

## Debat

# Mindfulness, arbejdsmiljø og nye positioner for tillidsvalgte!

*Bent Gringer*

I artiklen diskuteres mindfulness som en mulig løsning på hvordan videnmedarbejderen kan håndtere ændrede vilkår og nye udfordringer. Videnarbejdets karakter og organisationsformer understreger behovet for, at den enkelte kan præstere godt, håndtere usikkerhed, skabe mening og fungere i sociale relationer. Mindfulness kan være en hjælp hertil. Er det godt eller skidt set med den tillidsvalgte og kollektivets briller? Artiklen argumenterer for, at hvis mindfulness indføres på den rigtige måde, er det overvejende godt, og at vi bør sige 'ja tak' til mindfulness på arbejdspladserne. I afslutningen rejses et kritisk perspektiv på, hvornår man som TR kan bruge den kritiske arbejdsmiljøforskning: Den skal hjælpe os med at sige ja og nej på de rigtige tidspunkter.

Arbejdsmiljøarbejdet har med videnarbejdets fremkomst ændret sig. Den enkelte medarbejder mødes med stigende krav, får et større ansvar for sin egen trivsel og produktivitet, men skal samtidig koordinere og finde mening med kolleger i et komplekst socialt samspil. Mindfulness er et muligt svar på disse øgede krav. Det er et fænomen med høj aktualitet, der forskes i effekten af mindfulness i mange forskellige kontekster, og kursusvirksomheder melder om eksplosiv interesse. Hvilke diskussioner og spørgsmål må vi nødvendigvis forholde os til, når mindfulness rykker ind på arbejdspladsen? Og hvilke positioner bør vi indtage som tillidsvalgte, dvs. tillidsrepræsentanter og/eller arbejdsmiljørepræsentanter?

Denne artikel tager sit udgangspunkt i nogle karakteristika ved videnarbejdet, som

gør, at arbejdsmiljøet – og her især det psykiske – er ved at få en ny rolle i moderne arbejdspladsudvikling. Og under et andet navn. Det gode arbejdsmiljø kan nemlig i stigende grad ses som en kompetenceudfordring. Ikke alle er udelt begejstrede for kompetenceudviklings-dagsordenen, og artiklen diskuterer – efter en kort redegørelse for mindfulness-fænomenet – fem kritiske holdninger eller spørgsmål hertil, før der konkluderes i form af anbefalinger til de tillidsvalgte. Og til den kritiske (arbejdsmiljø) forskning.

Min baggrund for at skrive denne artikel er, at jeg er AC-TR på en arbejdsplads, hvor vi har gang i forskellige mindfulness-tilbud. Jeg har en forskerbaggrund og beskæftiger mig med kompetenceudvikling i dagligdagen, men har ikke selv forsket i mindfulness.

## Videnarbejdet ændrer kravene til den enkeltes kompetencer

Med videnarbejdets fremmarch er arbejdsmiljø ikke længere kun et spørgsmål om mængden af arbejdsopgaver og antal timer i arbejdsugen, men også om mening og begejstring. Dermed mister klassiske instrumenter som regler, aftaler og kontrol virkningskraft som værktøjer i relation til videnarbejderen arbejds miljø. Nu er vi nødt til at supplere med andre instrumenter: Vi er nødt til at lære videnarbejderne at passe på sig selv og på hinanden.

Videnarbejdets værdi kan sjældent måles i timer. Man kan altid bruge mere tid, men man kan også spilde den. Og hvis man er uoplagt, stresset eller føler sig mobbet, kan man bruge rigtig meget tid på ikke at nå noget som helst. Videnarbejderen produktivitet og kreativitet stiger, hvis de er sunde, trives med kollegerne og kan se meningen med arbejdet. Har man de rette kompetencer – målt med denne målestok – til at klare sit arbejdsliv med høj arbejds glæde og trivsel og med gode resultater? Og hvilke kompetencer – udover de helt nødvendige, men langt fra tilstrækkelige "faglige" kompetencer – er det så, man skal have?

At kunne se, finde, skabe eller flytte sig for at få mening er en vigtig kompetence. Deraf kommer også evnen til at motivere sig selv.

Men 'det kollegiale' og dermed det relationelle får øget betydning for trivsel og performance (Kristensen 2008, 111). Hvorfor? Man skal stadig både vide og kunne noget med det, man ved – i en organisatorisk kontekst og i en daglig praksis i et samspil med kolleger, ledere og brugere. Sådan har det altid været. Men videnarbejdet har en anden karakter og foregår ofte under anderledes organisatoriske forhold end det klassiske 'manuelle' arbejde:

Videnarbejdet er præget af den professionelles egne standarder, selvmotivering og

-realisering. Der er ofte fravær af klassisk faglig ledelse, og den såkaldte selvledende videnarbejder skal derfor ikke kun lede sig selv, men også løfte udfordringen med at klare den daglige koordination med kollegerne. F.eks. når 2 kolleger, der begge har lidt for travlt, skal raffe af, hvem der skal tage den nye opgave. Det skal de nu afklare med hinanden og ikke hver især med deres leder.

