)
- > en ny arbejdskultur blandt unge mennesker blomstrer frem og udfordrer „de vante“ måder at gøre tingene på i en organisation
- > der ses en stigende grad af stress¹ på arbejdspladsen, hvilket går ud over produktivitet, arbejdsglæde og engagement.

Hvis vi vil løse de problemer, vi står over for i samfundet og i organisationer i dag, så må vi i gang med at tænke på nye måder – og naturligvis at handle på nye måder! Som Einstein sagde:

Vi kan ikke løse vores problemer med samme tænkning, der skabte dem.

Mindfulness faciliterer netop nye måder at tænke og anskue verden på og nye måder at handle på. Der findes desværre sparsomme forskningsforsøg foretaget i en organisatorisk kontekst, hvor teams, afdelinger og organisationer sammen har sat sig for bevidst at forsøge at øge graden af mindfulness i organisationen gennem træning for derefter at måle, hvilken effekt dette havde på performance, trivsel, samarbejdsevne osv. Dog fremlagde Rasmus Hougaard fra Potential Project nye forskningsresultater fra mindfulness-forløb i If Forsikring på konferencen „High Performing Organisations“ på CBS i marts 2013, som dokumenterede bl.a. øget opmærksomhed, øget work-life-balance og øget jobtilfredshed som følge af forløbet. Vi håber, at der i fremtiden vil blive forsket langt mere i dette. Men selvom det har været svært at opspore egentlige forskningsforsøg foretaget på et kollegialt plan, så har det været nemt at finde forskningsresultater fra forløb med enkeltindivider på åbne mindfulness-hold, der fortæller noget om effekten af mindfulness både i en klinisk og organisatorisk kontekst (se fx Shapiro & Carlson, 2009; Germer et al., 2005; Tan, 2012; Mace, 2011; Kirk, 2011). Det viser sig, at mennesker, der er mindful, er langt bedre til at se, scanne og danne sig et overblik over en situation og derefter træffe „de rigtige valg“, bl.a. i krisesituationer (Vogus, 2011; Weick & Sutcliffe, 2007; Valentine & Sweet, 1999; Kirk, 2011). Studier viser endvidere, at meditation giver øget plasticitet og en forstørrelse af de områder af hjernen, der har med beslutningstagning at gøre, hvilket påvirker evnen til at træffe beslutninger i positiv retning, idet beslutninger kan træffes hurtigere og på et mere nuanceret niveau (Cromie, 2006; Kirk et al., 2011; Hölzel et al., 2011). Dertil kommer en forøget opmærksomhedsspændvidde (Hölzel et al., 2011). Sidst, men ikke mindst, så har mindfulness vist sig at have en gavnlig effekt på den enkeltes helbred, trivsel og lykkefølelse (Mace, 2012; Germer et al., 2005).

Derudover kan man uddrage konklusioner om mindfulness' gavnlige effekter fra undersøgelser, der viser sammenhængen mellem graden af mindfulness i en organisation og organisationens ydeevne, fx under kriser (se fx Vogus, 2011; Zook & Allen, 2012; Weick & Sutcliffe, 2007). Resultaterne viser, at der er dokumenterede forretningsmæssige effekter af en høj

grad af mindfulness på arbejdspladsen. I en artikel fra 2011 opsummerer Dolman og Bond disse effekter:

- Færre udgifter i forbindelse med fravær, der skyldes sygdom, skader eller stress
- Forbedrede kognitive funktioner hos den enkelte – inklusive forbedret koncentrationsevne, hukommelse, indlæringssevne og kreativitet
- Forbedret produktivitet og velbehag blandt ansatte
- Begrænset medarbejder-omsætning og deraf følgende færre udgifter
- Forbedret leder/medarbejder-forhold og forhold til kunder/interessenter
- Begrænsede sundhedsforsikringsudgifter for organisationen
- Et synligt og mere konkret CSR (Corporate Social Responsibility) i organisationen
- Forøget jobtilfredshed.

