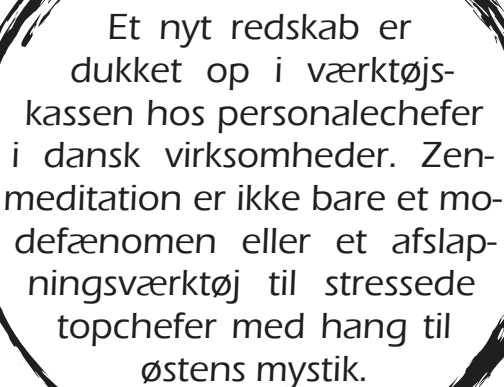


# Zen og ledelse

## *Zenmeditation som redskab til kompetenceudvikling*



Et nyt redskab er dukket op i værktøjskassen hos personalechefer i dansk virksomheder. Zenmeditation er ikke bare et modfænomen eller et afslapningsværktøj til stressede topchefer med hang til østens mystik.

Meditation og særligt zenmeditation bliver i stadig højere grad brugt til at skabe grobund for større forandringsprojekter i moderne virksomheder eller i forbindelse med strategisk kompetenceudvikling af medarbejderne.

Hos TV2 ØST i Vordingborg har ledelsen valgt at tilbyde samtlige medarbejdere kurser i zenmeditation. Kurserne indgår som første skridt i et strategisk kompetenceudviklingsprojekt og

skal som sådan være med til at skabe klarhed og perspektiv hos den enkelte medarbejder i forhold til den udvikling, den enkelte står over for.

”Vi bruger zenmeditation som en vækstfremmer eller katalysator, der kan skubbe vores udviklingsprojekter i virksomheden i den rigtige retning og hjælpe medarbejderne til at få forankret kompetenceudvikling som en daglig, løbende foretæelse. Det hjælper os til at leve godt med konstant forandring og kompetenceudvikling som et grundvilkår i organisationen,” siger redaktionschef Ole Hampenberg Andersen fra TV2 ØST.

Han var faktisk overrasket over, hvor parate medarbejderne var til at tage imod zenmeditation som redskab. Der var en umiddelbar parathed til at prøve kræfter med nye måder at gribe tingene an på.

”Jeg havde faktisk leget med tanken længe, inden jeg tog mig sammen til at skrue et kursusforløb sammen, og sjovt nok viste det sig, at jeg var meget mere konservativ end medarbejderne. Mange havde allerede stiftet bekendtskab med meditation eller fandt det helt naturligt at prøve. Inden jeg fik set mig om, havde 75 procent af medarbejderne tegnet sig som interesseret i et kursus,” fortæller han.

Markedet for meditationstræning er spirende, og der er få udbydere, som evner at kombinere træning i meditation med indsigt i forretning og organisation.

Claus Beuchert fra ZENMIND har været med til at træne medarbejdere og ledere hos TV2 ØST og på andre danske virksomheder. Han tror, at en god del af den succes, der følger i kølvandet på kurserne er på grund af den jordnære tilgang, der er valgt til kurserne.

”Min påstand er at alle – uanset branche og uddannelse – kan høste markante resultater ved at give medarbejderne meditation som værktøj. Og jeg opfatter netop meditation som et værktøj – et værktøj, som de godt nok ikke underviser i på Handelshøjskolen endnu, men ikke desto mindre lige så effektivt og med lige så håndgribelige resultater,” siger han

Den type meditation, som blandt andet TV2 har prøvet, er zenmeditation. Den adskiller sig ved andre former for meditation ved at foregå med øjnene åbne og ved at foregå i kortere sessioner af cirka 20 minutters varighed.

Det er en vigtig pointe, at meditationen er med åbne øjne, da det øger fokus på koncentration.

”Med zenmeditation er der ikke tale om selvterapi eller navlepilleri – zenmeditation bruges til træning i fokusering, koncentration og kreativitet,” siger Claus Beuchert og fortsætter: ”Professionelle virksomheder betaler ikke for, at medarbejderne kan realisere sig selv, de betaler for en træning, der gør den enkelte medarbejder bedre i stand til at fokusere på de opgaver, der skal løses, og samtidig er der store fordele i sideeffekter som f.eks. markant nedsat stress, øget energi samt bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.”