Vi overtager på den måde en del af ledelsesansvaret for ikke bare os selv, men også for hinanden – uden formelle beføjelser, hvad der ikke nødvendigvis gør det nemmere. Det drejer sig ikke kun om at afstemme, hvem der gør hvad, men også om en subtil forhandling af, hvad der er arbejde, og hvornår det er gjort godt nok. Der er ikke længere én ophøjet sandhed i arbejdet (som chefen sidder inde med), men en række forskellige logikker og sandheder hos forskellige aktører. Dermed er der et betydeligt større spillerum for forskellige måder at tolke tingene på, og det installerer usikkerhed og tvetydighed i videnarbejdet. Dermed opskrives kravene til den kollegiale forhandling af, hvad der er godt arbejde, kompetent adfærd og hvad der giver mening.

Her kommer det relationelle aspekt ind igen. Vi forhandler ikke kun meningen med os selv, men nok så meget med de kolleger, som vi går sammen med i dagligdagen.

Vi overtager med andre ord en del af kvalitetskontrollen såvel som arbejdsgiveransvaret for hinanden. Og det sker i et uigennemsigtigt socialt felt, hvor det naturligtvis hjælper meget, hvis man kan lide hinanden, men hvor også reglerne for forhandling er uklare: Hvornår må man 'sige fra' overfor hinanden? Hvornår må eller ligefrem skal man sige til en kollega, at det, han laver, ikke er godt nok? Og hvordan gør man det på den fede måde?

Det kræver 'nye' kompetencer hos den enkelte. I det moderne arbejdsliv skal den enkelte således have styr på sig selv 'og sin

mening', man skal være robust og kunne indgå i sunde relationer til andre. Dette gælder både hvis hun selv skal præstere og have det godt i arbejdslivet, og hvis hun samtidig skal indgå i dagligdagens arbejdsfællesskaber på en sådan måde, at hun også bidrager til kollegernes trivsel og arbejdsglæde.

Som et svar på denne fordring byder tiden på en lang række nye tilbud om coaching, mentoring, mindfulness, meditation etc., som den interesserede arbejdsplads og/eller enkelte medarbejder kan bruge med henblik på at optimere performance og trivsel.

I en ledelsesmæssig forstand er der tale om bløde ledelsesteknologier og ledelsespraksisser, dvs. en art psy-ledelse, der trækker på psykologien og pædagogikkens professioner og begreber (Staunæs 2012), og som angiveligt hjælper medarbejdere (og ledere) med at finde engagement, mening, motivation og optimere deres samspil, samarbejde og relationsarbejde med andre.

Andre bruger begrebet intim-ledelse (Salamon 2007; Rennison 2012) og griber kritisk fat i tendensen til, at sider ved personligheden, som før i tiden blev betragtet som intime, i dag betragtes som værdifulde og nødvendige arbejdsressourcer, der kan og bør udnyttes bedre og gerne gennem metoder, hvor man f.eks. hjælper folk til bedre selvstyring. Vi skal være passionerede, autentiske og 'committede', og vi skal være gift med vores arbejdes værdier for at være den gode arbejdskraft.

*"Coachene, erhvervspsykologerne, personalekonsulenterne og de nyåndelige rådgivere konkurrerer med akademisk ansatte ledelsesforskere og managementfilosoffer, der har forskningsinstitutter og handelshøjskoler som baser for driftige konsulent-karrierer og udgivelse af bøger om intime emner som sandhed, etik, gode vaner, dyder og balancen mellem liv og arbejde ... intimiseringen og den bevidste udnyttelse af følelserne og vo-*

*res evner til at styre dem er dermed ikke kun blevet åbenlyse redskaber i arbejdslivet, men også en særlig industri for skaren af konsulenter og vismænd"* (Salamon 2007, 97)

Sådanne tiltag er – uanset om man betragter dem som intimedelses-teknologi eller selvudviklingsværktøjer – ofte rettet mod den enkelte medarbejder. Men de er ikke kun 'individuelle løsninger': De har stor betydning for det kollektive, sociale arbejdsmiljø og ikke mindst for det læringsmiljø, som vi alle skaber sammen, for os selv og hinanden. Og derfor repræsenterer de både nye udfordringer og nye muligheder – for ledere, for HR og for tillidsrepræsentanter. Derfor gør vi klogt i at kigge efter én gang til, før vi fælder den hurtige dom. Selvom arbejdsgiverne ikke indfører den slags tiltag for medarbejdernes 'blå øjnes skyld', kan tiltagene jo godt være gavnlige og glædelige for medarbejderne. Ligesom løn, regler for arbejdsugens længde, sikkerhedsbestemmelser og mange andre historiske landvindinger.

Nu er det måske i overkanten at lancere mindfulness på arbejdspladsen som en historisk landvinding. Måske er det bare et godt svar på nogle af tidens kompetenceudfordringer. Måske kan det endda bidrage til en humanisering af arbejdslivet hennimod et ideal om noget, som er mere 'bæredygtigt' i et livsperspektiv. Hvad siger forskningen og erfaringerne om mindfulness?

