



Sarah Zobel Kolpin læser psykologi på Københavns Universitet ved siden af studiet arbejder hun i Novo Nordisk, Global Talent Management. Hendes vision er at undervise erhvervsfolk i positiv psykologi. Herunder meditation.

# Meditation – vejen til den komplette leder ●

Ligesom det er vigtigt, at medarbejderne kan identificere sig med virksomhedens overordnede værdier, er det også vigtigt, at der er en balance mellem arbejdsliv og privatliv – et værdisæt som Tania Ellis kalder »det hele liv«.

Fra et fokus på magt, rigdom og prestige handler ledelse i dag også om at skabe indre og immaterielle værdier for medarbejderne og virksomheden. Der stilles stadig større krav til et meningsfuldt arbejdsliv for den enkelte, hvor arbejde og privatsfære hænger sammen. **En af udfordringerne for fremtidens leder er derfor at koble den enkelte medarbejders mål sammen med virksomhedens overordnede vision. Dette kræver imidlertid, at lederen kvalificerer sig anderledes.**

PSYKOLOGI ser på meditation som et af redskaberne.

I takt med at vi bevæger os væk fra det traditionelle hierarki med kontrol og direktiver, kan ledere og medarbejdere ikke længere arbejde med udgangspunkt i det, vi altid har gjort, men må i stedet være på forkant med det ukendte. – Det betyder dog ikke, at de gamle værktøjer, der blev brugt i industrisamfundets lederskab, helt skal smides væk. De skal bare suppleres med nogle nye, mener Tania Ellis, vinder af prisopgaven fra Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin »Hvordan skal Danmark ledes«.

– De gamle ledelsesdyder skal stadig holdes i hævd. For at overleve skal der fortsat opnås resultater, og bundlinjen skal være i orden. En af forudsætnin-gerne for at nå resultaterne er ifølge adskillige undersøgelser foretaget af bl.a. Dansk Industri og Børsen ikke alene faglige ledelsesevner, men i høj grad også menneskeforståelse, kommunikation, åbenhed og samarbejdsevner. – Den største udfordring ligger i at sikre udvikling af medarbejdernes fulde kapacitet, engagement og trivsel, hvilket kræver ledere, der kan motivere og fastholde medarbejdere. Parametrene for, hvordan man motiverer medarbej-

derne, er dog ved at ændre sig. En høj løn og prestige spiller kun en sekundær rolle, hvorimod personlig og faglig udvikling og mening i arbejdet er langt vigtigere. Ligesom det er vigtigt, at medarbejderne kan identificere sig med virksomhedens overordnede værdier, er det også vigtigt, at der er en balance mellem arbejdsliv og privatliv – et værdisæt som Tania Ellis kalder »det hele liv«.

## Fire vigtige dimensioner

For at fremtidens ledere kan engagere og udvikle deres medarbejdere og derved opnå konkurrencemæssige fordele, kræver det først og fremmest, at lederen kender sig selv, sine egne værdier og målsætninger.

– At være en hel leder kræver, at man vedligeholder og træner alle fire personlige dimensioner – den fysiske, følelsesmæssige, intellektuelle og spirituelle, så der er nogenlunde balance, forklarer Tania Ellis. For at klare en ofte stresset hverdag skal kroppen være i fysisk god balance, dvs. at kroppen har brug for motion, hvile og næring for at håndtere stress. Ved at dyrke venskaber og arbejdsrelationer gennem samarbejde, aktiv lyt-



## TANIA ELLIS

35 år, Executive MBA med 12 års ledelseserfaring og afhandling om holistisk ledelse. Selvstændig rådgiver, foredragsholder, skribent og vinder af prisopgaven »Hvordan skal Danmark ledes«, som Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin udskrev i samarbejde med Copenhagen Business School og Center for Ledelse. Du kan læse prisopgaven i sin fulde længde på [www.taniaellis.dk](http://www.taniaellis.dk)

ning, dialog og ved at udfordre sine egne referencerammer kan man styrke den følelsesmæssige dimension. Den intellektuelle dimension er den, vi udvikler mest under uddannelse. Den spirituelle dimension er der, hvor selve kernen til lederskabet ligger. Det er her, man finder ressourcer, der inspirerer til læring, kreativitet og innovation. Tania Ellis mener, at en af måderne at komme i kontakt med sin egen bevidsthed på, er gennem meditation.

– Men man kan dog sagtens være spirituel uden at meditere. En udvikling af

*Fortsættes næste side*



Meditation  
& Ledelse

den spirituelle dimension kan f.eks. også opnås ved at gå lange ture, være alene i naturen eller ved at arbejde bevidst med sine værdier.

