



## Balansekunstnerne

 Dagens Næringsliv Morgen - 31.07.2010 - Side: 28

Forfatter: INGRID BJØRKLUND, CHRISTIAN BRÅTEBEKKEN, JØRGEN JELSTAD, TONE RØNNING OG LINDA NÆSFELDT (FOTO), , Oslo/Filefjell/Tvedestrand/Sandefjord

Når tankene er alle andre steder enn de burde være, er det hjelp å få. Flere næringslivsledere og politikere øver seg på å finne den mentale roen. DET VAR LIKE OPPUNDER JUL ifjor.

Senterpartileder og kommunalminister Liv Signe Navarsete hadde hodet fullt av møter, budsjetter, samhandlingsreformer og saksforberedelser. Kalenderen var fullbooket, slik den hadde vært de siste fire årene som statsråd. Hverdagen besto av lange dager og sene kvelder på jobb. Hun skulle så gjerne ha handlet et par julegaver, trent litt. Døtrene sa hun så sliten ut, familien mente hun var fraværende. Hun hadde problemer med å konsentrere seg skikkelig om det medarbeiderne sa. Hodet var et annet sted hele tiden.

- Jeg var en slave av kalenderen og styrte veldig lite selv. Det er ingen god følelse. Til slutt ble det nesten slik at jeg måtte si at vi i alle fall må sette av tid så jeg får gå på toalettet, ler statsråden på hyttetrammen i Sogndal.

- Det kan lett bli slik, det er mange som ønsker å møte en statsråd. Den følelsen av ikke å styre sin egen situasjon, gjorde at jeg følte for å få innspill på hvordan jeg kunne jobbe annerledes, ta tak i situasjonen i stedet for å la den drive av sted.

Hun skaffet seg en samtalepartner, en coach, for å tenke klarere. Jobbe mer effektivt. Være tilstede.

Det ble det store avisoppslag av.

Økende interesse. Kommunalministeren er ikke den eneste som sliter med den mentale tilstedeværelsen, med å mestre tiden og følelsen av å måtte være konstant tilgjengelig. Flere har begynt å søke hjelp.

- Interessen for tilstedeværelse og trening i dette har økt markant de siste ti årene. Det pågår nå fire doktorgradsprosjekter her til lands om oppmerksomhetstrening i helsefaglige utdannelser. Greier en ikke være tilstede overfor pasientene sine og medarbeiderne sine, gjør man en dårlig jobb, sier Michael de Vibe.

Han er spesialist i allmennmedisin, familierapeut og seniorrådgiver i Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten og har i en årrekke utviklet, forsket og undervist i oppmerksomhetstrening og stressmestring. De Vibe er også leder for den nylig opprettede Norsk forening for oppmerksomt nærvær i helse, utdanning og forskning, som teller 170 medlemmer. Alle er fagfolk som driver med oppmerksomhetstrening.

- Kulturen vår er full av ytre påvirkninger og stimuli som trekker oppmerksomheten vår bort. Med enkle fysiske og mentale øvelser kan en styrke den naturlige evnen alle har til å være her og nå. Den evnen hadde vi som barn.

De Vibe tror den økte interessen skyldes at samfunnet stadig blir mer handlingsorientert.

- Det blir en ubalanse mellom gjøren og væren. Vi søker etter et nærvær i oss selv.

Får hjelp av meditasjon. Bilene på E18 får suse i fred der ute som ubetydelig støy. Katten Josephine smyger seg rundt bordbenet og mjauer vagt. Gründer Cline Thommesen sitter i en englehvit spisestue i

Tvedestrand, i gjestehuset Englegaard, som hun har bygget opp fra grunnen. Hun går gjerne i seg selv ved hjelp av meditasjon når hun skal ta viktige beslutninger.

