

BRUG AF MINDFULNESS TIL FACILITERING

Hanne Kirstine Adriansen og Simon Krohn

Gennem de senere år er mindfulness gået fra udelukkende at være en eksistentiel praksis til også at være en behandlingsform og senest til også at blive brugt som et praktisk redskab i erhvervslivet. Denne artikel viser, at mindfulness også kan anvendes i forbindelse med facilitering. Facilitering er et værktøj, som bruges i arbejdslivet, fx til møder og konferencer, hvor en gruppe mennesker er samlet for at lære eller udrette noget sammen. Det nye ved at kombinere mindfulness med facilitering er, at fokus hermed ændres fra individet, som er centrum for den eksistentielle fordybelse eller det terapeutiske forløb, til gruppen, som er udgangspunktet i facilitering. Artiklen viser, hvordan mindfulness konkret kan bruges på gruppeniveau og diskuterer samtidig, hvilke problemer der kan være forbundet hermed. Baseret på vores egne erfaringer diskuterer vi, hvordan mindfulness kan påvirke en gruppes opmærksomhed, energiniveau og stemning.

Introduktion

Klokken er 8.00. Stedet er et mødelokale med udsigt over havnen. En større dansk organisation har besluttet at lave et stort miljøinitiativ, og det er første gang, alle eksperterne skal mødes for at få delprojekterne til at hænge sammen. Jeg skal facilitere mødet, men før jeg bliver introduceret, har projektlederen valgt at starte mødet med et oplæg, hvor han for første gang præsenterer projektet i sin helhed. Mødet begynder således med nogle vigtige ord, som skal danne fundamentet for diskussionen resten af formiddagen. Mens han taler, sidder jeg og kigger rundt, mindst en tredjedel ser ikke ud til at have deres opmærksomhed rettet mod projektlederen. Flere sidder og skæver ned i noterne til deres egne oplæg, et par stykker er fuldt optagede af at finde kaffe og croissanter, og en enkelt fyr er ved at indlede en

Hanne Kirstine Adriansen, ph.d., er lektor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), AU, hvor hun bl.a. forsker og underviser i facilitering af sociale læreprocesser og innovation. Hanne faciliterer desuden konferencer, seminarer og workshops. Hun kan kontaktes på hkoa@dpu.dk

Simon Krohn, cand.mag., er direktør i MindYourself, der udbyder kurser i mindfulness til virksomheder og private. Simon er desuden yogalærer og har selv praktiseret mindfulness siden 1994. Han kan kontaktes på simon@mindyourself.dk

flirt med kvinden overfor. Oplægsholderen kan godt mærke den manglende entusiasme og reagerer ved at tale hurtigere og hurtigere. Det betyder, at hans pointer ikke bliver serveret ordentligt, og de sidste ti minutter af hans oplæg kunne lige så godt være droppet.

Da hans oplæg er forbi, præsenterer han mig og giver mig ordet. Jeg fortæller deltagerne, at jeg vil guide en seks minutters minimeditation, en såkaldt "landing", for at skærpe deltagerne evne til fælles fokus og åbenhed. Jeg beder alle om at sætte sig med ret ryg og begge fødder på gulvet. Derefter beder jeg dem om enten at lukke øjnene eller holde et fokuspunkt med blikket på bordet foran. Et par stykker har sat sig med korslagte arme, men alle gør, hvad jeg siger. Jeg inviterer derefter deltagerne til at mærke deres fødder på gulvet og stolesædet under sig. Derefter inviterer jeg dem til at trække vejret dybt i et minuts tid og efterfølgende mærke effekten i kroppen. Så beder jeg deltagerne om at lytte til lydene omkring sig, dels fra lokalet, dels fra havnen udenfor. Jeg beder dem om at fornemme dimensionerne af lokalet og de andre mødedeltagere omkring sig. Afslutningsvis inviterer jeg dem til at mærke, om der er sket en forskel på de seks minutter, de har siddet.

Da de åbner øjnene igen, er stemningen ændret. Folk er betydelig mere nærværende, og stemningen er mere varm og tryk. Da det næste oplæg går i gang, er deltagerne fokuserede, og mødet er tilbage på sporet.

Dette er et af vores egne eksempler på, hvordan man kan bruge mindfulness i forbindelse med facilitering. Som henholdsvis facilitator/forsker og mindfulnessinstruktør/cand.mag. i filosofi har vi i flere år arbejdet sammen om at kombinere mindfulness og facilitering til brug for både erhvervslivet og universitetsverdenen. Artiklen bygger på vores erfaringer og refleksioner.

I mange år var mindfulness udelukkende en eksistentiel praksis udsprunget af den buddhistiske tænkning. Siden 1970'erne har mindfulness imidlertid også fået udbredelse som en terapiform inden for visse dele af vestlig psykologi og medicin, og de seneste 10 år er mindfulness ydermere blevet et praktisk redskab i arbejdslivet. Det er sidstnævnte anvendelse, der har vores interesse i denne artikel, hvor vi vil vise, hvordan mindfulness kan bruges i forbindelse med facilitering. Facilitering er et værktøj, som bruges i arbejdslivet, fx til møder og konferencer, hvor en gruppe mennesker er samlet for at lære eller skabe resultater sammen.

Det nye ved at bruge mindfulness i forbindelse med facilitering er, at man hermed skifter fokus fra individet til gruppen. Af gode grunde er mindfulness som eksistentiel praksis og som behandlingsform normalt rettet mod individet, og også i arbejdslivet er brugen af mindfulness generelt tilrettelagt som et individuelt projekt. Det gælder, hvad enten det er lederen, som me-

diterer på sit kontor, eller en større gruppe af medarbejdere, som mediterer i det samme lokale. Derimod er facilitering i sin form rettet mod en gruppe, og hvad gruppen skal udrette i fællesskab.

Vi vil i artiklen analysere, hvordan facilitator kan bruge mindfulness til at skabe fælles fokus, ro og åbenhed, som er ønskede kendetegn til de fleste møder. Vi beskriver en forholdsvis simpel mindfulness-teknik, som vi selv bruger i facilitering, og som let kan benyttes af ledere, undervisere og andre, der skal hjælpe en gruppe mennesker, der er samlet for at lære eller udrette noget sammen. Resten af artiklen falder i fire dele: Først en indledende introduktion til fysiologien og filosofien i mindfulness; dernæst en kort introduktion til feltet facilitering. Herefter rettes fokus mod tre områder, hvor mindfulness kan bruges inden for facilitering i gruppen: Opmærksomhed, energiniveau og stemning. Vi analyserer, hvordan mindfulness konkret kan bruges på hvert enkelt område og diskuterer, hvilke problemer der kan være forbundet hermed.¹ Artiklen afsluttes med en diskussion og konklusion.