#### Spiritualitet

– Spiritualitet har ikke nødvendigvis noget med religiøsitet at gøre, selvom de to begreber ofte forveksles. Men religion kan i lighed med meditation være et værktøj til at få kontakt til sit indre. Begrebet spiritualitet er således heller ikke ukendt og fjernt for den verden, erhvervslivet opererer i. En lang række spirituelt baserede ord bruges flittigt til at beskrive den gode leder eller den ideelle arbejdsplads.

– For eksempel kommer ordet entusiasme fra det græske ord *entheos*, som betyder *i en gud*, begejstret kommer af det tyske ord *begeistert*, hvor *geist* betyder ånd med den betydning, at ånden er gået ind i objektet/personen, at inspirere kommer af det latinske ord *inspirare*, som betyder *at puste ånd ind i*, ligesom ordene mission og vision også er spirituelt inspirerede.

Mange ledere er allerede godt på vej ind i den nye tids ledelsestænkning, og flere ser kompetencer såsom empati, menneskeforståelse, samarbejdsevner, kommunikation og åbenhed som nogle af de vigtigste egenskaber i lederskabet.

I januar 2003 indvilligede 14 yngre erhvervsledere i at deltage i et anderledes ledelsesprogram, nemlig forskningsprojektet »Meningsfuld ledelse i Praksis«. Programmet gav lederne mulighed for at udforske andre sider i sig selv og i deres lederskab og praktisere en daglig mentaltræning i form af meditation. □

## Meningsfuld ledelse i praksis

FORSKEREN

**Bjørn Uldall** havde fået nok af lange stressende arbejdsdage og sagde sin stilling op hos konsulentfirmaet McKinsey for at finde et job med større personligt udbytte. Efter et halvt år, der bl.a. bød på et meditationsophold, identificerede Bjørn sit drømmeprojekt:

**Han ville undersøge, hvordan man kan udvikle lederskab i erhvervslivet, som i højere grad tager det eksistentielle og spirituelle alvorligt.**

Efter en periode som konsulent på forskellige projekter hos Right Kjaer & Kjerulf definerede Bjørn Uldall sit eget projekt: »Meningsfuld Ledelse i Praksis«, hvor en række topledere fra vidt forskellige brancher bl.a. har mulighed for at undersøge, om meditation kan styrke deres indre på en måde, så det kan inddrages i lederskabet.

– I mit job som leder og konsulent oplevede jeg, at der er langt fra de noble idealer og fine teorier om at fremhæve de bløde sider i lederskabet til det, der mange gange foregår i praksis. Det blev mere og mere klart for mig, at man ikke kan være

**Meditation kan være et godt redskab til at holde sig i god mental og åndelig form, ligesom en løbetur er et godt redskab til at holde sig i fysisk form.**

leder med en ensidig rationel tankegang, men jeg manglede metoder til at styrke det følelsesmæssige og spirituelle, så derfor tog jeg på et intensivt meditationsophold i England. Meditation er blevet en central del af forskningsprojektet og er netop årsagen til, at mange af lederne bider på krogen.

– Meditation er forholdsvis nyt for os i den vestlige verden, og de fleste ledere, der deltager i projektet, er meget nysgerrige efter at vide mere om meditation og afprøve den i en sammenhæng, hvor de føler sig sikre på kvaliteten og lødigheden.

Udover at deltagerne skal udføre en daglig meditationspraksis på min. 20 minutter, praktiseres meditationen også flittigt på et tredøgns introduktionsforløb og på de seks fælles heldags-sessioner, der er fordelt over det år, udviklingsforløbet varer.

– Meditationsmetoden består af nogle ganske enkle åndedrætsøvel-

ser, hvor man tæller fra et til ti. Vi har en hollandsk zen-mester, der udover at fortælle om zen-filosofien forklarer om meditation i et videnskabeligt perspektiv og sætter det ind i en vestlig kontekst.

Meditation er en enkel praksis, som alle kan lære, men det kræver en vis portion selvdisciplin og vilje til at blive ved, inden man ser resultater. Det er derfor også vigtigt, at man kommer ordentligt i gang. På kurset begynder man derfor ofte med at meditere i bare 10 minutter.

Det kan godt være hårdt for nogen at sidde stille i en bestemt stilling i længere tid, men samtidig er de klar over, at det er et træningsforløb, og at det godt må være hårdt

Meditation er ikke nødvendigvis svaret på alle ens problemer. Man skal heller ikke tro, at blot man mediterer, bliver man en bedre beslutningstager.