## **Mindfulness: Et gammelt svar på nye udfordringer**

*"Mindfulness defined: The awareness that arises out of intentionally paying attention in an open, accepting and discerning way"* (Shapiro 2012, planche 7)

Mindfulness er en måde at være i verden på – en bevidsthedstilstand, karakteriseret ved 'nærvær i nuet – på en særlig måde'. Der er

tale om bevidst nærvær og opmærksomhed, og som tilstand er mindfulness karakteriseret ved, at det nuværende øjeblik opleves uden vurderinger eller bedømmelser. De tre elementer, som man arbejder med i mindfulness, er intention, opmærksomhed og holdning.

Mindfulness forbindes ofte med træningsmetoderne, der har rødder i buddhismens meditation og er kombineret med praktiske værktøjer fra vestens psykologi. Med 2.600 år på bagen er mindfulness i sig selv ikke 'et nyt fænomen'. Det nye er, at mindfulness i den grad stormer frem og efterspørges af store og små, private og offentlige virksomheder – af både medarbejdere og ledere. Det være sig på arbejde, i privaten, i fitnesscentret og i fagforeningerne, hvor der (i hvert fald i AC-familien) meldes om bred og vedvarende efterspørgsel efter mindfulnesskurser.

Man kan træne mindfulness, formelt og uformelt. Formel praksis kan f.eks. omfatte siddende meditation, liggende kropsscanning, yoga og opmærksomheds-øvelser. Man træner evnen til at fokusere – f.eks. ved at fokusere på ens åndedræt, forskellige dele af kroppen eller tanker, som de kommer og går. Uformel praksis refererer til bevidst nærvær i hverdags-aktiviteter og involverer, at man gør sig sin intention klar og beslutter sig for at have en åben, accepterende og ikke-dømmende holdning til det, man er i gang med at gøre lige nu – fx at lytte, læse, spise, forberede sig til møder og samtaler mm. Man kan også træne mindfulness uformelt ved at stoppe op 1 minut hver time, trække vejret dybt, og tænke over, hvad der er vigtigst lige nu. Eller slutte arbejdsdagen af med at recapitulere det, man har bidraget med i løbet af dagen og give sig selv anerkendelse for det.

Man skal således ikke være buddhist, og det er ikke nødvendigt at abonnere på be-

stemte religiøse eller spirituelle forestillinger for at dyrke mindfulness.

Der er efterhånden en hel del forskning, der viser, at mindfulness har gode effekter i forhold til en lang række psykiske og somatiske lidelser (herunder stress, både før og efter at det er gået galt), og der er en del forskning, der peger på, at mindfulness ligefrem kan have helbredende virkninger i forhold til bestemte typer af sygdomme (Shapiro & Carlson 2009). Der er mindre hardcore forskning i effekterne af mindfulness på i øvrigt sunde og raske mennesker på arbejde (Glomb et al. 2011), men der er dog forskningsmæssigt belæg for at sige, at mindfulness har følgende effekter (Shapiro & Carlson 2009):

1. Mindfulness øger opmærksomhed og fokus og mindsker 'multi-tasking'
2. Mindfulness bidrager til at skabe et sundt læringsmiljø
3. Mindfulness forstærker interpersonelle færdigheder
4. Mindfulness mindsker stress og øger trivsel og jobtilfredshed
5. Mindfulness øger produktivitet, kreativitet og problemløsning/innovation

Endvidere er der teoretisk belæg for en række yderligere positive antagelser. Forskning viser således, at emotionel intelligens har stor betydning for den enkeltes performance og for en række forhold på arbejdspladsen (se f.eks. Goleman 1995; 1998). Det er oplagt at bruge mindfulness som en måde til at træne og styrke emotionel intelligens og emotionel intelligent adfærd.

Måske er det mere interessant i denne sammenhæng, at en række store og højt-profilerede virksomheder integrerer mindfulness i deres medarbejder- og lederudviklingstilbud. Det mest kendte og velbeskrevne internationale eksempel kommer fra Google, der har udviklet et program for

medarbejdere og ledere med navnet 'Search Inside Yourself' (Tan 2012). Programmet træner emotionel intelligens og adfærd (selvindsigt, 'self-mastery' og social indsigt/empati og sociale færdigheder) gennem opmærksomhedstræning via mindfulness. Man lærer at styre fokus og opmærksomhed, være klar og rolig og blive klar over sine følelser, men også at rumme dem, så de ikke tager magten fra én. Programmet er det mest søgte af alle medarbejderudviklingsprogrammer i Google. Medarbejderne i Google er stort set alle IT-ingeniører, og virksomheden scorer højest på listerne over, hvor den slags folk helst vil arbejde. Google's popularitet gør, at de kan plukke de højest scorende og bedst performende i hele branchen. Vi er måske nok i Californien, hvor der er højt til loftet, men vi er ikke blandt bløde 'new age flippere' på deltid.