1. Mindfulness – fysiologisk og filosofisk

Det engelske udtryk ”mindfulness” har været brugt i århundreder til at beskrive det at være bevidst og/eller opmærksom. Udtrykket blev således brugt, længe inden den britiske forsker Thomas William Rhys Davids i 1881 første gang oversatte Palibegrebet² ”sati” til mindfulness på engelsk og dermed fik skabt forbindelsen mellem mindfulness og buddhisme (se Dryden & Still (2006) for en historisk analyse af mindfulness i en vestlig kontekst).

I dag bruges mindfulness sædvanligvis som en samlebetegnelse, der dækker over en række teknikker primært hentet fra buddhisme og yoga.³ Inden for psykologien kan man dog også støde på en anden brug af begrebet mindfulness, idet en række forskere har arbejdet med *mindfulness without*

1 Problemerne med at bruge mindfulness i arbejdslivet kan ses på flere niveauer. For det første er der individniveauet, som diskuteres undervejs. For det andet er der samfundsniveauet, hvor mindfulness kan ses som et eksempel på tendensen til, at mennesker ikke bare sælger deres arbejdskraft, men også skal være til stede som ”hele mennesker” og villige til at investere sig selv personligt og privat på arbejdspladsen (Duerr, 2004). Det sidste emne fortjener en længere analyse, end der her er plads til.

2 Pali er et oldindisk sprog, som de første buddhistiske tekster er skrevet på.

3 Yoga henviser til et system af fysiske og mentale forskrifter og har sin oprindelse i Indien. I denne form består yoga af tre forskellige elementer: meditation, åndedræts-teknik og stillinger. Singleton (2010) har vist, hvordan yoga har udviklet sig gennem historien. Den transnationale yogaform (Singletons begreb), der er blevet stadig mere udbredt i vesten (og i Indien) de sidste 20 år, har hovedsagelig fokus på stillinger. Når vi i denne artikel nævner yoga, er det i den transnationale yogaform.

meditation. Specielt socialpsykologen Ellen Langer har skrevet meget om brugen af mindfulness og læring baseret på en ikke-buddhistisk forståelse af mindfulness (fx Langer, 1989; 1992). Inden for denne retning er der en skellen mellem *mindfulness* og *mindlessness*. Ifølge Carson & Langer (2006) er man *mindful*, når man er aktivt engageret i nuet og følsom over for både kontekst og perspektiv. *Mindlessness* refererer til automatiserede processer, vi foretager os uden fuld opmærksomhed.⁴

I denne artikel anvender vi begrebet mindfulness til at betegne meditationsbaseret engagement i nuet, det, der også bliver kaldt en ”østlig” forståelse af mindfulness – i modsætning til den ”vestlige” uden meditation (Weick & Putnam, 2006). Inspireret af Kabat-Zinn (1990; 1994) har vi udviklet denne forståelse af mindfulness: Den grundlæggende idé med mindfulness er at være sansende til stede i nuet og kultivere en tilstand af ikke-dømmende åbenhed for derigennem at slippe kontrollen i forhold til verden og herunder vores egne kognitive processer. Der findes et hav af yogastillinger, vejtræknings teknikker og meditationsteknikker, som kan gå under betegnelsen mindfulness (Kabat-Zinn, 1990). Mindfulness teknikkerne (se boks 1) er ret forskellige og påvirker derfor også krop og sind på ret forskellige måder. De har dog alle til fælles, at de skaber ro i sindet og skaber øget nærvær. Almindeligvis forbinder man dog mindfulness med meditation. Mindfulness meditation går ud på at observere og opleve øjeblikket, som det er, og trænes som oftest siddende på gulvet eller på en stol (Kabat-Zinn, 1990). For at forstå, hvorfor man kan skabe god effekt ved at benytte mindfulness i facilitering, vil vi først skitsere den relevante fysiologi.

1.1. Mindfulness som regulering af det autonome nervesystem: En fysiologisk forståelse

Meditation forbindes ofte med noget mentalt. Dette er bestemt ikke forkert, for det er primært sådan, det opleves, når man udfører teknikkerne. Når man arbejder med at skabe ro i sindet, er der imidlertid også tale om en fysiologisk funktion kontrolleret af det limbiske system i hjernen og stimuleret gennem det autonome nervesystem (Kabat-Zinn, 1990). Ved at anskue mindfulness ud fra påvirkningen af det autonome nervesystem vil vi anskueliggøre, hvordan mindfulness fungerer, og forklare de forskellige sider af denne effekt. Dette er relevant, når vi ønsker at forstå, hvordan mindfulness kan påvirke en gruppes evne til samarbejde og læring.

4 Dette fokus på opmærksomhed i læreprocesser under navnet mindfulness ses også hos Holland, der har undersøgt kontemplativ læring (Holland, 2006). Samme forståelse af mindfulness uden meditation ses hos Salamon og Globerson (1987), der har brugt mindfulness til at forstå læring og transfer.

Boks 1. Mindfulness-teknikker (bl.a. fra Kabat-Zinn, 1994)

- **Fokusmeditation** – siddende (evt. liggende) meditation, hvor opmærksomheden er rettet mod fx åndedrætet eller en anden kropslig fornemmelse
- **Kropsskanning** – bevidst fokus på forskellige kropsdele. Man begynder fx med at mærke tæerne, svangen, hælen, anklen og lader opmærksomheden glide langsomt rundt gennem hele kroppen
- **Landing** – kombination af kropsskanning og opmærksomhed på omverdenen såsom lydene og temperaturen
- **Gående meditation** – langsom gang, helst med bare tæer, og hvor man observerer alle sansende indtryk under fødderne
- **Tankestrømmen** – siddende (evt. liggende) meditation, hvor man iagttager strømmen af tanker, følelser og oplevelser uden at forsøge at holde fast i dem eller undertrykke dem
- **Vejtræknings teknik** – bevidst, kontrolleret, rytmisk vejtræning, fx med forlængede udåndinger
- **Yoga** – en serie af yogastillinger lavet med konstant kropsbevidsthed, gerne med synkronisering af vejtrækning og bevægelse
- **Loving kindness** – nævnes ofte, selvom det ikke er en egentlig mindfulness-meditation, da fokus ikke er på kropslige oplevelser, men på følelser som fx medfølelse og kærlighed. (Vi mener ikke, denne meditation er umiddelbart velegnet i forbindelse med facilitering, da folk kan blive meget følelsesmæssigt påvirkede, og da den er meget individuel i sit fokus).

Det autonome nervesystems navn refererer til, at det ligger uden for vores direkte bevidste kontrol; det varetager funktioner, som vi ikke behøver at huske at udføre. Det er meget praktisk, for det autonome nervesystem kontrollerer livsvigtige kropsfunktioner som puls, vejtrækning, fordøjelse, søvn og opvågningen (Schibye et al., 1998).

Det sympatiske nervesystem

Det autonome nervesystem opdeles i to dele, det sympatiske og det parasympatiske. Det sympatiske nervesystem hedder, som det gør, fordi en stimulering af dette nervesystem påvirker en række kropslige funktioner samtidig (Schibye et al., 1998). Det sympatiske nervesystem kan lettest forklares i sin ekstremt stimulerede tilstand, hvor kroppen bliver sat i en kamp-/flugtreaktion.