– Det er meget individuelt, hvad

#### BJØRN UL DALL

Konsulent og leder af forskningsprojektet »Meningsfuld Ledelse i Praksis«, der er et ph.d.-forskningsprojekt i samarbejde med Right Kjaer & Kjerulf, Learning Lab Denmark og internationale forskere. Ph.d.-projektet forventes afsluttet om to-tre år. Læs mere om forskningsprojektet og muligheden for at deltage på [www.meningsfuldledelse.dk](http://www.meningsfuldledelse.dk)

man får ud af det. Men meditation kan være et godt redskab til at holde sig i god mental og åndelig form, ligesom en løbetur er et godt redskab til at holde sig i fysisk form. For mange i den vestlige verden er meditation stadig temmelig grænsoverskridende. Mange lever fra

– I mit job som leder og konsulent oplevede jeg, at der er langt fra de noble idealer og fine teorier om at fremhæve de bløde sider i lederskabet til det, der mange gange foregår i praksis.

halsen og opad i den intellektuelle verden og lytter ikke efter, hvad der foregår i resten af kroppen. Meditation kan udover at træne den mentale kondi, så man i det daglige er mere bevidst om sine tanker, også være med til at opbygge den fysiske formåen.

Forskningsprojektet er en personlig udforskningsrejse for den enkelte deltager, og inden kurset bliver lederne bedt om at tage stilling til, hvad meningsfuld ledelse betyder for dem.

– Det letteste er at starte med sig selv. Det, man laver, skal være meningsfuldt for en selv. Deltagerne er blevet ledere og har opnået deres nuværende position i takt med, at de har tilfredsstillet andre og dermed er blevet forfremmet. Men de har måske ikke altid stillet sig selv spørgsmålet »hvad vil jeg?«, siger Bjørn Uldall.

På kurset får deltagerne også to andre redskaber, nemlig dialog og aktionsforskning. Dialog foregår i grupper og adskiller sig fra en samtale eller en diskussion.

– Det er kunsten at kunne skabe udviklende, åbne, ærlige og nære samtaler, når man behøver det! Et meget vigtigt redskab for en leder, som man kan tage frem i forhold til medarbejderen, når der er behov for det.

– Det handler om at øge opmærksomheden på den adfærd, vi udviser. Det er her, vi sætter spørgsmålstegn ved, hvorfor vi handler, som vi gør. Hvordan har jeg det, mens jeg gør det, hvilke motiver og intentioner ligger bag? Meningen er, at disse spørgsmål skal blive en integreret del af hverdagen for at styrke personlig vækst og åbne for nye tilgange. □



# Livsstil og daglig vane

ERHVERVSLEDEREN

Kenneth Lee, General Manager HRM i TietoEnator, stiftede første gang bekendtskab med meditationens verden som teenager. Dengang syntes han, det var noget pjat. **I dag er det blevet en livsstil og en daglig vane, han ikke kan leve foruden.**

**K**lokken 6.00 hver morgen sætter Kenneth sig i sin vante stilling på de to sorte meditationspuder på første sal i sit hus, tænder et stearinlys og putter den brugte tændstik i en tom æske. Han sætter derefter sit ur til at ringe 25 minutter senere. Hans blik fæstner sig langsomt og roligt på et bestemt punkt ude i haven, og dagens første meditationsritual begynder.

– Nogle gange kan det godt føles som uendelig lang tid, hvis jeg ikke kan finde ned i det rigtige punkt, og hvis jeg ikke er fokuseret og afslappet. Siden han i januar 2003 startede som deltager på forskningsprojektet »Meningsfuld Ledelse i Praxis« har han dagligt mediteret 2 gange a 25 minutter. Selvom han længe har interesseret sig for selvudvikling, var det alligevel ved et tilfælde, at han kom med på kurset.

**Men man skal blive ved for at opnå et endnu større resultat.**

Efter 14 dage kan man virkelig mærke, man har rykket sig. Man har fået større ro, overblik og opmærksomhed.



– Jeg havde længe ledt efter noget, der kunne bringe mig videre både rent uddannelsesmæssigt og personligt og har deltaget i et hav af småkurser, hvor jeg ikke følte, jeg rykkede mig. Min kæreste arbejdede på det tidspunkt sammen med Bjørn Uldall hos Right Kjaer & Kjaerulf og kom en dag hjem og viste mig en artikel om projektet.

## Frigjorte ressourcer

– Jeg er sikker på, at meditationen har frigjort mine intellektuelle ressourcer og gjort, at jeg er kommet væk fra min tidligere dårlige vane med f.eks. at læse fem bøger ad gangen. Jeg er blevet mere fokuseret og har haft en stor lyst til at fordybe mig. Faktum er, at alle hans management-bøger nu er læst, og det har sammen med kursusforløbet givet ham en masse nye redskaber, der kan benyttes i det daglige job.