Men måske vigtigst af alt så sikrer mindfulness, at vi kan se os selv i spejlet, når dagen er omme. De udfordringer, vi står over for i dag, er ikke kun af økonomisk art, men er i lige så høj grad, hvad der er blevet kaldt en moralsk, ledelsesmæssig og evolutionær krise (Senge, 2011). En krise, der kræver, at vi stopper op og ser os om efter nye handle- og løsningsmuligheder og ikke tager for givet, at de vil komme af sig selv. Tilgangen kan hjælpe os med at mobilisere al vores styrke og virkelyst i en samlende kraft, der kan gøre, at vi i organisationer – og på tværs af organisationer – i fremtiden sammen kan løse de udfordringer, vi står over for. Og mindfulness kan være med til, at vi samtidig står med benene solidt plantet på jorden, så vi ikke ukritisk bliver væltet omkuld af alle de forandringer og nye vinde, der blæser i verden i dag.

NYE BOLLER PÅ SUPPEN

Gary Hamel, professor i Strategic Management og i 2008 udnævnt af Wall Street Journal til at være en af verdens mest indflydelsesrige forretningsstrateger, taler i sine bøger *Fremtidens ledelse* (2008) og *What Matters Now* (2011) om, hvad der skal til, for at virksomheder kan overleve i en verden fuld af forandringer, konkurrence, uforudsigelighed og ustoppelige krav om innovation og nytænkning. Noget af det, Hamel nævner som altafgørende,

er organisationens evne til at kunne genopfinde sig selv. Altså – med vores ord – at kunne forholde sig mindful til det sted, hvor man står, at man kan slå autopiloten fra og så vurdere: „Hvad nu hvis ...“ eller „hvad kalder fremtiden på?“ eller „hvorfor gør vi ikke ...?“ Mindfulness styrker evnen til bl.a. at kunne tænke i helheder, langsigtet, „ud af boksen“ og til at kunne fokusere (George, 2011, og Mace, 2011) og er derfor efter vores bedste vurdering fundamentet for, at vi bliver rustede til at møde fremtidens udfordringer på den mest bæredygtige, innovative og handlekraftige måde.

I sin artikel „Moonshots for Management“ (2009) og siden i bogen *What Matters Now* (2011) samler Gary Hamel en række CEO'ers, konsulenter, entreprenørers, fremtidsforskeres, venturekapitalisters og akademikers bud på, hvad der vil ruste os til fremtiden (se appendiks). Noget af det, vi hæfter os ved, når vi ser på disse 25 bud (eller „moonshots“, som de er kaldt i artiklen), er, at der opfordres til: højnelse af tillid, at se tingene i sin helhed, at man udfordrer det eksisterende og finder nye måder at arbejde og samarbejde på.

Alt sammen noget, der kræver – og styrkes af – mindfulness. Fx gennemførte organisationen Genentech i 2005 et timåneders Personal Excellence Program (PEP) med mindfulness i centrum (uden at de kaldte det mindfulness). Programmet berørte det at praktisere nærvær i fællesskab med kollegaer (LaBarre, 2011). Rationalet herved var, at der ville udvikles dybere og mere produktive relationer til dem, man arbejdede sammen med. Om resultatet udtalte direktøren Todd Pierce:

Med PEP har vi skabt en mere effektiv, smidig og omstillingsparat organisation (LaBarre, 2011, forfatterens oversættelse).

Og det er jo præcis noget af det, der ønskes, når vi skal møde fremtidens (og nutidens) udfordringer – effektivitet, smidighed og omstillingsparathed.

NYE ORGANISERINGSSTRUKTURER OG MOTIVATIONSFORMER ER NØDVENDIGE

De gamle måder at lede og organisere på er altså (endelig) under opbrud. De systemer, der virkede i et industrialiseret samfund, hvor gentagelser var normen, og verden gik langsomt og var forudsigelig nok til, at vi kunne

lægge planer for, hvordan vi skulle eksekvere, virker ikke længere. Og de virker slet ikke over for mennesker, der forventer at blive mødt som hele mennesker, med hjerne og hjerte, med følelser og intellekt, og som har idéer og lyst til at bidrage til tænkningen om, hvordan man kan løse de udfordringer, vi står over for (Kolind & Bøtter, 2012). Mindfulness giver den emotionelle intelligens og det overblik, det kræver at kunne sætte sig ind i, hvad der skal til for at lede sig selv, andre og organisationen i disse omskiftelige tider uden klare svar (Goleman et al., 2009, og Tan, 2012).

Vi må altså genopfinde os selv og de måder, vi leder og organiserer os på. De gamle måder har ført os rigtig langt, hvad den industrielle revolution angår, men har nået sin grænse, nu hvor det snarere er en social revolution, vi har brug for – en revolution, hvor vi *humaniserer* organisationer eller gør organisationer mere menneskelige og motiverende at arbejde i.