Konsulentfirmaet McKinsey er ved at integrere mindfulness-træning i deres lederprogrammer over hele verden og har allerede gennemført det i flere lande. I en artikel i Financial Times Magazine i august 2012 omtales adskillige andre store multinationale virksomheder, som bruger mindfulness, bl.a. General Mills (Gelles 2012).

I Danmark har Carlsberg IT, forsikringskoncernen If, Nordea, Forsvaret m.fl. haft større mindfulness-forløb med gode erfaringer. Statens Center for Kompetenceudvikling har selv et forløb og har formidlet støtte til den første statsinstitution, og flere er på vej.

## Fem kritiske spørgsmål til mindfulness

En hel del forskning og en række virksomheder er enige om, at mindfulness er godt. Folk efterspørger det. Men der er også advarende stemmer – især fra forskellige repræsentanter for den kritiske arbejdslivsforskning. En årsag er, at der er mange forskellige

aftapninger af mindfulness. Der er ikke tale om én fast defineret praksis, men om forskellige inspirationer og tilretninger. Og alt efter ståsted er nogle af dem mere eller mindre lødige. Det samme gælder formentlig for nogle virksomheders anvendelse af mindfulness-tilbud. Når man ser bort fra de underlødige eller uetiske eksempler, er der stadig nogle principielle overvejelser om mindfulness, som fortjener opmærksomhed. Nedenfor diskuteres derfor fem kritiske spørgsmål til mindfulness og nogle bud på svar.

### Er mindfulness New Age eller religiøs forførelse?

Mindfulness indgår som nævnt i 2.600 år gamle buddhistiske traditioner, og meditation indgår i flere andre religioners spirituelle praksisser. Kan man i 2012 skille de mentale teknikker fra det spirituelle fundament – eller sniger der sig noget 'New Age mumbo jumbo' ind, når man sidder på puden med lukkede øjne? Kan man forblive ubesmittet?

Det korte af det lange svar er, at man IKKE bliver smittet med 'New Age', og der er ikke tale om et forsøg på religiøs konvertering. Mindfulness kan trænes som en sindstilstand, man kan have glæde af via rene mentale teknikker og øvelser.

Der er ingen grund til at lukke øjnene for, at bevægelsen med at hente inspiration fra spirituelle forestillinger og praksisser i business og ledelse er en del af en større og mere omfattende trend i samfundet. Der er – som Kirsten Marie Bovbjerg har analyseret – også tale om fænomener, som passer fint sammen med udviklingen af en ny arbejdsetik, hvor vi bliver "kaldet" til selvrealisering (Bovbjerg 2001; 2004).

Men på et konkret plan giver denne indsigt os bare ikke mange pejlemærker for, hvad vi skal stille op med fænomener som mindfulness. Skal vi sige nej, fordi det er udviklet i en spirituel sammenhæng? Hvad

så med lægekunst, bogtrykning, næstekærlighed og andre kristne dyder?

Man skal vel også være varsom med at forveksle symptom med årsag. Udviklingen henimod involvering af mere personlige sider, mening, identitet og dermed usikkerhed og søgen i arbejdet skyldes jo videnarbejdets karakter og organisering – ikke udbuddet af personlighedsudviklende kurser og bløde HR-teknikker.

### **Er mindfulness en individuel løsning på et kollektivt/organisatorisk problem?**

I en artikel om arbejdsmiljøindsatser skriver en af dansk arbejdsmiljøforskningens 'grand old men' Tage Søndergaard Kristensen følgende:

*"Vi er jo alle modstandere af at individualisere problemerne og dermed placere ansvaret – eller endnu værre: skylden – på den enkeltes skuldre."* (Kristensen 2008, 109)

Problemet er imidlertid – efter Kristensens opfattelse – at vores mange interventioner på virksomhedsplanet ikke rigtig virker. Han foreslår, at vi gentænker problemstillingen og sætter spørgsmålstegn ved, om det nu også er så hensigtsmæssigt at betragte virksomheden som patienten. Ifølge Kristensen viser arbejdsmiljøforskningen, at det er de relationelle faktorer, der har størst betydning for arbejdsmiljøet – og at det er de individuelle interventioner (i modsætning til interventioner på det organisatoriske niveau), der har størst effekt.

Mindfulness giver – i hvert fald efter den foreliggende forskning – bedre trivsel, og i den forstand kan det anskues som en ny praksis i arbejdsmiljøarbejdet. Er mindfulness blot en individuel løsning på et kollektivt problem?

Mindfulness er i hvert fald individorienteret i og med, at mindfulness stiller indivi-

derne noget kompetenceudvikling og nogle håndteringsværktøjer i udsigt, som man kan have god brug for i sit liv og arbejdsliv.