- Jeg tar beslutninger først og fremst ut fra faglige, synlige og målbare verdier og resultater. Trenger jeg ytterligere tydelighet før et valg eller en avgjørelse, kan meditasjon være med på å bevisstgjøre meg. De fleste avgjørelser blir overhodet ikke tatt gjennom meditasjon, men det er et effektivt verktøy i en hektisk hverdag. Jeg bruker meditasjon først og fremst for å finne ro og harmoni i kropp og sinn, sier Thommesen.

Da hun for et par år siden var i tvil om hvem hun skulle velge av to jevn gode kandidater i en ansettelsesprosess, brukte hun meditasjon.

- Før jeg mediterer har jeg ofte et mål eller en oppgave som jeg ønsker å se klarere, eller finne bedre svar på. Svarene jeg får, følger jeg ofte, eller jeg lytter til dem i hvert fall, sier Thommesen, som er overbevist om at det er mye å hente i underbevisstheten for å ta gode avgjørelser.

Nysgjerrige menn. Sammen med Linda Øygarden, er Thommesen med i et kvinnegründernettverk som samles n gang i måneden. Det har de har de gjort de siste fem årene. Øygarden driver fem barnehager i Arendal, har 76 ansatte og er styreleder i Private Barnehagers Landsforbund. Også hun mediterer flittig.

- Det er teknikker jeg bruker enten det er snakk om en høring på Stortinget, personalsaker i bedriften eller kurs og foredrag, og for å finne den indre roen, sier hun.

Gründernettverket leier ofte inn forelesere og kursholdere innen tradisjonell og utradisjonell lederutvikling.

- Erfaringene våre så langt er udelt positive, sier Thommesen.

De to mener bestemt det finnes mange alternative metoder og former for lederutvikling som er blitt langt mer vanlige i næringslivet og politikken enn folk tror. Innimellom opplever hun at andre gründere og ledere tar kontakt for å spørre om hvilke metoder, kurs og foredrag de deltar på.

- Det er også mange menn som lurere, men de kommer ikke og spør om det i fullt plenum. De tar gjerne kontakt etterpå og spør "Hvem bruker du, og har du noe å anbefale?", sier Thommesen.

De håper at debatten om Navarsetes rådgiverbruk skal føre til mer åpenhet om temaet.

- Fysisk og psykisk helse henger sammen, enten du er leder, offentlig talsperson eller politiker. Vi bør være mer ydmyke og lydhøre for at andre i verden kan ha mye å lære oss, og at vi i Vesten ikke nødvendigvis har svaret på alt, sier Thommesen.

Lite zen. For kommunalminister Liv Signe Navarsete er det lite spirituelt over seansene med coachen hennes, Erik Møller, til tross for at Møller også driver med lederutvikling etter zenfilosofiske prinsipper.

- Det med zen er helt fraværende i den prosessen. Vi sitter rundt møtebordet og snakker sammen, og jeg noterer endel. Ingen møter er like. Vi kan gå gjennom hvordan dagen min er lagt opp, hvordan jeg kan rydde den bedre, få til mer effektive morgenmøter som vil gjøre resten av dagen mer effektiv, slik at jeg får systematisert dagen på en bedre måte. Veldig jordnært, dessverre, sier Navarsete.

De har tatt for seg Navarsetes kalender og hvordan hun ikke bare kan overlate til alle andre å fylle inn avtaler, slik at det kan bli plass til treningstimene hennes. Hvordan hun skal balansere langsiktig jobbing mot kortsiktig jobbing, balansere jobb mot privatliv, slik at det ikke bare blir jobb i alle døgnets våkne hverdagstimer. Og ikke minst har de sett på hvordan hun forholder seg til andre, hvordan hun skal være der og da.

- Når en medarbeider kommer inn på kontoret mitt, er det lite hyggelig hvis jeg sitter med et dokument på pulten, skriver på en epost samtidig og sier "Bare snakk, du!", og så midt i samtalen sier "Hva var det egentlig du sa?". Da får du ikke lyst til å gå inn til sjefen. Da føler du deg uvesentlig. Det er ingen som liker å føle at det vi har å bidra med, ikke er viktig.