Heldigvis – som Gary Hamel siger med følgende citat, stadig i artiklen „Moonshots for Management“ – så har vi menneskets natur med os, når vi arbejder med at ændre i måden, vi (sam)arbejder og strukturerer os på i fremtidens organisationer:

Dette er en overvældende udfordring, men fat mod. De første pionerer inden for ledelse måtte forvandle selvstændige og stolte individer til medarbejdere, der adlød og bukkede. Pionererne arbejdede imod selve den menneskelige natur. Vi arbejder derimod med denne natur. Vores mål er at gøre organisationer mere menneskelige – ikke mindre. McCallum, Taylor og Ford ville have misundt os den mulighed. (Hamel, 2009, s. 9, forfatterens oversættelse).

FORMÅL FØR FORMUE

En mand, der virkelig har et radikalt anderledes bud på anderledes og nye måder at organisere sig og gå til kunde-, medarbejder- og samarbejdspleje på, er den sjove, karismatiske og succesfulde forretningsmand Richard Branson. Som chef for Virgin Group har han stor erfaring med at lede en stor virksomhed i nye tider. Erfaringer, han bl.a. har samlet i bogen *Screw Business as Usual* (Branson, 2011). Branson går ind for at hylde succeser, lave skæg og ballade og udfordre det eksisterende, og han tjener sine penge som en sidegevinst til det, han virkelig har fokus på – nemlig produktet og

at betjene sine kunder ordentligt. Det at tjene sine penge som en sidegevinst – og altså ikke sætte dette som det primære formål med organisationen – har fået sit helt eget navn, nemlig teorien om „obliquity“ (Kay, 2010). Ifølge teorien om obliquity og adskillige studier heraf har virksomheder god gavn af ikke at sætte fokus på at tjene penge, hvis de vil tjene penge – men på produktet, dvs. det, virksomheden er „sat i verden for“. Deraf følger en indtjening. Dette er i og for sig ikke noget nyt. Allerede i 1977 skrev ledelsesteoretikeren og -praktikeren Peter Drucker:

En virksomhed kan ikke defineres eller forklares ud fra overskud. Hvis man spørger en typisk forretningsmand, hvad en virksomhed er, vil han sikkert sige: „En organisation, der skal skabe overskud.“ En typisk økonom vil sikkert give det samme svar. Svaret er ikke blot forkert, det er også irrelevant. Begrebet profitmaksimering er faktisk meningsløst. Rentabilitet er ikke målet med forretningsførelse ... Overskud er hverken forklaring, årsag eller fornuftsgrundlag for forretningsmæssige beslutninger, men derimod en test af deres validitet. Virksomhedens overordnede mål bør ligge uden for selve virksomheden. Det bør faktisk handle om samfundet, fordi forretningsførelse er et samfundsorgan. (Drucker, citeret i Dalai Lama & Muyezenberg, 2008, s. 96).

Dalai Lama har i 2008 formuleret det sådan her:

At hævde, at virksomhedernes rolle er at generere overskud, giver lige så meget mening som at sige, at menneskets rolle er at spise eller at trække vejret. Hvis en virksomhed taber penge, vil den dø, og det samme vil en person uden mad, men det betyder ikke, at formålet med at leve er at spise. (Dalai Lama & Muyezenberg, 2008, s. 97).

Også Steve Jobs fulgte princippet om obliquity i Apple – måske uden at vide det. Som han udtalte, da han blev interviewet af Walter Isaacson, der skrev en biografi om ham:

Min passion har været at bygge et firma, der kunne overleve, hvor folk var motiverede til at lave fantastiske produkter. Alt andet var sekundært. Selvfølgelig var det skønt at tjene penge, fordi det tillod dig

at lave fantastiske produkter. Produkterne, ikke profitten, har været motivationen. (Isaacson, 2011, s. 567).

Nu er det så, man kan spørge sig selv, om lige præcis Steve Jobs overhovedet er værd at citere i en bog om mindfulness. Steve Jobs var kompromisløs, forlyder det. Og på nogle punkter måske også kynisk (Isaacson, 2011). Visionen var tydelig: at skabe det ekstraordinære, men *måden*, det blev skabt på, var ikke nødvendigvis den måde, vi i fremtiden ønsker, at organisationer skal nå deres mål på.