Det i sig selv er et problem for arbejdspsykolog Einar Baldursson fra Aalborg Universitet. Ifølge en artikel i Ugebrevet A4 mener han, at mindfulness er revet ud af sin oprindelige sammenhæng og forfladiget ubegribeligt meget:

*"Nu er den [mindfulness, red.] et budskab om, at du kan opnå lykke og opretholde dit helbred ved at regulere på dit indre psykiske miljø. Det er altså mennesket selv, der fejler noget, og det er ens indre egenskaber, der er utilstrækkelige. Dermed sker der en voldsom individualisering, der indebærer, at den enkelte gøres ansvarlig for sit eget ubehag og sine egne gener, og derfor er man også selv ansvarlig for at få ny energi og undgå stress."* (Baldursson 2012)

Men mindfulness kan være et kollektivt arbejdsmiljø-tiltag, hvis man f.eks. træner formelt eller uformelt sammen i arbejdstiden, og hvis man taler om det og prøver at holde sig selv og hinanden fast på gode vaner, herunder gode vaner for møder og andre samspil med hinanden.

Her vil især træningen i at være nærværende ved møder og opmærksomme på hinanden sammen med træningen i at suspendere 'den hurtige vurdering og dom' af egne (og ikke mindst andres bidrag) til fordel for en mere åben og nysgerrig tilgang til det, man oplever, umiddelbart have kollektiv effekt. Det vil slå om i bedre dialoger og trivsel og bedre kollektivt arbejds- og læringsmiljø for alle.

Der er efterhånden masser af forskningsmæssigt belæg for at sige, at følelser og stemninger 'smitter', og selvom vi ofte forbinder følelser med noget personligt, privat eller ligefremt intimt, bliver vores evne til at håndtere vores følelser altså hurtigt til

en social, hvis ikke ligefrem kollektiv historie, der ikke kun vedrører os selv. Det kan de fleste af os i øvrigt bekræfte ud fra vores hverdagserfaring. Hvis alle får en bedre fornemmelse for og kontrol med, hvornår følelserne er ved at løbe af med en, vil det ændre klimaet mærkbart.

### **Er mindfulness en blid variant af "positivitetsfascisme"?**

Men er vi så med mindfulness ude i en blidere variant af det, som sociolog og lektor på RUC Rasmus Willig i et opgør med "den anerkendende tilgang" kalder en positivitetsfascisme? Hvor folk føler sig tvunget til at marchere i takt, og hvor man skal forholde sig positivt til alt (se f.eks. Willig 2012)?

Som kritisk (arbejds miljø)forsker må man naturligvis være en lille smule betænkelig ved en teknik som mindfulness, der angiveligt sætter f.eks. smerteplagede patienter i stand til 'at leve bedre med deres smerte' og derfor lide mindre og lindre – uden at der egentlig er tale om at gøre selve smerten mindre. Hvis vi overfører dette til en arbejdsplads med 'smertefulde arbejdsforhold', bør også TR blive betænkelig.

Der er imidlertid efter min opfattelse ikke tale om et enten/eller, hvor man *enten* brokker sig og går til kamp *eller* bare er 'mindful' og derfor lærer at finde sig i alt. Jeg bryder mig ikke om tvungen positivitet, om censur, mangel på kritik eller repressalier overfor dem, som ikke kan lide udviklingen. Jeg er derimod en stor tilhænger af tilbud om kildevand, frugt, sund frokost, fitness, mindfulness, meditation og muligheden for at skabe mening og forfølge et større formål i arbejdstiden. Men det skal ikke få den nødvendige kritik (= dialogen om det kritisable) til at forstumme.

Min pointe her er, at hvis kritikken alligevel forstummer – så er det ikke frugtordningens eller kildevandets skyld. Måske er

medarbejderne for loyale overfor arbejdspladsens behov – i stedet for deres egne? Eller måske oplever de, at interesse-sammenfaldet med arbejdsgiveren – f.eks. omkring det at blive dygtigere – er mere relevant end de principielle interesse modsætninger? I så fald er det en helt anden type problemstilling for fagbevægelsen end frugtordninger.

Mindfulness hjælper medarbejderne med at besinde sig på, hvad deres intention egentlig er, hvad der er vigtigst for dem i livet, og med at slå autopiloten fra og være mere til stede i deres eget liv. For mig er det et godt udgangspunkt for et kritisk perspektiv og en kritisk dialog. Et udgangspunkt som vi bør gøre alt for at styrke. I vurderingen af mindfulness i den kritiske belysning er det en utrolig vigtig pointe, måske den vigtigste.

### **Har mindfulness noget at gøre med faglighed på en arbejdsplads?**

Mindfulness giver anledning til nye grænsedragninger mellem det faglige, det personlige og det private – eller intime – og rejser derfor en række nye udfordringer. Herunder om ens "mindfulness" har noget som helst at gøre med ens kompetence som medarbejder.