Å være tilstede. Navarsete har jobbet aktivt med ikke å la tankene streife til andre saker og gjøremål når hun snakker med folk på kontoret eller i telefonen. Hun vil være tilstede der hun er.

- Det gjelder ikke bare på jobb, men også privat, når jeg sitter her på trammen på hytta, at jeg er tilstede

også i mitt eget liv. Det handler mye om å kunne systematisere tankene sine, og legge til side det man ikke driver med der og da. Det er vel det som ofte blir kalt den overtenkende hjernen, at du har så mye tanker i hodet at hjernen jobber kontinuerlig. Det har også en tendens til å gå på søvnen løs for mange.

Hun jobber fortsatt med saken og skal ha flere samtaler utover høsten.

- Punkt n er å bli klar over problemstillingen, bli klar over sin egen adferd, hvordan jeg agerer i ulike situasjoner. Jeg tror veldig på at man kan endre adferd ved å endre eget tankesett.

Hun erkjenner at det kanskje høres enkelt ut. Likevel er det så vanskelig.

- Det er ikke noe sesam, det er ingen trylleformel. Det handler mye om å tenke igjennom hvordan arbeidssituasjonen er og gjøre noen enkle grep for å endre den.

Klinger dårlig. Det har ikke manglet på nedlatende karakterstikker og kritikk av Liv Signe Navarsetes coaching.

- Å se kropp og sinn i en helhet, kan kanskje oppfattes som spirituelt og alternativt, men i så fall er alle coacher alternative, sier Lene Fjellheim, leder i Den Norske Coachforening, som organiserer cirka en fjerdedel av landets coacher.

Hun mener det ikke går an å skille mellom alternativ coaching og annen coaching.

- Min erfaring er at de fleste av oss ser hvor sterkt det kan være for mennesker å gå slik i dybden, og hvilken magi som ligger i det. Da blir det også mer interessant å tilegne seg ny kunnskap, forklarer Fjellheim.

Siviløkonom Trond Parelius Johnsen har 30 års erfaring som coach, men i løpet av de siste syv årene har han tilegnet seg kunnskap fra en rekke mer utradisjonelle skoler.

- For meg klinger "alternativt" dårlig. Tradisjonell coaching har mye godt i seg, men fanger ikke alt. Jeg har lært teknikker som kan løse opp beinharde reaksjonsmønstre der tradisjonell coaching ikke strekker til, men jeg sier ikke hvor jeg henter teknikkene fra, og jeg bruker dem i en glidende overgang. Slik sett er det heller ingen grense mellom tradisjonell og mer utradisjonell coaching. Jeg ser på det som noe komplementært, forklarer han.

Ifølge Johnsen er rundt to av tre endringsprosesser mislykkede.

- For meg som har levd med slike prosesser i over 30 år, er det spennende å lære teknikker som kan finne andre løsninger.

Kritisk til det alternative. Amanuensis ved BI, Morten Emil Berg, mener likevel det er en teoretisk forskjell på metodene. I hans forskning er han opptatt av å dokumentere effekter ved coaching, og han skiller mellom vitenskapelig og alternativ coaching.

- Vitenskapelig coaching bygger på anerkjent forskning og vitenskapelige teorier, i første rekke positiv psykologi, kognitive teorier, adferdsteori og humanisme. Alternativ coaching har ikke et avklart vitenskapelig fundament og bygger i liten grad på anerkjent forskning. Det er heller ingen dokumenterte effekter av alternativ coaching, sier Berg.

Han mener det sistnevnte heller spiller på følelsesregisteret.

- Arbeidstagere i dag opplever stress, høye prestasjonskrav og fare for å bli utbrent. Alternativ coaching legger stor vekt på ord som indre ro, balanse, tilstedeværelse, fokusering, prioritering, stressmestring, bedre søvn, avslapping, vennskap og relasjonsbygging. Alle disse ordene gir gode assosiasjoner og appellerer til følelsene våre, sier forskeren.