Kenneth mærkede allerede en effekt af meditationen efter de første intensive dage på kurset.

– Mange af os var efter ganske få dages intensiv meditation mere fokuserede på detaljerne omkring os såsom farverne på træerne, solens belysning og bare det at være til stede.

– Men man skal blive ved for at opnå et endnu større resultat. Efter 14 dage kan man virkelig mærke, man har rykket sig. Der er kommet mere plads på ens indre harddisk, og man har fået større ro, overblik og opmærksomhed end tidligere.

Erhvervslederne på forskningsprojektet har primært koncentreret sig om én meditationsform, nemlig



**KENNETH LEE**

44 år, er i dag General Manager i TietoEnator A/S. Han har en lederuddannelse fra Søværnet og er eksamineret eksportør (EE) fra den Danske Eksportskole i Herning.

zen-meditation, som fokuserer på at øge opmærksomheden. Øvelserne har lært dem at kontrollere deres opmærksomhed og forbedre koncentrationen. Tanken er, at man skal koncentrere sig om sine udåndinger og tømme hjernen, så de ting, der er vigtige, dukker op.

En anden meditationsform, som erhvervslederne snusede lidt til, og som Kenneth det sidste halve år har arbejdet mere med, er meditation på et koan. Et koan er et spørgsmål, som man gentager for sig selv på udåndingen. En teknik, som de gamle zen-mestre brugte til at udvide den enkelte elevs abstraktions-evner og forståelse af den verden, man befinder sig i.

## At finde et godt svar

– Ideen er, at man igennem meditationen finder et godt svar. Der fin-

des ikke et endegyldigt svar, men svarene kan blive bedre og bedre med tiden.

– Ligesom et koan har jeg til daglig brug for flere svar og tager ikke altid den første den bedste beslutning på tingene. Ideer og svar i forbindelse med mit arbejde kommer på samme måde, som svarene på mit koan, dumpende, når jeg mindst venter det. Begge dele er direkte afledt af meditationen.

Meditation er desuden et godt afstresningsværktøj og er med til at give en større selvsigt, som er vigtig for ledere i forhold til skabe større menneskeforståelse over for deres medarbejdere. Man skal vise, at man stoler på sine medarbejdere, så de tør tage chancer. Det er i orden at turde fejle. Samspelet bliver dermed bedre og gavner alle. Meditationen gavner ikke bundlinjen i morgen, men på længere sigt gør den. Den spreder en god energi, så man er mere produktiv.

Kenneth sætter kun halvt så mange projekter i verden som før, hvilket vil sige, at han er langt mere produktiv med de rigtige ting. Han bruger længere tid på planlægningsfasen, hvor han før skyndte sig videre til udførelsesfasen. Det har gjort, at hastigheden af beslutningerne er faldet, men til gengæld er træfsikkerheden steget. Dermed har han fået et større overskud og en mindre stressest arbejdsdag.

– Hidtil har mine møder været præget af diskussion, hvor det i høj grad handlede om prestige og om at være den skarpeste og hurtigste, siger Kenneth. Han har nu oplevet fordelene ved dialog, hvor alle kan bidrage med noget. Man behøver ikke at være enige, men bygger hele tiden ovenpå, så der kommer mere mening i rummet.



*Meditation er med til at skabe overblik og større koncentration, som kan have en afsmittende effekt på andre mennesker.*

## Få overblik og koncentration

INSTRUKTØREN

**Meditation har i mere end 15 år været en af Sarah Zobel Kølpins store passioner.**

Hun mener, alle kan have gavn af den gamle teknik, og er glad for at kunne give sin viden fra sig – på arbejdspladsen, i fitnesscentret og til veninderne hjemme i stuen.

I et halvt år har HR-afdelingen i Novo Nordisk dannet ramme om Sarahs arbejdsliv ved siden af studiet i psykologi ved Københavns Universitet. Hendes praktikplads i den store koncern har nu bragt hende til den nystartede afdeling »Global Talent Management«.

Her arbejder hun med ledelsesudvikling og har undervist i meditation.

– Jeg har undervist i forskellige meditationsteknikker i forbindelse med stress- og kommunikationsseminarer. Det har været lærerigt at undervise nogen, som intet kendskab havde til det i forvejen. Nogle var lidt skeptiske i starten, men efter kort tid var det rart at mærke deres store interesse for at lære mere.

