

# Mindfulness og acceptbaseret ledelse

Af psykolog Max Bøhling og ph.d. og psykolog Søren Braskov



*Vi kender den ideelle leder, og hvordan bliver man det?*

Tilstedeværelse, nærhed, rettidig omhu, synlighed og fleksibilitet er nogle af de kompetencer, som anses for vigtige lededyder. Det lyder enkelt og nemt, men vi organisationspsykologer kan konstatere, at rigtig mange ledere har meget at lære inden for disse områder: Den væsentligste årsag til, at den gode medarbejder forlader virksomheden, er utilfredshed med nærmeste leder – og ikke fordi de ønsker nye udfordringer.

De 'trends', som har domineret organisationspsykologien, har oftest afsæt i individualpsykologien. Det giver mening, for en organisation er kun noget i kraft af mennesker, og psykologer, som arbejder psykoterapeutisk, har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der rører sig i mennesker. Den nye bølge i den individualpsykologiske verden kaldes '3. generations kognitiv terapi'. Herunder er nogle af de mest indflydelsesrige retninger ACT (Acceptance and Commitment Therapy) og Mindfulness.

Mindfulness anvendes i stigende grad i behandlingen af psykiske problemstillinger. Teknikken bag mindfulness er registrering af følelser, tanker og sanselige

fornemmelser (fx en knugen i brystet eller kritisk tanke). Ofte reagerer vi helt automatisk på disse oplevelser, fx når vi står på en afsats, får vi en knugen i maven og tanker om, at der er langt ned. Vi kan regulere dem ved at træde tilbage fra afsatsen. De fleste gange sker dette helt automatisk, vi undgår afsatser og andre situationer, der giver sanseligt ubehag. Det er en afgørende faktor, når det kommer til overlevelse: Vi undgår potentielt livstruende situationer.

Omkostningen ved denne beskyttende mekanisme er, at den tager fejl, og ved blindt at følge doktrinen kommer vi til at undgå noget af det, som er vigtigt for os.

Den 3. bølge har især inden for behandlingen af psykologiske tilstande haft en skelsættende betydning. Den 2. bølge kognitive terapi (CBT) patologiserer ubehagelige sanselige oplevelser. CBT's udgangspunkt er, at vi skal ændre disse tanker og følelser. I teorien er det smart. Vi fjerner det ubehagelige og kan leve videre. Problemet er imidlertid, at vi ikke kan fjerne det. Faktisk er det sværere, når vi forsøger! Prøv fx at undgå at tænke på en grøn giraf! Vi kan ofte kontrollere det, der er omkring os i den fysiske verden, men vi har meget lidt kontrol over den indre verden; følelser, tanker og sanselige oplevelser. Sætter vi os til mål at ændre det, risikerer vi at vedligeholde tilstanden: 'Nu dukkede

det op igen – jeg må være syg'.

Mindfulness lærer os at registrere det, som dukker op, uden at 'købe' ideer og tanker om, at vi er syge, forkerte m.v. Vi bemærker det, der sker, og skærper opmærksomheden på, at vi kan tage bevidste beslutninger – og sommetider vil det føles ubehageligt. En ACT-intervention består lidt forsimplet af at styrke *fleksibiliteten* i forhold til indre fænomener – og bevæge *alt det*, der er os, tættere på den person, vi gerne vil være.

Fokus for en ACT-intervention er at udvikle en position, hvorfra man kommer i kontakt med alle de oplevelser, som arbejdsituationen påkalder sig. Hvis jeg fx skulle tage mine automatiske indskydelser alvorligt, ville jeg aldrig kunne tale foran en gruppe mennesker (jeg bliver varm under armene og får tanker om, at jeg alligevel ikke kan sige noget, der er kloget nok). Når det sker, så føles det rigtigt – jeg *føler* mig dum. Jeg er blevet bedre til at registrere og acceptere, at det er det, der sker hver gang, og selvom mine sanser fortæller mig, at jeg 'står på en afsats', og alt vil gå galt, så kan jeg også registrere det, samtidigt med at jeg formidler et emne, som optager mig meget.

På samme måde kan lederen rustes til at rumme den undgåelige ambivalens, som er forbundet med beslutninger, der berører medarbejdernes produktivitet og velvære. Derved kan lederen bedre udtrykke de egenskaber, som medarbejderne efterlyser. ■