Han synes de utradisjonelle coachene legger for lite vekt på å se sin egen praksis i et kritisk lys.

- Begge tilnærminger jobber med bevisstgjøring av egen tenking, endring av adferd og utvikling av gode følelser for å nå konkrete mål. Forskjellen er altså den teoretiske plattformen og graden av selvkritikk.

Fant gleden igjen. Under brusende furukroner sitter økonomidirektør Hanne Elisabeth Fadum. Sjøen

glitrer under henne, klukker over brunrosa svaberg i taktfaste rytmer. Her synger svarttrost og her skriker måker. Hun hører alt, ser alt.

- Det første jeg lærte, var at hvert øyeblikk teller. Nå har jeg ikke lenger på radioen på badet om morgenen. Pusser jeg tennene, er det det jeg gjør. Spiser jeg et eple, gjør jeg det sakte. Her og nå er viktig, jeg skal ikke rekke alle ting samtidig.

Hanne Elisabeth Fadum har vært på kurs i oppmerksomhetstrening - "Mindfulness", som heter det på engelsk. På norsk: tilstedeværelse eller oppmerksomt nærvær. Kunsten er å leve her og nå, ikke multitaske seg rundt med hodet i morgendagen og føttene over bakken.

- Oppmerksomhetstrening er et livsprosjekt. Nå takler jeg mer og har funnet tilbake til arbeidsgleden - ja, til livsgleden, sier Fadum.

Tidligere kunne hun bli rasende og fyre av mot medarbeiderne sine.

- Nå er jeg blitt flinkere til å lytte til hva folk faktisk sier, ikke hva jeg tror de mener og tenker.

- Så nå blir du ikke sint?

- Ha, ha. Hvis jeg skulle slutte å hisse meg opp, kunne jeg like godt blitt lobotomert, men jeg er ikke så "på" lenger, og ikke så brå.

Lavere sykefravær. Fadums kursleder Anne Gerd Samuelsen mener tilstedeværende ledere ville fått ned sykefraværet.

- Du kan ikke gi et menneske en større gave enn å lytte til det. Det gjør noe med selvfølelsen. Når over 20 prosent av arbeidsstokken her til lands er langtidssykemeldte og 200.000 gruer seg til å gå på jobb, vil en helsefremmende lederstil være med på å få ned sykefraværet. I over halvparten av tilfellene av påvist mobbing er det lederen som oppleves som problemet, sier Samuelsen, som er psykiatrisk sykepleier og tidligere har vært leder for flere private og offentlige virksomheter.

Hun legger stor vekt på at "mindfulness" ikke egentlig er en teknikk, men en holdning til livet. "Mindfulness"-øvelsene blir brukt mot stress, i organisasjonsutvikling, familierapi og i psykoterapi. I København holder psykologer og ernæringsfysiologer kurs i "mindful spising". Du kan dra på "mindfulness retreat", eller du kan lese deg opp på en etterhvert mangfoldig litteratur. I Danmark kom det nylig ut en bok om hvordan man kan bli en "mindful forælder". Du kan øve deg på medfølelse ved å lese "Medfølelse og mindfulness, fra selvkritikk til selvverd" eller finne deg selv med boken "Find hjem til dig selv".

Budskapet er: Vær tilstede, slå av autopiloten.

Når Anne Gerd Samuelsen skal få folk "nedpå" og tilstede, begynner hun med pusten. Når folk må konsentrere seg om pusten, kortslutter gjerne tankevirksomheten.

- Pusten er døråpneren til sinnet.

- Hvordan blir man mer oppmerksom?

- Sett deg et sted, prøv og legg merke til hva du ser og hører, lukter og føler.

Blant løver og leoparder. Når forretningsmannen Svein Wilhelmsen vandrer på de afrikanske savannene i Kenya, er han nødt til å ta i bruk alle sanser. Han er kun omgitt av masaier, gressende antiloper, løver og elefanter. Ofte er han sammen med norske næringslivsledere. Da er de offline. Ingen mobiltelefon, ingen epost. Null tilgjengelighet.

