

# Genfind din (leder)form med mindfulness

Det kan være svært at samle tankerne og få styr på arbejdet efter en lang sommerferie. Måske er du ved at drukne i mails og uløste opgaver, som gør det endnu sværere at genvinde kontrollen over arbejdsdagen. Få syv mindfulness-principper til, hvordan du træner din opmærksomhed og genfinder din mentale lederform.

## Skribentinfo



[Charlotte Mandrup, executive coach og forfatter](#)

Executive coach og forfatter til flere bestsellere om ledelse og mindfulness.  
[www.charlottemandrup.com](http://www.charlottemandrup.com)

**S**om leder skal du både have kontrol i forhold til organisationen, medarbejderne og din personlige indsats. Den bedste forudsætning for det er, at du har kontrol over din egen opmærksomhed.

Det er netop, hvad mindfulness handler om; nemlig at være opmærksom på opmærksomheden. Det vil sige, at du ved, hvad du gør, mens du gør det, at du ved, hvad du tænker og føler, hvordan du reagerer, og hvad din motivation er.

Ved at træne kontrollen over opmærksomheden, kommer du i bedre arbejdsform og får et klarere overblik i form af mental skarphed, selvindsigt, nærvær. (Læs mere om Mindfulness [her](#) ).

Hvis din opmærksomhed har sit eget liv, er der stor risiko for at du reagerer automatisk eller uhensigtsmæssigt, fordi du kommer til at bringe fortiden eller fremtiden ind i mødet med nuet.

## **7 principper til at komme i form efter ferien**

De nedenstående mindfulness-principper er guidelines, der kan være med til at inspirere dig til at eksperimentere med dine vaner og udfordre den automatiske tilgang til lederrollen. Når du generobrer kontrollen over din opmærksomhed, vil det blive nemmere at genoptage arbejdet med fornyet energi efter ferien.

### **1) Beginner's mind - Hver dag er en ny dag**

En af de største risici, du som leder løber er, at du ikke ser medarbejderen, som medarbejderen er lige nu. På grund af travlhed er det fristende at forholde sig til medarbejdere qua de kategorier, du har opdelt dem i. Ledelseskurser bidrager hertil ved at opdele mennesker i typer: resultatskaber, analytiker, den udadvendte, producenten. Alt sammen for at gøre det nemmere for ledere at forstå, hvilken adfærd der er mest hensigtsmæssig.

Husk på at vores adfærd også afhænger af dagsform, kontekst, rolle, tid etc. og derfor er det vigtigt at se mennesket bag kategorien; at se individet med beginner's mind, uden forudindtagelser, uden fordomme, uden forventninger.

I rekrutteringsammenhæng, i udviklingssamtalen og i den svære samtale er det særligt vigtigt at tage sig tiden og gøre sig anstrengelsen ved at se den person, der sidder overfor. Sådan som de er lige netop nu. Lytte til det, de siger med ord og krop – ikke til det, de sagde sidste gang I talte, eller det du håber/frygter de vil sige. Med andre ord vis dig selv, dine medarbejdere og kolleger den respekt at lytte til dem i stedet for at lytte til dig selv.

### **2) Ikke-bedømmelse**

Du ved, hvordan vi siger, at man skal dømme handlingen, ikke personen? Det er en god start. Men det er værd at gå et skridt videre, ved helt at fjerne den emotionelle bedømmelse af personen eller handlingen og nøjes med at beskrive situationen med konsekvens og implikationer. Det vil sige, at den mest effektive feedback er ved at forklare konsekvensen af deres adfærd i stedet for mere eller mindre udtalt at give udtryk for din følelsesmæssige bedømmelse.

Vi skal skelne mellem den type adfærd, der er ønsket, hensigtsmæssig og tjener organisationen – og den, der ikke gør. Men hvis du kan aflevere kritikken på mere forklarende og mindre bedømmende måde, vil det være nemmere for medarbejderen at ændre adfærd, fordi de ikke først skal bruge energi på at bearbejde frygten eller vreden over at blive kritiseret med tillægsord.

### **3) Aversion & tiltrækning - En form for styresystem**

Det er svært at skjule sin modvilje mod et andet menneske, hvis den modvilje er veludviklet. Og for nogen er det såmænd svært at skjule enhver følelsesmæssig reaktion – positiv eller negativ.

Kroppen lyver ikke, den taler bare mindre højt for nogen end for andre. Så når du erkender, der er medarbejdere, kolleger eller borgere du føler en dyb aversion mod – eller bare en lettere modvilje – så brug analytisk energi på at forstå hvorfor (og ej din modvilje). Den har sandsynligvis meget lidt med den anden at gøre, men mere med dine normer og manglende tolerance.

Hvis der er nøgterne grunde til at ophøre samarbejdet, så gør det. Men hvis ikke, så find din respekt og accept af den anden. Det er den eneste måde, dine følelser ikke står i vejen i relationen og farver dit indtryk af den anden.