Vores ønske er, at man kombinerer det at have en passion for produktet med en målsætning om at skabe gode relationer og behandle andre mennesker og sig selv – ja, hele kloden – ordentligt undervejs. Vi skal senere se, hvordan dette lader sig gøre i fx Eddlund A/S, hvor ledergruppen er et godt eksempel på, hvordan der tjenes penge hånd i hånd med gode intentioner, disciplineret fokus og en åben indstilling i opgaveløsningen og i samarbejde blandt kollegaer og med kunder (mindfulness i organisationer!).

Vi må altså erkende, at man som virksomhed ikke kan nøjes med at sætte fokus på profit og økonomisk bundlinje, når man vil motivere og samle styrkerne i en organisation i dag (Hildebrandt & Stadil, 2007; Dalai Lama, 2008; Pink, 2009; Scharmer, 2008; Senge, 2010). Det, der er behov for, er, at man kan samle folk om at bidrage til et højere formål. At man kan få mennesker til at samarbejde, tænke ud af boksen og komme med nye løsninger på gamle problemer. Som nævnt styrkes og dyrkes dette direkte gennem mindfulness-træning.

CSV – CREATING SHARED VALUE

Det at kunne se behovet for at tænke nye tanker om, hvordan vi leder og organiserer os, samt tanken om „at der må nye boller på suppen“, i forhold til hvordan vi etisk opfører os og samarbejder, er i øvrigt helt i tråd med en ny bevægelse, der handler om at skabe fælles værdi via tværgående samarbejde. På World Business Forum i New York i oktober i 2012 talte Michael Porter² fra Harvard University om behovet for nye måder at adressere verdens sociale problemstillinger på. Hans pointe var, at ingen kan løfte opgaven alene. Der er behov for et etisk ansvarligt samarbejde mellem kommercielle og private virksomheder, offentlige institutioner og NGO'er

for at løse – og finansiere – de globale sociale udfordringer. Deraf navnet, creating shared value (Porter, 2011). En rapport fra Institute of Policy Studies i Washington viser, at godt halvdelen af verdens 100 største økonomier allerede i 1999 var private virksomheder. Dvs. at godt 50 af de største økonomier i verden ikke var nationer, ikke var demokratiske samfund med forpligtelser over for mennesker og samfundet, men private virksomheder, der i princippet kunne nøjes med at tænke på sig selv og sine investorer (Heimann, 2011). Denne kæmpe indflydelse, private virksomheder har på verdensøkonomien, indebærer et stort ansvar for at tænke længere end til produkt og profit. Målet med økonomisk fremgang bør være, at verden som helhed bliver et bedre sted at leve for alle mennesker. Mindful organisationer inviterer til samarbejde for i fællesskab med andre at kunne løse sociale udfordringer til alles bedste og nytte.

MINDFULNESS BREDER SIG

Der er altså brug for mindfulness, og heldigvis ser vi mindfulness brede sig i organisationer verden over. På mange arbejdspladser sættes tempoet som nævnt op, samtidig med at kravene til innovation, overblik og strategisk velfunderede valg bibeholdes eller øges. Hvilket giver os et dilemma – for jo mere vi skal nå, jo større pres vi er under, jo sværere er det for os at tænke ud af boksen (Boyatzis & McKee, 2005). I en lang række vestlige organisationer har man nu taget konsekvensen af denne udfordring og tilbudt ledere træningsforløb i at kunne bevare overblik, skifte fokus, opretholde nærværet og tænke ud af boksen gennem træning i mindfulness (Dolman & Bond, 2011).

Vi må dog passe på, at mindfulness-tilgangen ikke breder sig for at presse mere ud af folk. Intentionen bør i stedet være at give ansatte en mulighed for at gå til opgaveløsningen og arbejdslivet på en anden og mindre stressende måde, på en måde, der i højere grad er i overensstemmelse med den menneskelige krop og sind, der samtidig skaber arbejdsglæde, innovation og effektivitet. Men ikke (nødvendigvis) for at den enkelte så bare skal nå *endnu* mere. Det vil ofte være det positive biprodukt af en mere mindful tilgang til arbejdet.