Forestil dig, at du går ned ad gaden i dine egne tanker; idet du skal til at krydse vejen, er der en bil, der dytter og med hvinende bremses er lige ved at køre ind i dig. På et øjeblik sker der en hel række ændringer i kroppen: Den

udskiller stresshormoner, pulsen stiger, blodkarrene udvider sig, blodet løber fra de perifere muskler ind til de store muskler, og man får kolde fødder. Samtidig nedsættes/stopper fordøjelsen – det er bestemt ikke tid til at skulle på toilettet, for kroppen er nu i gear til at flygte eller kæmpe.

Funktionen af det sympatiske nervesystem er essentiel for vores liv. Uden den ville vi formentlig ikke vågne om morgenen, og det ville være svært at tage sig sammen i farlige og svære situationer. Problemet opstår først, når kroppen af den ene eller den anden årsag ikke kan finde ud af at regulere sig. Så vil man opleve at være i et unødvendigt forhøjet alarmberedskab i forhold til den situation, man er i. Det kan fx forringe vores evne til kompetent deltagelse i konkrete sociale sammenhænge (Kabat-Zinn, 1990). En unødvendigt forhøjet stimulering af det sympatiske nervesystem vil således kunne nedsætte ens evne til overblik og prioritering og kunne forringe vigtige sociale egenskaber som åbenhed, tryghed og empati (se bl.a. Beddoe et al., 2004; Collard & Walsh, 2008; Kernochan et al., 2007).

Det parasympatiske nervesystem

Det parasympatiske nervesystem regulerer de samme kropslige funktioner som det sympatiske nervesystem, bare med modsat virkning. En stimulering af det parasympatiske nervesystem vil således sænke pulsen og indsnævre blodkarrene, og man vil ofte opleve, at man får varme og opmærksomhed ud i hænder og fødder. Fordøjelsen bliver stimuleret, og man kan begynde at gabe og måske falde i søvn (Schibye et al., 1998). Også de sociale kompetencer vil blive påvirket omvendt i forhold til en stimulering af det sympatiske nervesystem. Det parasympatiske nervesystem bliver stimuleret, når det limbiske system opfatter, at der ikke er nogen farer i den konkrete situation (Schibye et al., 1998). Dermed vil man blive mere tillidsfuld, åben og empatisk, i modsætning til den mistillid, konkurrence og ufølsomhed, der kendetegner en person indstillet på kamp/flugt.

I løbet af en normal dag vil kroppen konstant regulere stimuleringen af det sympatiske og det parasympatiske nervesystem. Man kommer op på mærkerne og falder ned igen mange gange. Nogle gange går denne regulering imidlertid ikke helt glat. Vi kan opleve så mange stimuli, at det sympatiske nervesystem bliver stimuleret uafbrudt og sætter os i et konstant forhøjet alarmberedskab. Hvis det står på i længere tid, kan det autonome nervesystem miste sin naturlige evne til at regulere sig, og man ender i en konstant alarmtilstand, som kaldes stress (Kabat-Zinn, 1990).

Mindfulnesssteknikkerne virker ved at stimulere det parasympatiske nervesystem. Kroppen og sindet falder dermed til ro, man opnår et øget kropsligt nærvær, og man lærer at rumme øjeblikket uden at køre op i en spids (Kabat-Zinn, 1990). Disse kropslige reaktioner er vigtige for at forstå, hvorfor og

hvordan teknikkerne virker. Det skal nævnes, at den forskning, der viser effekten af teknikkerne, er lavet på individniveau, ikke på gruppeniveau (fx Baer, 2003; Baer et al., 2005; Kernochan et al., 2007; Collard & Walsh, 2008). Vi forudsætter i det følgende, at de fysiologiske effekter af teknikkerne er de samme, hvad enten teknikkerne er rettet mod enkeltindivider eller mod grupper.

1.2. Den filosofiske baggrund for mindfulness

De tidligste vidnesbyrd om teknikker, som man kunne kalde mindfulness-teknikker, kan med sikkerhed spores tilbage til ca. 500 år før vor tidsregning. På det tidspunkt levede Buddha i Indien, og nogle af de teknikker, man kan lære på mindfulnesskurser i dag, stammer fra den tidlige buddhisme. Dengang var formålet dog et andet (Kabat-Zinn, 1994). Den klassiske tanke er, at man gennem meditation kan opnå en ekstraordinær selvindsigt, hvorved al personlig lidelse vil ophøre. Når denne selvindsigt indtræffer, opnår man den eksistentielle frigørelse, som buddhisterne kalder *nirvana* (Williams, 2000).

Der var allerede dengang forskellige skoler, der anviste forskellige teknikker til at stræbe efter oplysning. Tilsyneladende var der dog enighed om, at det var nødvendigt at skabe ro i sindet. Rationalet var, at al menneskelig lidelse opstår, fordi vi har en fejlagtig opfattelse af, hvem vi er og af vores relation til verden. Ifølge buddhismen er det således aldrig verden, der er noget i vejen med, men vores opfattelse af den, der er gal (Kernochan et al., 2007; Williams, 2000).

I den klassiske buddhisme var formålet med meditation således dels at skabe ro i sindet for at stoppe den ulyksalige forvirring og dels at kultivere en åben, accepterende opmærksomhed for at skærpe evnen til at opfatte virkeligheden, som den er (Williams, 2000). En række teknikker blev udviklet til dette formål, og en del af disse teknikker er nu taget ud af deres traditionelle buddhistiske sammenhæng og givet betegnelsen mindfulness (Kabat-Zinn, 1994).

En vestlig tilgang til mindfulness

Man kan spørge, hvorvidt man uden problemer kan tage teknikkerne ud af deres oprindelige kontekst og benytte dem i en nutidig, vestlig sammenhæng. Det mener vi godt, man kan. Traditionelt har teknikkerne haft til formål at skabe ro i sindet og kultivere en åben, accepterende opmærksomhed. Tanken er, at når sindet bliver stille, og man sidder i en fredfyldt åbenhed, så kan man opnå indsigt i nogle af livets dybere sammenhænge. Denne indsigt anses for at være essentiel for at opnå *nirvana*, som udgør målet inden for

den tidlige buddhisme. *Nirvana* beskrives ofte som lidelsens fuldstændige ophør og udgør en mystisk, endelig, eksistentiel forløsning. Oprindeligt blev teknikkerne således brugt som middel til et højere spirituelt mål.