- Det går gjerne et par dager, så får du vite hva folk egentlig er opptatt av. Da skal jeg love deg at vi ikke snakker så mye om business. Da snakkes det om de store spørsmålene, sier Wilhelmsen.

I 16 år handlet livet hans om aksjer og risikostyrt avkastning. Da han og de andre gründerne solgte Industrifinans Kapitalforvaltning på slutten av 1990-tallet, valgte Wilhelmsen å forfølge lidenskapen for reising og møte med andre kulturer. Han etablerte selskapet Basecamp Explorer og driver nå med bærekraftig turisme i noen av verdens mest sårbare økosystemer. Både USAs president Barack Obama

og Storbritannias statsminister David Cameron har vært innom en av Basecamp Explorers seks destinasjoner fra Spitsbergen via Pyreneene til Kenya og India. Selv er Wilhelmsen nærmest kontinuerlig på reise, ofte som guide.

- Jeg møter mange, både blant mine nære venner og blant næringslivsledere jeg er på tur med, som strever med å finne mening og balanse, som forsøker å få tak i en enormt komplisert helhet, en identitet. "Hvem er jeg, hva er bedriften min og hvor står bedriften i et samfunnsperspektiv?"

Han opplever økende nysgjerrighet og interesse for andre kulturers visdomstradisjoner og tankesett.

- Jeg ser en helt annen interesse fra de næringslivslederne som er på våre basecamper nå enn for fem og ti år siden. De er fortsatt en minoritet, men antall personer som viser reell interesse, som tror at her kan det være noe veldig relevant for deres person og utvikling, er mye større.

Forsøkt det meste. Wilhelmsen har brukt mange år av sitt liv på søken etter indre ro og tilstedeværelse.

- Jeg skal være den første til å innrømme at dette er et hummer og kanari-marked. Det er et forførerisk marked. Jeg har plumpet uti mange ganger, men det er jo litt av læreprosessen.

Selv har han landet på en type indisk meditasjon som verktøy for å balansere tilværelsen. Hver morgen setter han seg i såkalt halv lotusstilling før frokost og bruker 50 minutter på meditasjon, slik han har gjort i over 25 år.

- Slik vi lever livene våre, er det en ufattelig flom av informasjon, krav, forventninger og ting vi skal ta stilling til. Meditasjonen har en evne til å balansere sinnet, støyen legger seg litt, alt er ikke like viktig. De mest vesentlige spørsmålene trer tydeligere frem, sier Wilhelmsen.

Han øker konsentrasjonsevnen og tilstedeværelsen. Han har blitt flinkere til å tolke folks signaler, ikke bare hva de sier, men også kroppsspråk og toneleie. Han prøver å ta inn hele mennesket.

- Når vi nå føler at det er veldig nytt med "mindfulness", som er et eldgammelt buddhistisk begrep, er det på mange måter en søken også bakover i gamle visdomstradisjoner. Det er litt av formålet med Basecamp-plattformen, å ta folk inn i kulturkretser som har enorme kunnskapsbaser, for eksempel tibetanerne og afrikanerne. Ofte er det en visdomsbase som er komplementær til vår egen, sier Wilhelmsen.

Han synes ikke det er merkelig å støtte seg på tusenårige visdomstradisjoner. Det viser bare at de har bestått tidens tann.

- Deres tradisjoner er litt annerledes enn våre vestlige forskertradisjoner. Der vi er opptatt av å bevise hypoteser, er de mer opptatt av hva erfaring har vist fungerer. Ikke hvorfor det virker, men om det virker.

Interesserte forskere. Likevel, det finnes forskning som viser at øvelse i oppmerksom tilstedeværelse har effekt, ifølge allmenmedisiner Michael de Vibe.

- Det finnes veldig mye spennende forskning. Frem til 1990-tallet ble det publisert to-tre vitenskapelige artikler i året om dette. Nå publiseres det 200-300 artikler hvert år. Det er en voldsom interesse i forskningsverdenen for dette.