Forfatter og lektor ved CBS Betina W. Rennison citeres således i en artikel i *Jyllandsposten* om 'den nye psykologiske kontrakt' i arbejdslivet:

*"Man bliver også bedømt på sin personlighed, adfærd, værdier og privatliv. Det begyndte med ideen om 'det hele menneske'. Det, at man skal være autentisk. Også når man er på arbejde. Og i dag skal man være passioneret, autentisk og committet for at være en god arbejdskraft. 'Vi forventes ikke blot at opfylde en særlig jobfunktion og besidde nogle specifikke faglige kvalifikationer. I dag er det i høj grad vores værdier og de personlige egenskaber, der bedømmes og belønnes. Det personlige er blevet arbejdsplads-*

*relevant. Det private er blevet offentligt... Du er gift med dit arbejde. Ikke bare tidsmæssigt, også værdimæssigt,' siger hun og kalder det intimer. Bettina W. Rennison mener, at det er på tide at vende tilbage til udgangspunktet: fagligheden. 'Vi skal have fat på fagligheden igen og væk fra alt det udenomspjåt med værdier og passion', siger hun." (Rennison 2012).*

Jeg mener, at Bettina Rennison har helt ret i analysen, men at hendes position – hvis hun er citeret korrekt – er aldeles uholdbar. Problemet er, at man ikke kan trække mening, passion, 'commitment' og en lang række personlige egenskaber ud af og væk fra arbejdet. Og dermed heller ikke fra det, som vi 'gør' med vores 'faglighed', når vi er faglige i praksis eller fra hvor godt, vi gør det. Mindfulness må antages at være en del af udenomspjattet. Men det er i særklasse vigtigt at have og praktisere de egenskaber, som mindfulness rummer og træner, hvis man skal fungere som en faglig kompetent videnarbejder i dag. Og det gælder for alle, uanset om man sidder som isoleret universitetsforsker og bakser med sit fokus, sin skriveblokering og sine overspringshandling eller som ingeniør indgår i komplekse udviklingsprojekter med folk med helt andre fagligheder.

Drømmen om at 'vende tilbage til den rene faglighed igen' er et levn fra en romantisk forestilling om fortiden. Forestillingen har formentlig aldrig været sand, og den hænger i hvert fald ikke på nogen måde sammen med den moderne videnarbejders ret komplekse kompetence, der omfatter både viden, kunnen, identitet og mening, der forhandles i praksis i en kontekst. Langt de fleste af os samarbejder og koordinerer med andre, kommunikerer, bliver inspireret, skaber stemning, skaffer penge, bygger alliancer, indgår i magtspil og meget mere som en del af vores daglige, faglige praksis.

Forsvaret for 'den rene faglighed' bygger derfor på en illusion og risikerer på sigt at underminere fagligheden ved at begrænse den fra praksis i den virkelige verden. Og det er i hvert fald en dødsyng position at skulle indtage for de faglige organisationer – ikke mindst på AC-området – og for AC-tillidsrepræsentanterne. For et sådant forsvar vil i sin yderste konsekvens føre til medlemmernes fallit på arbejdsmarkedet, der ikke byder på mange arbejdspladser i elfenbenstårne, hvor man kan få succes eller skabe værdi ved et dyrke en tilnærmelsesvis 'ren' faglighed.

### **Er mindfulness et element i en du-er-ikke-god-nok-som-du-er-diskurs?**

Lejlighedsvis problematiseres det, at 'kompetenceudviklingsdiskursen' har den tvangsmæssige karakter, at vi alle tilsyneladende skal udvikle os hele tiden. Det afstedkommer et herredømme inde i vores hoveder, hvor vi ikke føler os gode nok og hele tiden halser efter at nå et mål om at blive bedre. Men målet flytter sig hele tiden, og således løber vi os staver i livet.

Når mindfulness bruges af store private virksomheder og statslige institutioner er der naturligvis et element af, at 'du skal blive bedre', dvs. udviklingstvang. Hvad enten det er med henblik på at levere bedre resultater eller blive bedre til at trives og skabe mening i dit liv. Det samme gælder naturligvis fænomener som introduktionsprogrammer, sidemandsoplæring, medarbejderudviklingssamtaler og efteruddannelse mm. Tiltagene reflekterer 'en objektiv nødvendighed' og dermed tvang, men de behøver ikke i sig selv at være tvangsmechanismer.

Mindfulness er specielt og paradoksalt i 'udviklingsarsenalet', fordi det i særlig høj grad lærer folk 'at anerkende det, der er', at fokusere og være nærværende, at suspendere vurdering, dom og fordømmelse og



dermed give omsorg og anerkendelse til sig selv og til andre. I et meget interessant svar til Einar Baldursson m.fl. skriver Christian Gaden Jensen, at:

*"mindfulness... jo netop handler om... at vende tilbage til de helt basale værdier, at man er noget værd som menneske, faktisk uendelig meget værd."* (Jensen 2012).

Det ligger også i mindfulness, at man lærer at kontrollere sin stræben, og hvad man stræber efter – hvad er ens vigtigste intentioner?

Idealet for mindfulness på arbejdspladserne er altså ikke at tage al drive og ambition ud af folk! Men måske nok at erstatte den hovedløse 'renden rundt efter enhver forandring og udvikling' med fokus på det, som er vigtigt for folk.

## En slags konklusion og nogle anbefalinger til tillidsvalgte

Mindfulness er ikke i sig selv New Age eller religiøs hvervning, og accept af mindfulness-tilbud betyder ikke, at al kritik af arbejdsforhold må forstumme.