I dag bliver teknikkerne generelt benyttet med velvære og nærvær som formål. Teknikkerne skaber stadig ro i sindet og kultiverer stadig en åben, accepterende opmærksomhed, men den traditionelle stræben efter *nirvana* spiller som oftest ikke nogen rolle længere. Det er muligt, at traditionsorienterede buddhister kan mene, at den nutidige, vestlige brug af mindfulness-teknikkerne er overfladisk, fordi de ikke indgår i en stræben efter et højere spirituelt mål. Det ændrer imidlertid ikke på, at teknikkerne virker fint uden et højere spirituelt mål, og der er ikke noget til hinder for, at teknikkerne kan benyttes alene med henblik på at opnå de gavnlige effekter.

Selvom mindfulness er forholdsvis nyt i en vestlig kontekst, kan man allerede se en klar udvikling af feltet. I begyndelsen anvendtes mindfulness primært til selvudvikling; i 1970'erne begyndte psykologer og læger at bruge teknikkerne som led i behandlingen af en lang række forskellige lidelser lige fra stress og spiseforstyrrelser til angst og depression (Baer, 2003) både med henblik på helbredelse og med henblik på kognitive forandringer, så patienten blev bedre til at relatere til sine lidelser (Baer et al., 2005; Dryden & Still, 2006). Udviklingen har de seneste 10 år taget en ny drejning, hvor mindfulness også bliver præsenteret som et redskab til optimering inden for arbejdslivet (se fx Boyatzis & McKee, 2005; Carroll, 2007). Mindfulness bruges her hovedsagelig som redskab til at kunne holde sig fokuseret, rolig og afbalanceret under pressede omstændigheder samt til at optræde med troværdighed og autenticitet.

2. Facilitering som hjælp til grupper

Siden Doyle og Straus i 1976 udgav *How to make meetings work*, er facilitering blevet stadig mere populært. Facilitering er den praksis at hjælpe en gruppe til at opnå det, den gerne vil, ved at styre processen blidt, men fast. Justice og Jamieson (2006) definerer facilitering som det at hjælpe en gruppe til at lykkes med sit forehavende. De uddyber: "Facilitation is the design and management of structures and processes that help a group do its work and minimize the common problems people have working together" (2006, p. 4). Facilitering handler om at få en gruppe mennesker til at yde sit bedste, og på den måde kan man sige, at facilitering er for gruppen, hvad coaching er for individet.

Facilitering er en vigtig metode til at fremme læring og videndeling mellem mennesker til konferencer og møder, i netværk og i organisationer generelt.⁵ Facilitering bruges derfor i stadig stigende grad i arbejdslivet eller andre steder, hvor en gruppe mennesker er samlet for at lære eller udrette noget sammen. Facilitering er således i sin form rettet mod en gruppe, og hvad gruppen skal udrette i fællesskab.

Inden for facilitering skelner man mellem form/proces på den ene side og indhold på den anden. Dette er en analytisk kategorisering, som gør det lettere at fokusere på faciliteringens felt, som nemlig er formen eller processen. Når man holder møder, har man som regel fokus på indholdet og tænker mindre på mødets form, dvs. på den måde, hvorpå mødet afvikles. Facilitering handler om formen, om at skabe gode processer, så gruppen kan arbejde bedst muligt med indholdet. Facilitering er således rettet mod, hvad der skal udføres, hvem der skal involveres, design af processen, rækkefølgen af opgaver, grad af deltagelse, brug af ressourcer, gruppeenergi samt det fysiske og psykiske miljø (Justice & Jamieson, 2006). I denne artikel analyserer vi, hvordan man kan bruge mindfulness til at påvirke gruppeenergi og det psykiske miljø, nærmere bestemt til at regulere opmærksomhed, energiniveau og stemning.

Facilitering som disciplin er udsprunget forskellige steder på næsten samme tid fra områder som udviklingsarbejde i den 3. verden, mediation og borgerinddragelse. I dag bruges facilitering bredt lige fra faciliterende ledelse (Bens, 2006) over håndtering af komplekse gruppeprocesser (Ghais, 2005) til at forbedre møder (Doyle & Straus, 1982; Ravn, 2011). Facilitering trækker på viden fra områder såsom voksenalring, gruppedynamik og proceskonsultation (Justice & Jamieson, 2006).

Facilitering inddeles ofte i tre faser: Forberedelse (design af processen), arbejdet med gruppen og implementering (Justice & Jamieson, 2006). I denne artikel vil vi hovedsagligt forholde os til den anden fase – arbejdet med gruppen og hvordan man kan bruge mindfulness i dette arbejde til at skabe fokus, ro og åbenhed.

2.1. Facilitator – processens bagmand

At facilitere betyder som nævnt at hjælpe, at gøre nemt. En facilitator er således en person, der hjælper en gruppe mennesker med at nå sit mål. Faci-

5 Vi bruger begrebet møder som samlebetegnelse for såvel møder og seminarer som workshops og konferencer. Det centrale i denne artikel er ikke typen af møde, men at mødet bliver faciliteret.

literator er ansvarlig for at designe og guide den proces, der fører gruppen til et resultat. Det vil sige, at en facilitator er ekspert på proces, ikke på indhold.

En stor del af faciliteringslitteraturen er skrevet med en ekstern facilitator in mente, men da en stigende del af arbejdet i dag foregår i forskellige former for mindre grupper og team, er tendensen, at facilitator er intern, en fra gruppen. Eksterne facilitatorer hyres dog stadig som konsulenter til at assistere ved vanskelige organisatoriske processer, men størstedelen af det daglige arbejde i grupper bliver klaret med en kollega eller lederen som facilitator.

Som facilitator skal man have en række teknikker til at designe og skabe processer (se fx Doyle & Straus, 1982; Justice & Jamieson, 2006). Disse teknikker bruges til at skabe gode processer, hvor deltagerne kan være aktive, blive hørt og set, lære nyt, få deres viden i spil, dele den med andre, og hvad der ellers kan være brug for i den konkrete mødesituation. Den vigtigste teknik at nævne i denne sammenhæng er ”tavs refleksion”. Ved en tavs refleksion bruger man et par minutter i stilhed til at reflektere over et spørgsmål. Tavs refleksion er en simpel, men effektiv teknik at bruge. Mindfulness ser vi ligeledes som en teknik eller som et redskab i facilitators værktøjskasse. Som vi vil vise i det følgende, kan mindfulness være fremmede for at rumme stilheden i forbindelse med tavs refleksion.

Man kan også bruge mindfulness i rollen som facilitator til at blive bedre til at fungere i rollen. Suzanne Ghais (2005) beskriver i sin bog *Extreme facilitation* de egenskaber, en god facilitator bør have. Til disse hører evnen til nærvær, autenticitet, ro, troværdighed og selvtillid. I hvert fald de første tre af disse begreber er relateret til den nutidige fortolkning af, hvad en mindfulnesspraksis kan bibringe (se fx Hunter & McCormick, 2008). Facilitators brug af mindfulness til at optimere sin rolle vil være en individuel praksis, der kan sammenlignes med lederens brug af mindfulness til at blive en bedre leder (se Boyatzis & McKee, 2005; Carroll, 2007). Denne individuelle brug af mindfulness kigger vi ikke nærmere på, da vi i denne artikel gerne vil bevare fokus på brug af mindfulness i en gruppesammenhæng.