Tilsvarende gælder det med mennesker, du kan lide. Vær opmærksom på om det farver dine indtryk og dermed beslutninger. Og tjek også om de positive følelser er bundet op i, at den anden støtter dig og dine synspunkter, deler dine værdier og generelt er på linje med dig. Hvis sympatien stammer derfra, så vær på vagt overfor, hvad der er en leders største risiko: at være omringet af ja-sigere.

#### **4) Tålmodighed**

En af de iøjnefaldende ting, man ofte opdager ved blot at sidde og lytte til ledelsesmøder, er en udtalt tendens til at afbryde hinanden og gøre hinandens sætninger færdige. Hvilket så igen fører til at mødedeltagerne gentager sig selv, og bruger energi på at være irriteret over afbrydelserne. Alt sammen drevet af en rastløs, utålmodighed energi, der sjældent fører til bedre resultater, men er ineffektiv og uproduktiv.

Så et godt sted at starte med at være tålmodig er ved at holde op med at afbryde og undgå at færdiggøre andres sætninger.

Det mest effektive du kan gøre, er at være til stede både kropsligt og mentalt og samtidig signalere det. Hvis du lytter overfladisk og er optaget af, hvad dit svar skal være, eller i det hele taget har travlt med at komme videre, så fanger du sjældent de underliggende behov, og svarer derfor heller ikke effektivt.

Og husk, utålmodighed smitter. Når du fx løber ned ad gangen, så signalerer du, at det er den rette gangart, eller når du kigger på uret med en rynke i panden, mens en medarbejder taler.

#### **5) Ikke-ambition**

Det er fristende at eksportere egne ambitioner over på en medarbejder. Og det kan være svært for en leder at affinde sig med at sekretæren, bare gerne vil kunne gå kl. 15.30 og hygge lidt med kollegerne en gang imellem, og at den unge medarbejder, som ellers er så lovende, ikke er interesseret i at vove pelsen, men foretrækker at blive på kendt grund. Det er fristende men en dårlig ide.

Hjælp dine medarbejdere med at være klar over vision, strategi og mål, men lær dem at holde fokus på indsatsen og øje med omgivelserne, så de fanger muligheder og trusler og kan navigere derefter. Vis dem, hvordan de kan holde en destination klart for øje, men uden at gå glip af informationer undervejs, ved hele tiden at være opmærksom på, hvad der sker i nuet.

Sørg også for at der sammenhæng mellem mål og midler, vær opmærksom på, at medarbejderne måske skal bruge mere tid og flere ressourcer på en opgave, end du skal.

#### **6) Accepter øjeblikket, som det er**

Når du uddelegerer, så gør det med en klar briefing over mål, rammer og succeskriterier – og overlad så resten til medarbejderen med fuld accept af, at hun eller han løser opgaven anderledes, end du ville have gjort det. Afvej din feedback mellem at korrigere detaljer og bevare motivation og måske endda bygge selvtillid.

Alle fag kommer med deres særheder: konsulenter praler, advokater er pessimister, læger snakker sort, auditører går i detaljer, markedsføringsfolk er overfladiske. Der er kompetencer bygget ind i ethvert fag, som kan være dødirriterende for dem, der ikke deler faget. Accepter at folks styrker også kan være irritationspunkter.

Accepter at fx indadvendte medarbejdere ikke kommer først med de nye ideer. Accepter mennesker som de er og find så veje til at motivere dem til den adfærd, du gerne vil have. Mød dem, der hvor de er.

## 7) Letting-go – Når du ikke vil hænge fast

Letting-go handler om at slippe lidt af kontrollen, om at lade fortid være fortid og undgå at have for mange forventninger på medarbejdernes vegne men i stedet arbejde med det, der er nu.

Slip nogle af dine faste ideer om, hvordan tingene skal gøres og være. Lad nogle andre lede mødet (det bliver sikkert ikke mindre effektivt), lad nogle andre arrangere konferencen eller skrive årsrapporten.

Slip også dine ideer om, hvordan mennesker skal opfatte dig. Gør det, du mener er rigtigt og overlad det til andre at danne sig deres mening om dig. Du har alligevel ikke særlig stor indflydelse på den. De ser dig jo gennem et livslangt og fortættet filter af erfaringer, og derved ikke som du er.

Hæng ikke fast i gamle irritationer. Men hæng heller ikke fast i forgangne fornøjelser. Tag medarbejderne for dem de er nu. Ikke som de var. Eller som I var. Fordi du tidligere er blevet irriteret over hans sendrægtighed eller vred over hendes manglende ordholdenhed, så er det ikke sikkert det sker igen.

Artiklen er baseret på bogen "7 Mindfulness Principper for ledere" af Charlotte Mandrup fra 2012.

## Læs også

[Bliv en opmærksom leder gennem mindfulness](#)

[Ledelse med mindfulness](#)