Mindfulness er en træning og en tilstand, der tilsyneladende har det enkelte individ i centrum, men netop kun tilsyneladende. Mindfulness kan øves og praktiseres kollektivt på arbejdspladserne og blive til en række praksisser, der er integreret i arbejdet i forbindelse med møder, emails, feedback osv. Her opstår der positive effekter i forhold til det kollektive lærings- og arbejdsmiljø.

Mindfulness styrker bl.a. fokus, klarsyn, nærvær og empati. Det er arbejdsrelevante elementer af videnarbejderens nødvendige kompetence. Sådanne elementer kan ikke forvises til en ikke-arbejdsrelevant 'personlighed', for rigtig meget af vores personlighed er i spil, når vi som videnarbejdere arbejder i praksis: Vi koordinerer og kom-

munikerer med andre mennesker, drømmer og får ideer, skaber mening og motive-rer os selv etc.

Og endelig kan mindfulness hjælpe os med at finde og holde fast i det i vores liv, som er vigtigt. Og blive bedre til at slukke for autopiloten. Er vi med mindfulness stadig ude i udviklingstvang og et mentalt herredømme, som vi som tillidsvalgte må og skal bekæmpe? Jeg mener nej, tværtimod. Min konklusion er, at vi som tillidsvalgte bør sige ja og gå forrest. Vi skal som et mindstemål anerkende og velkomme – og gerne ligefrem forlange – tilbud om mindfulness til medarbejderne. Men man skal ikke hoppe på hvad som helst – og heller ikke på hvilken som helst måde. Hav de kritiske positioner i baghovedet, men lad heller ikke dem forstyrre dit klarsyn!

Her er nogle anbefalinger i relation til arbejdet med mindfulness på arbejdspladserne, som udspringer af kritikken og forsøger at tage højde for den:

- Vær opmærksom på, at alle brancher har sine kvaksalvere. Styr uden om dem (tak til Einar Baldursson).
- Vær opmærksom på, at tilbud til medarbejderne på arbejdspladserne om mindfulness indføres som frivillige tilbud. At det ikke har konsekvenser at sige nej tak. At der ikke skabes et A- og et B-hold af 'troende' og 'skeptikere'. Det er nemmere sagt end gjort, og nogle vil betvivle, om det kan lade sig gøre. Arbejdspladser er ikke magtfrie rum, og det er svært at melde sig ud af en diskurs. Her testes organisationens evne til i praksis at håndtere mangfoldighed for alvor (tak til Rasmus Willig).
- Hold dialogen og diskussionen i gang om sjove og gode oplevelser i mindfulness og meditation; om hvad der virker for hvem og hvorfor; hvad der er mærkeligt og mystisk; og hvor grænsen skal trækkes. For

den flytter sig hele tiden, og at noget er 'grænseoverskridende' for nogen, betyder ikke, at det sidste ord er sagt. At man ikke kan melde sig ud af diskursen betyder jo ikke, at man ikke kan deltage i kampen om ordene – om hvad der kan siges og tænkes og dermed om, hvordan man vil opfatte eller definere virkeligheden i sin organisation (tak til Kirsten Marie Bovbjerg).

- Vi skal i arbejdsmiljøarbejdet fokusere meget mere på at klæde medarbejdere på til at håndtere forvirring, forandringer, fusioner og fyringer mm. Mindfulness kan være et sådant tilbud, og der kan tænkes mange andre. Det kan godt være i form af kollektive initiativer og udviklingsforløb, men det er afgørende, at den enkelte får værktøjer og kompetencer til at håndtere situationen, herunder 'det kollegiale/de andre', bevare sundheden, arbejdsglæden, meningen og jobbet – og 'employabiliteten'. Ellers svigter vi og lader medarbejderne og medlemmerne i stikken (tak til Tage Søndergård Kristensen).
- Vi skal passe på ikke *kun* at fokusere på at give den enkelte værktøjer og kompetencer – det er stadig vigtigt at være på dupperne i forhold til uhensigtsmæssigheder på det organisatoriske plan i personalepolitikker, arbejdstidsaftaler, belønningssystemer, evalueringssystemer, nye teknologier osv. Det er *stadig* vigtigt at prøve at tilrettelægge smarte, inddragende og kommunikerende processer omkring organisationsforandringer og -tilpasninger (tak til Einar Baldursson).

## Perspektiv: Hvornår kan TR bruge den kritiske arbejdsmiljøforskning?

Mindfulness er efter min opfattelse i sig selv en lovende vej ind i arbejds- og læringsmiljøarbejdet, og jeg håber, at den kritiske

arbejdsmiljøforskning vil tage feltet op til kærlig – og gerne kritisk – granskning og gerne på en måde, der ender med nogle anbefalinger til, hvad vi skal gøre og ikke gøre, frem for at forlade sig på hvad vi bør tænke og mene.