3. Brugen af mindfulness til facilitering

At kombinere mindfulness og facilitering er forholdsvis ukendt, og vi har ikke fundet nogen eksempler herpå i den internationale forskning. I Danmark er der dog enkelte eksempler på lederuddannelser, der kombinerer facilitering og mindfulness specielt med henblik på uddannelse af procesledere (se www.cenfac.dk). Mindfulness i disse uddannelser bruges dog stadig på individniveau – til at styrke rollen som facilitator og procesleder – og ikke i forbindelse med de gruppeprocesser, som skal faciliteres. Det interessante

er, at vi ikke har fundet nogen eksempler på, at danske facilitatorer bruger mindfulness til gruppeprocesser.

Hvis man som facilitator gerne vil arbejde med gruppeenergi og det psykiske miljø, er der flere typer mindfulness-teknikker, man kan benytte (se boks 1). Det kan fx være fysiske yogastillinger, vejrtrækningsteknikker eller avancerede meditationsteknikker. Disse teknikker kan godt benyttes i en faciliteringssituation, men vi vil i udgangspunktet advare mod dem. Dels kræver de som regel længere tid, før de giver en mærkbar effekt, og dels er det vores erfaring, at der er en større risiko for, at deltagerne bliver frustrerede eller føler modstand, hvis teknikkerne enten er krævende eller længerevarende. Ifølge vores erfaring er en "landing" guidet af facilitator den teknik, der virker bedst, og derfor vil vi udelukkende forholde os til en guidet landing som mindfulness-teknik i det følgende. En guidet landing er en minimeditation på mellem to og ti minutter, hvor facilitator verbalt retter deltagerens opmærksomhed på en række forskellige oplevelser, som er til rådighed for deltagerne (som beskrevet i det indledende eksempel). Det kan være kropslige (individuelle) oplevelser som fx tøjet på kroppen og vejrtrækningen, og det kan være fælles omstændigheder som fx lydene i lokalet. Det synes at gøre en forskel, hvorvidt man guider deltagerne til at fokusere på individuelle oplevelser eller på fælles omstændigheder. Det vil vi vende tilbage til i det følgende, hvor vi analyserer, hvordan mindfulness påvirker tre vigtige parametre til et møde – opmærksomhed, energiniveau og stemning.

3.1. Opmærksomhed

For mange er arbejdslivet forbundet med at have travlt og have flere bolde i luften på én gang. Når folk ankommer til et møde, må man derfor regne med, at deres hoveder allerede er fyldt med tanker, følelser og stemninger. Som facilitator er det derfor værdifuldt at kunne hjælpe deltagerne med at viske tavlen ren og give plads til åbenhed i den nye mødesituation. Dette gælder især ved mødets begyndelse, men det gælder fx også, hvis man undervejs skal skifte emne.

En guidet landing hjælper deltagerne til at opleve øjeblikket, hvilket øger mødedeltagerens evne til opmærksomhed og nærvær. En guidet landing til dette formål kan som sagt tage mellem to og ti minutter. Den hjælper folk med at skrue ned for de tanker, de er optagede af, og med at komme mere til stede i den konkrete situation her og nu. Mange deltagere oplever at komme mere ned i kroppen og få mere jordforbindelse.

Inden for buddhismen bliver denne effekt beskrevet ved at sammenligne sindet og et glas med snavset vand. Hvis man bliver ved med at ryste glasset,

vil man blive ved med at hvirvle snavset op, og vandet vil forblive uklart. Hvis man derimod lader glasset stå uden at røre det, vil vandets bevægelser stille og roligt gå i stå og snavset bundfælde sig. Derefter vil vandet være klart. Når man bruger mindfulness til at vaske den mentale tavle ren, foregår det på nogenlunde samme måde (Kabat-Zinn, 1994). Man kan sige, at vores tanker og følelser får brændstof af vores engagement i dem. Når vi bliver involveret i en overvejelse, giver vi overvejselen brændstof. På den måde svarer vores mentale engagement til, at vi ryster glasset med snavset vand. Så længe vi engagerer os i tankerne, vil de blive hvirvlet op, og sindet vil forblive travlt beskæftiget. Når man laver en guidet landing med folk, handler det grundlæggende om, at man intentionelt retter deres opmærksomhed på oplevelser, som de skal sanse kropsligt. På den måde guider man deres opmærksomhed væk fra deres tanker og følelser, og derved stopper man brændstofforsyningen. Ligesom vandets bevægelser langsomt fortager sig, når man ikke ryster glasset, på samme måde vil sindets bevægelser gradvis blive langsommere, når man ikke engagerer sig i det mentale indhold. Og ligesom vandet bliver klarere, når vandets bevægelser fortager sig, på samme måde vil sindet opleves som mere klart og åbent, når sindets bevægelser fortager sig. Efter bare få minutters guidet landing vil de fleste mennesker rapportere, at de oplever større mental ro og et større nærvær.

Det er meget vigtigt, at teknikken er guidet – faciliteret. Det, der får teknikken til at virke, er som nævnt, at man holder sin opmærksomhed væk fra tankerne og fokuserer den på oplevelser, der er til rådighed i øjeblikket. At gøre det på egen hånd kræver en stærk koncentrationsevne og herunder en stærk kontrol af metakognitionen – dvs. evnen til at forholde sig til sin egen tænkning. Hvis man er utrænset i mindfulness og forsøger at lave teknikken på egen hånd, vil man med stor sandsynlighed ikke kunne holde opmærksomheden væk fra sine tanker og følelser, og man vil ofte føle frustration i stedet for øget ro og fokus. Desuden betyder guidningen og orienteringen mod fælles oplevelser som fx lydene og rummets temperatur og dimensioner, at der skabes en anden grad af fælles oplevelse og fokus for gruppen end ved en individuel, ikke-guidet meditation.

Når vi her bruger ordet nærvær, er det i betydningen: Tilstand hvor man er oplevende til stede.⁶ Dermed står nærvær i kontrast til en tænkende/analyserende tilstand. Begge dele er vigtige kompetencer, og begge dele finder ofte sted i fin harmoni. Relationen mellem dem er sådan, at jo mere man tænker, jo mindre oplever man, og jo mere man oplever, jo mindre tænker man. I en mødesituation er det vigtigt, at der sker en hel masse tænkning, så derfor kan det umiddelbart virke en smule mærkværdigt at begynde et møde med at

6 Mindfulness oversættes ofte til ”kropsligt nærvær”.

skrue op for oplevelsen og ned for tænkningen. Sagen er, at det er vigtigt, at den tænkning, der foregår til mødet, handler om mødets indhold. En guidet landing hjælper deltagerne med at skrue ned for den tankevirksomhed, som de havde i hovedet i forvejen, og dermed give plads til relevant tænkning. Pointen er, at det sætter dem bedre i stand til at kunne lytte og fokusere på mødets indhold og dermed styrke den fælles proces.