Kort sagt er ideen med zenmeditation at træne sindet til at fokusere på det, du gør lige nu. Vi drosler sindet ned, så du kan koncentrere dig om at tænke på det, der er væsentligt lige nu og ikke tænke på, hvad du skal nå i morgen, eller hvad der skete i går. Rients Ritskes siger ”når man kan tænke, hvad man vil tænke – kan man gøre, hvad man vil gøre”. Zenmeditation rydder op på harddisken og frigør energi til de handlinger, du målrettet beslutter dig for.

Alle kender situationen, hvor man har læst en side, og pludselig går det op for én, at man ikke aner, hvad man lige har læst – dine hukommelses-

bobler har overtaget dine tanker, og du har ikke været i stand til at tænke, hvad du vil tænke.

Det er meget tydeligt i en situation, hvor man er i gang med at læse, men det sker lige så ofte i alle andre sammenhænge, som for eksempel under møder, under jobsamtaler eller kundebesøg – her er du blot ikke så opmærksom på det.

Slutningen er herefter enkel. Det er oplagt, at tilegnelse af nye kompetencer er noget nemmere, når man er i stand til at koncentrere sig. Det er dog kun den ene side af sagen.

I arbejdet med kompetenceudvikling er det dels den ovenstående type, som kan kaldes refleksionskompetence – altså evnen til at kunne tilegne sig ny viden ved hjælp af at reflektere over egen og andres adfærd. Men de arbejder også med for eksempel kommunikations- og forandringskompetencer, og her er meditationen også med til at skabe et bedre grundlag for udvikling.

Erfaringen siger, at meditation skærper den enkeltes evne til at udvise empati, og samtidig øger den opmærksomheden på, hvornår vi projekterer personlige antipatier og sympatier op mod et forandringsprojekt, som virksomheden har sat i gang.

”Når der er mere og bedre opmærksomhed på, hvorfor jeg reagerer på forandringerne, som jeg gør, så er modstanden nemmere at håndtere og bearbejde,” siger Claus Beuchert, ZENMIND.

I sådant et miljø er det selv sagt ulige nemmere at arbejde med forandringsledelse end i et miljø, hvor modstanden mod forandringer lever skjult og uden bearbejdning. Og det var en af begrundelserne for, at man på TV2 ØST satte sig i lotus-stilling.

”Nu gror træerne jo ikke ind i himlen – heller ikke hos os. Vi lever og kæmper stadig med masser af problemer, der hører normale dødelige til. Vi argumenterer indimellem på baggrund af følelser, men pakker det ind i logik, og vi har stadig dogmatiske holdninger til livet,” siger redaktionschef Ole Hampenberg Andersen fra TV2 ØST.

Han er dog overbevist om, at zenmeditationen er med til at flytte holdninger og kompetencer til et nyt niveau i virksomheden. Men han advarer også mod at benytte meditation i et miljø, hvor ledelse

og medarbejdere lever som hund og kat. Denne slags træning kræver stor tillid og troen på, at medarbejdere og ledelse vil samme vej og trækker på fælles værdier.

”Min pointe er derfor ikke, at meditation i sig selv kan ændre verden, din afdeling eller hele din virksomhed. Men meditation er et fremragende redskab i den virksomhed, der allerede arbejder med moderne, værdibaseret ledelse. Det er et redskab til de gode, som vil være excellente,” slutter han. ■

►► Fortsættelse fra side 67

...DE VIDENSKABELIGE SIDER

### **Den internationale udfordring for medarbejderrepræsentation**

Der er imidlertid grund til at tro, at det danske system vil blive udfordret i kraft af den amerikanske indflydelse på, hvordan vi også i Europa skal indrette vores corporate governance system, eftersom medarbejderrepræsentation strider mod grundtanken i ”Corporate America”.

Forfatterne finder, at aktieinvestorerne, herunder udenlandske investorer, ikke har grund til at frygte tilstedeværelsen af danske medarbejderrepræsentanter, da det stadigvæk er ejerne, der leder virksomheden.

Derimod bør det opfattes positivt, at medarbejderne tør tage et medansvar og vitterligt søger indflydelse på beslutningerne i bestyrelsen f.eks. i udformningen af virksomhedens strategi, hvor de i kraft af deres interne viden om virksomheden kan styrke grundlaget for bestyrelsens beslutninger. Nørby-udvalget bør således forholde sig langt mere aktivt til de medarbejdervalgte, således at de i højere grad ikke kun betragtes som et nødvendigt onde, men derimod som aktive sparringspartnere der kan medvirke til at skabe yderligere værdi i virksomheden, til gavn for både ejerne, ansatte og det øvrige samfund. ■