Når arbejdsmiljøarbejdet glider sammen med udviklingen af organisation og kompetencer, ryger det over i det, som traditionelt har været betragtet som 'blød HR'. Det er det imidlertid ikke længere – hverken blødt og måske heller ikke HR – fordi det så entydigt har betydning for virksomhedernes 'hårde performance': Resultater, indtjening, servicemål, kvalitet med mere. Her dukker nye udfordringer op for den tillidsvalgte. Når medarbejderne deler interesse med virksomhederne i at udvikle deres kompetence og performance, trænges de klassiske interessemodsætninger mellem leder og tillidsvalgt måske i baggrunden?

Her har vi brug for den kritiske forskning. Vi har brug for at få sat ting i perspektiv, at få undersøgt nye fænomener, at få opstillet nogle klare kriterier og demarkationslinjer, som ikke bør overskrides. Vi har på den ene side brug for nogle konkrete bud på, hvad vi skal gøre og ikke gøre – med et arbejdsmarked, som stiller sindssygt høje krav til den enkelte, uanset regeringens farve.

På den anden side har vi også brug for forskningen til at komme lidt dybere i nuancerne, før vi lukker al debat med et nok så guldrandet begreb fra en af sociologiens eller filosofiens 'tunge drenge' såsom Foucault, Luhmann eller Honneth. Kritikken er al ære værd, og dens eksistens- og ytringsmulighed må forsvares – men den er næppe i sig selv nok til at realisere de visioner, som kritikken udspringer af! De visioner bør vi huske! Det nytter ikke, hvis den kritiske (arbejdsmiljø)forskning ikke giver TR andre værktøjer i hænderne end den velargumenterede tvivl og tøven.

Jeg vil godt argumentere for en mere

pragmatisk indstilling, som ikke er ukritisk eller principløs, men som anerkender det, som i en fornuftig aftapning vitterligt er et fremskridt for medarbejderne, og som TR derfor bør byde velkommen. Mindfulness kan være et sådant fremskridt, fordi det kan 'humanisere' arbejdslivet, dvs. gøre det bæredygtigt i et livsperspektiv og give os mu-

ligheder for at forfølge mening, fællesskab og udfoldelse, mens vi passer vores arbejde og øger vores 'employability'.

Vi har brug for hjælp til at finde 'den fornuftige aftapning'. Den kritiske forskning skal hjælpe os med at sige ja – og ikke bare nej. Og give os indsigt nok til at vide, hvornår vi skal sige hvad!

## REFERENCER

- Baldursson, Einar (2012): Interview i Redder, Gitte: "Mindfulness er ingen mirakelkur mod stress". *Ugebladet A4*, 30.10.2012
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2001): *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*, ph.d.-afhandling, Københavns Universitet.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2004): En ny arbejds-etik under følsomhedens regime, i *Kritisk Debat*, [www.kritiskdebat.dk](http://www.kritiskdebat.dk), offentliggjort 15.04.2004.
- Gelles, David (2012): The mind business, i *Financial Times Magazine*, August 24, 2012.
- Glomb, Theresa et al. (2011): Mindfulness at work, i *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157, Emerald Group Publishing Ltd.
- Goleman, Daniel (1995): *Følelsernes intelligens*, København, Borgens Forlag (dansk udgave 1997).
- Goleman, Daniel (1998): *Følelsernes intelligens på arbejdspladsen*, København, Borgens Forlag (dansk udgave 1999).
- Jensen, Christian Gaden (2012): Kommentar til Baldursson (2012) på <http://www.ugebreveta4.dk/2012/201244/Tirsdag/Mindfulness.aspx> [05.12.2012].
- Kristensen, Tage Søndergaard (2008): Er det virk-somheden, der er patienten?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10. årgang nummer 4, s.109-113.
- Rennison, Bettina W (2012): Interview i Carlsen, Jette Meier & Eva Andersen: Ansatte må overholde en psykologisk kontrakt, *Jyllandsposten*, 4. marts 2012.
- Salamon, Karen Lisa (2007): *Selvsmål*, København, Gyldendal.
- Shapiro, Shauna L. & Linda E. Carlson (2009): *The Art and Science of Mindfulness*, Washington, DC, American Psychological Association.
- Shapiro, Shauna (2012): Interview og foredrag i København af dr. Shauna Shapiro, Santa Clara University 11. september 2012, video og powerpointpræsentation på <http://www.kompetenceudvikling.dk/content/mind-your-business>.
- Staunæs, Dorthe (2012): Professor MSO-tiltrædelsesforelæsning 26.03.2012: *Psyledelse: Ledelse i uddannelsesorganisationer efter den affektive vending*, <http://vimeo.com/40067305>.
- Tan, Chade-Meng (2012): *Search Inside Yourself*, New York, Harper One.
- Willig, Rasmus (2012): En ny form for rosende fascisme vinder frem på arbejdspladsen, i *Politiken* 11. februar 2012.

**Bent Gringer**, ph.d., chefkonsulent og AC-TR, Statens Center for Kompetenceudvikling  
e-mail: [bgi@kompetenceudvikling.dk](mailto:bgi@kompetenceudvikling.dk)