De Vibe holder i øyeblikket på å lage en metaanalyse som skal oppsummere hva all denne forskningen viser. Noe av det som er bevist, er at det har effekt på psykiske lidelser som angst og uro, men kanskje særlig at det har god effekt på tankesurr - de tankene som bare kverner og kverner oppi hodet og er vanskelige å bli kvitt.

- Sinnet bare styrer seg selv, du er vant til å tenke disse tankene, så de er blitt automatiske. Trener man på nærver, minker tankesurret, sier de Vibe.

Han mener kroniske smertepasienter er blant dem som kan ha god nytte av denne typen mental trening.

Ifølge de Vibe stammer "mindfulness"-begrepet ganske riktig fra meditasjonspraksis. Han viser til at alle kulturer har kontemplative praksiser, teknikker for å falle til ro i seg selv. De Vibe har selv meditert i over 40 år, men det snakker han ikke høyt om.

- Det er fordi meditasjon er et stoppord for mange. Det blir litt sånn svada for noen. Derfor kaller jeg det oppmerksomt nærvær.

Hans egen læremester i meditasjon er en dominikanerpater som driver med buddhistisk zenmeditasjon. Også kristendommen har lange tradisjoner for meditasjon.

Sinnet former hjernen. De siste 25 årene har psykologer, nevrologer, fysikere og andre vitenskapsmenn på Harvard forsket på hva som skjer i hjernen på tibetanske munkes som mediterer ekstremt mye. Forskningen har ifølge de Vibe vist at hjernestrukturen forandrer seg.

- Den måten du bruker sinnet på, former hjernen din.

Bilder av hjernen viser at forbindelsene mellom hjernecellene øker, og hjernebarken blir tykkere. I Danmark har forskere påvist at hjerte- og pusterytmen er roligere hos folk som har meditert lenge. Forskning har også vist at de delene av hjernen som styrer følelsene våre, styrkes ved meditasjon. Stress er en ofte en viktig årsak til at vi blir syke. Da svekkes immunforsvaret, og vi blir mer utsatt for infeksjoner. Et forskningsprosjekt ved en datafabrikk i USA, viste at en gruppe som gikk på et åtte ukers kurs i oppmerksom tilstedeværelse, fikk bedre immunforsvar enn kontrollgruppen som ikke hadde gått på kurs.

- Det viser at kropp og sinn er ett, sier de Vibe.

Han understreker også at "mindfulness" ikke egentlig er en teknikk, men en grunnholdning til tilværelsen i sin alminnelighet.

- Sinnet beskjeftiger seg stort sett om fortid og fremtid, om det som har vært og det som skal komme. Friggjør vi oss fra det, blir det lettere å samle seg om det som er akkurat nå. Forskning på "mindfulness" \* Nyere studier viser at jevnlig trening på oppmerksomt nærvær fører til endringer i hjernens struktur og funksjon. Dr. Sara Lazar ved Harvard fant sammen med andre forskere i 2005 økt tetthet av nervevev i områder av hjernebarken som er involvert i oppmerksomhet, kroppsbevissthet og informasjonsbearbeiding hos mennesker som driver med utstrakt meditasjon. \* Videre er det vist at arbeidshukommelse og konsentrasjon styrkes som en følge av nærværstrening, det samme gjør evne til å regulere stress og negative følelser (Amishi P. Jha, Jason Krompinger & Michael J. Baime, 2007; Yi-Yuan Tang m.fl., 2007; Britta Hlzel m.fl., 2009). \* En studie fra 2003 fant i tillegg styrket immunrespons etter åtte ukers trening i oppmerksomt nærvær. Fagfolk antyder også at forskning på oppmerksomt nærvær vil kunne bidra til forståelsen av komplekse fenomener som personlighet, identitet og bevissthet (Antoine Lutz, John D. Dunne & Richard J. Davidson, 2008).

©Dagens Næringsliv