I indledningen har vi beskrevet brugen af en guidet landing til et større møde. Her hjalp teknikken med at få deltagerne tilbage på sporet efter en start, hvor mange af deltagerne ikke var nærværende. Vi finder det alt andet lige mere hensigtsmæssigt at *begynde* med en guidet landing, så opmærksomhed og fokus etableres fra begyndelsen. Det prøvede vi med succes til et afslutningsseminar på et aktionsforskningsprojekt: *Deltagerne er 25 pædagoger og 3 projektledere, der skal mødes kl. 17.00 efter arbejde. Det er et utaknemmeligt tidspunkt at mødes på, fordi hovedet er fyldt med dagens oplevelser. Derfor vil vi begynde seminaret med en guidet landing. Facilitator byder velkommen og giver en kort forklaring på ideen med en guidet landing med en anerkendelse af, at deltagerne nok er fyldt af dagens oplevelser. Landingen inklusive velkomsten tager mindre end 10 minutter. Herefter får projektlederen ordet og byder velkommen på mere traditionel vis; facilitator styrer resten af mødet uden yderligere brug af mindfulness.*

3.2. Energiniveau

Gruppeenergi er et af facilitators fokusområder (Justice & Jamieson, 2006). Man kan regulere deltagerens energiniveau på forskellige måder. I planlægningsfasen vil det fx være oplagt at kigge på en række ting: Er der pauser nok, er processen ensformig eller afvekslende, og hvornår får deltagerne noget at spise? Selvom man kan komme langt med god planlægning, er der imidlertid mange faktorer, som man ikke kan forudse eller kontrollere. Derfor kan man opleve, at energiniveauet pludselig falder. Hvis det sker, kan man benytte såkaldte ”energizers”. En energizer er en teknik, som på kort tid kan løfte energiniveauet hos en gruppe. Det er ofte fysiske teknikker, til tider med et konkurrenceelement. Mindfulness kan benyttes som det modsatte af energizers, og som sådan kan det være et værdifuldt redskab i en facilitators arbejde. Men hvorfor skulle man dog have lyst til at sænke energiniveauet hos mødedeltagerne i en mødesituation? Svaret kræver en nuancering af begrebet energiniveau, hvilket fordrer, at vi atter kigger på det autonome nervesystem.

Det autonome nervesystem kan som før beskrevet opdeles i henholdsvis det sympatiske og det parasympatiske nervesystem. Det sympatiske nervesystem er den del af nervesystemet, der øger kroppens energiniveau og sætter

krop og sind i øget alarmberedskab i forhold til omverdenen. Det parasympatiske nervesystem virker modsat ved at geare os ned og samtidig skabe en stemning af større ro, tillid og åbenhed. Når man som facilitator oplever, at en gruppe bliver træt, kan man derfor bruge en energizer til at stimulere det sympatiske nervesystem hos deltagerne og derved få energiniveauet op igen. Når man løfter energiniveauet på denne måde, vil man dog ofte kunne mærke, at stemningen i gruppen bliver ufokuseret, mindre tryk og mindre empatisk. Det er altså for simpelt at associere højt energiniveau med noget godt og lavt energiniveau med noget dårligt. Snarere handler det om, at både energizers og mindfulness som regel har en pris. Hvis man skruer energiniveauet op, sker det ofte på bekostning af stemningen, der kan blive mindre varm og følsom, og hvis man skaber en mere varm og følsom stemning, så koster det ofte i form af lavere energiniveau. For facilitator handler det derfor om at aflæse energiniveau og stemning i relation til den konkrete proces i mødesituationen.

Hvis facilitator ikke aflæser en mødesituation ordentligt, kan det blive noget rod at begynde at justere på energiniveau og stemning. Vi har prøvet at lave en guidet landing undervejs i et langt foredrag, hvor folk i forvejen var trætte. Effekten blev, at deltagerne mistede deres sidste kræfter i kampen for at holde sig vågne. I det tilfælde var det ikke passende at sænke energiniveauet med mindfulness, men i andre situationer kan det være helt rigtigt.

Som regel er det en udfordring at holde energiniveauet oppe i mødesituationer. Det er således sjældent, at man har lyst til direkte at skrue ned for energiniveauet i en gruppeproces. Det kan dog forekomme, at energiniveauet er kunstigt højt og ufokuseret. Det er vores erfaring, at pauser til tider kan løfte energiniveauet ukonstruktivt. Deltagerne kan stå og geare hinanden op i pauserne, ofte under indtagelse af betragtelige mængder sukker og koffein. Efter en pause kan det derfor være svært for folk at sidde stille, og stemningen kan ofte føles rastløs og ufokuseret. Når det sker, kan det have en god effekt at lave en guidet landing, hvor folk bliver mere rolige. Når folk er oppe at køre, vil de som regel ikke synes om ideen om at skulle falde til ro. Derfor er det som facilitator vigtigt at skære igennem og venligt, men bestemt hjælpe gruppen med at falde til ro.

Andre gange vil der være behov for at kultivere en varmere og mere tryk stemning, og så kan facilitator vælge at gøre dette, velvidende at det kan få energiniveauet til at falde. I nogle mødesituationer er det nemlig ekstra vigtigt, at deltagerne er trygge og åbne. Det vil fx være tilfældet, når deltagerne skal på banen med deres egne ideer. Mange mennesker vil føle sig sårbare ved at præsentere deres tanker. Hvis deltagerne ikke føler sig trygge i den sociale sammenhæng, kan det betyde, at de holder deres ideer for sig selv, og gruppen går glip af værdifulde input. Stemningen er dog også vigtig for

deltagernes evne til at lytte åbent, venligt og opmærksomt på hinanden – mere om dette i næste afsnit.

Alle mødesituationer er forskellige, og energiniveau og stemning ændrer sig konstant. Derfor er det godt for en facilitator at have redskaber til at justere processen i den konkrete situation. Der vil endvidere være stor forskel på, hvor stor en justering man ønsker at skabe. Derfor kan både energizers og mindfulness doseres. Hvis man ønsker en varmere stemning, men fornemmer, at energiniveauet i forvejen er lavt, så kan man eksempelvis nøjes med en kort guidet landing på to minutter. Hvis der til gengæld er masser af energi i gruppen, og man ønsker at skabe et markant stemningsskift, vil man kunne bruge ti minutter på teknikken. En anden erfaring, vi har gjort os, er, at det kan virke godt at afslutte en energizer med to minutters mindfulness. I så fald bevarer man det løftede energiniveau, men undgår den lidt ufokuserede stemning, der kan være resultatet af energizers.