Ikke bare i Danmark ser man kurser om mindfulness udbudt og implementeret i store organisationer som fx Novo Nordisk A/S og Carlsberg,

men også i internationale organisationer som Google, Yahoo!, Deutsche Bank, Apple Inc., KPMG, PricewaterhouseCoopers, NASA, AOL og Astra-Zenica (Dolman & Bond, 2011; Gelles, 2012). For en oversigt over større organisationer, der har haft mindfulness på paletten verden over, se fx denne hjemmeside:

<http://www.mindfulnet.org/>

Mange organisationer har ikke bevidst trænet medarbejdere og ledere i mindfulness, men snarere opdyrket en kultur kendetegnet ved mindfulness, hvilket har givet dem nogle fordele, fx i forhold til at kunne navigere hurtigt i kriser. Den type organisationer er vi sikre på, at der findes mange eksempler på både nationalt og internationalt. Litteraturen kalder denne evne for „mindful organizing“ (Vogus, 2011; Weick & Sutcliffe, 2007). Det at opdyrke en kultur med mindfulness' kvaliteter, såsom årvågenhed, fokus på afvigelser, nysgerrighed, venlighed og åbenhed, er altså en anden mere indirekte måde, som mindfulness har fundet vej til organisationslivet på. Eftersom disse måder ikke er med på listen ovenfor, kunne man forestille sig, at mindfulness måske har bredt sig i endnu højere grad, end vi ved af. Eddlund A/S er et eksempel på en organisation, der i de seneste mange år efter vores bedste vurdering, har „opført sig mindful“ – dog uden (nødvendigvis) at have brugt udtrykket „mindfulness“.

MYTER OM MINDFULNESS

Der findes mange myter om mindfulness. En af dem er, at det er en tilgang, der kun kan trænes ved, at man sætter sig ned og mediterer. Det er rigtigt, at en stor del af litteraturen om mindfulness har meditation som omdrejningspunkt. Men der findes andre måder, man kan træne og opøve mindfulness på. Man kan kalde denne form for træning for „hverdagsmindfulness“ eller „uformel mindfulness“, som vi også nævnte i forordet. Det er vores erfaring, at mennesker i organisationer, når de stifter bekendtskab med denne form for bevidstheds- og opmærksomhedstræning, finder tilgangen direkte anvendelig og meget brugbar i en organisatorisk kontekst. Vi håber, at det samme vil gælde for dig og dine kollegaer.

KRAVENE TIL ORGANISATIONER I DAG er mangeartede: hurtig omstilling til nye markedsvilkår, innovation i et tempo, der helst overstiger konkurrenternes – og samtidig skal arbejdsgejsten og -glæden bevares. Hvordan holder man overblik, ro og fokus under disse omstændigheder? Hvordan vinder man i den nye verden? Det er det, denne bog handler om, og der gives det første reelle bud på, hvordan organisationer kan bruge mindfulness til at skabe bæredygtighed, handlekraft og innovation.

MINDFULNESS I ORGANISATIONER anviser ikke en nem og hurtig vej til organisatorisk mindfulness, for tilgangen er ikke noget „quick fix“. Bogen forholder sig på lødig vis til dilemmaer og udfordringer forbundet med at implementere et paradigme, der på mange måder kan provokere i en organisatorisk kontekst. For hvordan kan man bede folk om at slappe af, når nu vi har så travlt og behov for at træffe hurtige beslutninger?

MINDFULNESS I ORGANISATIONER er spækket med konkrete øvelser og henvender sig til ledere, konsulenter, medarbejdere – og alle andre, der ønsker svar på, hvorfor det kan være en god idé at sætte farten ned, hvis man vil hurtigt frem.

Bogen bobler af inspirerende referencer samt en række konkrete cases fra danske virksomheder og giver herigennem inspiration til, hvordan en ledelsesmæssig bevidst og fokuseret opmærksomhed på tre konkrete principper, som kendetegner en mindful organisation, har vist sig at medføre bæredygtighed, handlekraft og innovation.

Anne Mette Fugleholm, direktør i Diakonissestyrelsen

Fantastisk bog! Pinpointer hvorfor og hvordan nogle selskaber er i stand til at gentage/genopfinde sig selv optimalt. År efter år. Til fordel for både organisation og aktionærer.

*Claes Hvilsted, formuerådgiver og underdirektør,
Secure Fondsmæglerselskab A/S*

WWW.DPF.DK



9 788777 068423

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