3.3. Stemning

Vi ser stemning som en del af det, Justice & Jamieson (2006) kalder det psykiske miljø i facilitering. I de to ovenstående afsnit har vi berørt, hvordan stemningen kan påvirkes af, at facilitator bruger mindfulness. I dette afsnit vil vi bl.a. diskutere vigtigheden af at kunne skabe en stemning præget af åbenhed, tryghed og tillid. Denne er vigtig, når man skal tænke kreativt og finde nye løsninger – et almindeligt krav inden for videnbaseret arbejde.

Når det sympatiske nervesystem er stimuleret, og man befinder sig i en kamp-/flugt- reaktion, bliver evnen til kreativ tænkning nedsat (Baldursson, 2009). På et basalt fysiologisk niveau kan man sige, at når kroppen oplever, at man er truet på livet, så vælger kroppen de kendte løsninger, og evnen til nytænkning nedsættes. Kroppen bliver simpelthen sat i gear til to meget lidt innovative løsningsmodeller – kamp eller flugt. Når en gruppe mennesker skal udvikle nye ideer sammen, kan facilitator bruge mindfulness som redskab til at forbedre betingelserne for den kreative proces. Den grundlæggende idé med mindfulness er at fremme en tilstand af ikke-dømmende åbenhed og derigennem slippe kontrollen i forhold til verden – herunder vores egne kognitive processer. Denne åbenhed kan forbedre evnen til nytænkning og kreativitet (Scharmer, 2007).

Flere forskere har vist, at stilhed, refleksion og meditation er godt for kreative processer og innovation (Scharmer, 2007; Baldursson, 2009). En stemningsmæssig effekt af mindfulness er, at deltagerne bliver mere trygge og robuste over for stilhed. Det er nyttigt for facilitator, at mindfulness giver mere plads til at være stille sammen, fordi flere faciliteringsteknikker kræver

stilhed. Dette betyder, at det er lettere at få folk til rent faktisk at være tavse under en tavs refleksion. Dette er en interessant "bivirkning" ved mindfulness, som vi har erfaret, fx efter at have lavet en guidet landing under en forelæsning. De studerende kommenterede selv denne effekt. De oplevede, at der var mindre anspændthed over for pauser uden ord, fx efter at underviser havde stillet et spørgsmål, eller hvis man på anden vis skulle vente på, at der opstod noget. Dermed kan mindfulness gøre effekten af andre faciliteringsteknikker bedre. Scharmer efterlyser teknikker til at kultivere stilhed i grupper: "While we have many good examples for using silence in individual cultivation practices, we have far fewer good examples of situating intentional silence in collective work settings" (Scharmer 2007, p. 405). Det er lige præcis derfor, vi mener, at det er nyt og interessant at eksperimentere med at benytte mindfulness i facilitering af grupper.

Vi har arbejdet med at bruge mindfulness til at skabe fællesskabsfølelse i gruppen for lettere at kunne skabe en tryk, varm og åben stemning. Når vi laver en guidet landing med specifikt henblik på at kultivere en god stemning, er det bedst at rette deltagerens opmærksomhed på *fælles* omstændigheder. Når vi lader en gruppe lytte til lydene, mærke brisen og fornemme lokalet og hinanden, kultiveres der en større gruppefornemmelse og en mindre indadvendt stemning, end hvis deltagerens opmærksomhed er rettet mod kropslige, individuelle oplevelser som vejrtrækning, kropstemperatur og specifikke kropsdele. Der er tale om fine forskelle, for begge dele vil generelt regulere det autonome nervesystem og berolige krop og sind.

Hunter og McCormick (2008) har lavet et af de få eksisterende studier af mindfulness i arbejdslivet. På baggrund af interviews med bl.a. ledere og undervisere, der har en aktiv mindfulnesspraksis, er Hunter og McCormick nået frem til, at mindfulness bl.a. kan have følgende effekter i en arbejds kontekst: Mindre konflikt og mere kompromisvillighed, kreativitet i problemløsning, bedre relationer, mere åbenhed, større accept af andre, mindre behov for kontrol og større tilpasningsevne over for andre og over for omstændigheder. Det skal bemærkes, at interviewpersonerne havde en omfattende (indivuel) mindfulnesspraksis, hvilket er anderledes end den kortvarige gruppeproces, vi analyserer i denne artikel. Når vi benytter mindfulness, er det for at skabe en effekt i den konkrete mødesituation. Vi forestiller os ikke, at den kortvarige proces kan have alle de gavnlige effekter, Hunter og McCormick nævner. Det er til gengæld vores erfaring, at det er muligt at påvirke stemningen i en mødesituation, så den bliver varmere og mere åben og imødekommende, selv med en guidet landing på bare fem minutter, også for en gruppe som ikke er vant til at praktisere mindfulness.

Hunter og McCormick (2008) peger på, at mindfulness kan øge evnen til at undgå eller håndtere konflikter i forbindelse med arbejde. I forhold til at

bruge mindfulness i facilitering er det vores opfattelse, at en varm, åben og imødekommende stemning vil nedsætte risikoen for ubehagelige konflikter. På den måde vil mindfulness kunne virke forebyggende. Vi har ingen praktisk erfaring med at forsøge at opløse konflikter med en guidet landing eller andre faciliterede mindfulness-teknikker, men tanken virker problematisk. Den største udfordring ved at bruge mindfulness i facilitering er, at man ofte møder modvilje blandt deltagerne. Vi forestiller os, at denne modvilje hurtigt kunne vokse markant, hvis deltagerne i forvejen var frustrerede, og deres autonome nervesystem var i en kamp-/flugt-tilstand.

Diskussion og konklusion

Vi har i denne artikel vist, hvordan mindfulness kan blive en del af facilitators værktøjskasse. Mindfulness påvirker tre vigtige elementer af et møde, nemlig opmærksomhed, energiniveau og stemning. Med udgangspunkt i en fysiologisk forståelse af mindfulness har vi analyseret, hvordan facilitator kan regulere de tre elementer ved at bruge en guidet landing i forskellige doser og på forskellige tidspunkter i mødesituationen.

Der er mange ord og begreber, der går igen inden for facilitering og mindfulness, fx ro, nærvær og autenticitet. Det er fristende at få brugen af mindfulness i forbindelse med facilitering til "at gå op" ved at forbinde begreberne. Vi har dog været varsomme med dette, da det er vigtigt at have for øje, at en del af disse begreber er rundet af forskellige tankegange, hvad man lidt karikeret kan kalde en "østlig" (mindfulness) og en "vestlig" (facilitering). Når Ghais (2005) skriver, at facilitator skal være autentisk, har hun formodentlig en anden opfattelse af selvet, og hvordan man bliver autentisk, end den buddhistiske. Ligeledes har vi undladt at overføre forskningsresultater fra *mindfulness without meditation* til den meditationsbaserede mindfulness-form, vi refererer til, selvom de to former minder meget om hinanden i deres fokus på opmærksomhed og nærvær. Argumentet herfor er, at vi baserer vores diskussioner af mindfulness på den effekt, som meditation har på nervesystemet. Selvom *mindfulness without meditation* har nogle lignende kognitive elementer (Weick & Putnam, 2006; Kostanski & Hassed, 2008),⁷ er der imidlertid ikke belæg for at tro, at den type mindfulness har samme effekt på nervesystemet som den meditationsbaserede.

Når man bruger mindfulness i forbindelse med facilitering, inviterer man mennesker til at meditere. Det vil som oftest være mennesker, der er samlet

7 Baer (2003) påpeger dog, at der er en fundamental forskel, idet man i meditationen sidder med sine indre oplevelser, mens man i den anden form for mindfulness arbejder med eksterne, ydre oplevelser.

i en arbejdsituation, hvor man ikke forventer at skulle meditere. Det er ikke uproblematisk. Som Kabat-Zinn (1994) har gjort opmærksom på, så skal man være klar til meditation, det skal komme på det rette tidspunkt i ens liv – på et tidspunkt hvor man er klar til at mærke sig selv og lytte til sin egen indre stemme og vejrtrækning. Det er langt fra sikkert, at alle de tilstedeværende er klar til det, og derfor kan det virke som en voldsom intervention. Når vi alligevel foreslår at bruge mindfulness i forbindelse med facilitering, er det, fordi den form, vi foreslår – en guidet landing – er ”lempelig”. Det er den dels, fordi den er så kort, dels fordi den er guidet, hvilket betyder, at man ikke sidder med sin egen indre stemme på samme måde som i en ikke-guidet meditation.

For at mindfulness skal fungere i en faciliteringssituation, er der flere ting, som skal være på plads. For det første skal facilitator begrunde brugen af et relativt utraditionelt værktøj som mindfulness. Deltagerne skal vide, hvorfor man tager et så forholdsvis personligt og kropsligt værktøj i brug. For det andet skal facilitator være tryk ved at bruge mindfulness. Hvis ikke facilitator er det, kan vedkommende sætte sin legitimitet over styr ved at komme til at udstråle uro. Vores erfaring er, at det – afhængigt af kulturen på arbejdspladsen – kan være lettere for en ekstern end for en intern facilitator at bruge mindfulness. Mødetypen kan dog også spille ind – et internt ugentligt møde af en times varighed er ofte mere rutinepræget end det årlige medarbejderseminar, hvor man er indstillet på at skulle socialisere og prøve noget nyt. Det kan derfor godt betale sig at vælge sit møde med omhu, når man begynder at bruge mindfulness som faciliteringsværktøj.

Vi har i denne artikel vist, at det kan være nyttigt, men ikke uden problemer, at bruge mindfulness i forbindelse med facilitering. Vi møder dog den indstilling, at mindfulness er en luksus, som der hverken er tid eller råd til. Det kan opleves som tidsspilde eller irrelevant at indlægge en guidet landing i begyndelsen i stedet for at gå direkte i gang med mødets dagsorden. Tanken er forståelig, og hvis man som facilitator vælger at bruge mindfulness i en mødesituation, må man være indstillet på at forklare formålet grundigt. Mødedeltagernes evne til opmærksomhed og fokus er svær at måle, men ideen er, at det kan betale sig at investere fem-ti minutter på at få et mere fokuseret møde med en mere åben stemning.

LITTERATUR

- BAER, R.A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: a conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10 (2), 125-143.
- BAER, R., FISCHER, S. & HUSS, D.B. (2005). Mindfulness and acceptance in the treatment of disordered eating. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*, 23 (4), 281-300.

- BALDURSSON, E. B. (2009). *Hyperstress: Essays om moderne arbejdspsykologi*. København: Frydenlund.
- BEDDOE, A. E. & MURPHY, S.O. (2004). Does mindfulness decrease stress and foster empathy among nursing students? *Journal of Nursing Education*, 43 (7), 305-312.
- BENS, I. (2006). *Facilitating to lead! Leadership strategies for a networked world*. USA: Jossey-Bass.
- BOYATZIS, R. E. & MCKEE, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- CARROLL, M. (2007). *The mindful leader: Ten principles for bringing out the best in ourselves and others*. Boston: Trumpeter.
- CARSON, S. H. & LANGER, E.J. (2006). Mindfulness and self-acceptance. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*, 24 (1), 29-43.
- COLLARD, P. & WALSH, J. (2008). Sensory awareness mindfulness training in coaching: Accepting life's challenges. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy* 26 (1), 30-37.
- DOYLE, M. & D. STRAUS (1982) *How to make meetings work*. Jove, USA
- DRYDEN, W. & STILL, A. (2006). Historical aspects of mindfulness and self-acceptance in psychotherapy. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behaviour Therapy*, 24 (1), 3-28.
- DUERR, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 43-61.
- GHAIS, S. (2005). *Extreme facilitation: Guiding groups through controversy and complexity*. USA: Jossey-Bass.
- HOLLAND, D. (2006). Contemplative education in unexpected places: teaching mindfulness in Arkansas and Austria. *Teachers College Record*, 108 (9), 1842-1861.
- HUNTER, J. & MCCORMICK, D. W. (2008). *Mindfulness in the workplace: an exploratory study*. Paper presented at the 2008 Academy of Management Annual Meeting, Anaheim CA.
- JUSTICE, T. & JAMIESON, D.W. (2006). *The facilitator's fieldbook*. USA: Amacom.
- KABAT-ZINN, J. (1990). *Full Catastrophe Living*. New York: Random House.
- KABAT-ZINN, J. (1994). *Wherever You Go There You Are*. New York: Hyperion.
- KERNOCHAN, R. A., MCCORMICK, D. W. & WHITE, J. A. (2007). Spirituality and the Management Teacher: Reflections of Three Buddhists on Compassion, Mindfulness, and Selflessness in the Classroom. *Journal of Management Inquiry*, 16 (1), 61-75.
- KOSTANSKI, M. & HASSED, C. (2008). Mindfulness as a concept and a process. *Australian Psychologist*, 43 (1), 15-21.
- LANGER, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading MA: Addison Wesley.
- LANGER, E. J. (1992). Matters of mind: mindfulness/mindlessness perspective. *Consciousness and cognition*, 1, 289-305.
- RAVN, I. (2011). *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. Hans Reitzel.
- SALAMON, G. & GLOBERSON, T. (1987). Skill may not be enough: the role of mindfulness in learning and transfer. *International Journal of Education Research*, 11 (6), 623-637.
- SCHARMER, C. O. (2007). *The Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge MA: The Society of Organizational Learning Inc.
- SCHIBYE, B., KLAUSEN, K. et al. (1998). *Menneskets fysiologi: Hvile og arbejde*. København: FADL.
- SINGLETON, M. (2010). *Yoga body: the origins of modern posture practice*. USA: Oxford University press.
- WEICK, K. E. & PUTNAM, T. (2006). Organizing for Mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 275-287.
- WILLIAMS, P. (2000). *Buddhist thought: A complete introduction to the Indian tradition*. St. Ives: Routledge.