Hun har tidligere undervist i Well-Come Fitness i Hellerup og venin-

derne privat hver søndag gennem en længere periode.

– Det kan være gavnligt at meditere sammen med andre. Dels skaber det en større energi, og så betyder det, at man får gjort det.

Meditation fik for alvor en plads i Sarahs liv, da hun som 15-årig tog på et 14 dages ashram-ophold i Indien med sin far. Her lærte hun om den gamle buddhistiske tradition og mødte for første gang Gurumayi, der siden blev hendes forbillede i forhold til personlig udvikling.

– Jeg blev betaget af Gurumayi, fordi hun besidder alle de positive ting i mennesket og står for mig som et levende eksempel på, hvad man kan opnå rent menneskeligt. Siden sit første ophold i et ashram,

*Fortsættes næste side*



### SARAH ZOBEL KØLPIN

30 år. Hun læser psykologi på Københavns Universitet. Hun begynder efter jul på sit speciale. Ved siden af studiet arbejder hun i Novo Nordisk, Global Talent Management. Hendes vision er at undervise erhvervsfolk i positiv psykologi, som fokuserer på menneskers styrker, dyder og positive følelser. Herunder vil meditation naturligvis indgå.

hvor hver dag består af ca. seks timers meditation, yoga og diverse foredrag, har hun været af sted fem gange i både Indien og New York. I de perioder Sarah underviser, mediterer hun mindst tre gange om ugen.

– Man opnår den største effekt ved at meditere regelmæssigt. Hvis man ikke træner intenst i starten, kan man hurtigt komme ud af rytmen. Sarah synes, det er en rigtig god idé at sætte uret lidt tidligere om morgenen og gøre meditation til et morgenritual.

#### Gode råd til at komme i gang

Hvis man ikke har en instruktør ved hånden, er det godt at starte med en cd, hvor man bliver guidet igennem meditationsøvelserne. Sarah anbefaler, at man lukker døren ind til kontoret 15-30 min. i frokostpausen, eller at man lytter til båndet i bilen til og fra arbejde.

– Det er en god måde at bruge

spildtiden fornuftigt på. Det er kun en fordel i trafikken, at man bliver rolig og afslappet.

Når man har oparbejdet en teknik, man gerne vil bruge, kan man lytte til musik, alt imens man mediterer. Desuden er det godt at lave sit eget ritual omkring den daglige meditation. Det kan være at sidde et bestemt sted, tænde et stearinlys eller høre en bestemt slags musik. Det optimale er at sidde i skrædderstilling med ret ryg, hvor forskellige centre bliver aktiveret i kroppen.

#### Meditationsteknikker

Åndedrætsmeditation (zen-meditation) er en god meditationsform at begynde med, fordi den er simpel. Når tankerne begynder at strømme ind, kan man forestille sig, at tankerne er skyer på en himmel. Skyer opstår og forsvinder – ligesom tanker. Det handler så om at lade skyerne passere videre på himlen, så der til sidst er klar himmel – altså ingen tanker! Dette billede kan være med til at skabe fokus og give en forståelse for, hvordan tankerne hele tiden kommer og går.

En anden metode kan være at tælle fra 1-10 på udåndingen.

Analytisk meditation er i sin form ideel for erhvervsledere, fordi de er vant til at analysere, tænke rationelt og løse problemer. Den kan bruges som en teknik til at udvikle deres personlige lederskab og til eksempelvis at ændre en vedvarende negativ adfærd.

– Tag en følelse som vrede og forestil dig en situation, hvor du var meget vred. Visualiser selve situa-

tionen og hvilken følelse og atmosfære der skabte den. Analyser og tænk på den. Skift derefter fokus og forestil dig, hvordan situationen kunne have set ud, hvis du havde handlet uden vrede. Jo mere du mediterer på at ændre vreden til en positiv følelse, jo større mulighed er der for, at det vil manifestere sig i virkeligheden og ændre din adfærd næste gang, du kommer i en lignende situation.

Andre former for meditation er visualiserings-, mantra-, og tratak-meditation. I sidstnævnte mediterer man på en lysflamme ved at kigge ind i den. Derudover er der også den aktive meditation, hvor man eksempelvis går nogle stille og afslappede ture i naturen.

#### Hvad kræver det?

At lære at meditere kræver interesse, tid og tålmodighed. Det kræver også, at man er opmærksom på sig selv og åbner øjnene for de forandringer og resultater, som viser sig efter nogen tid. Det er vigtigt at meditere jævnligt. Hellere to gange om ugen a 10 minutter end en time en gang hver 14. dag. Man skal ikke meditere for øvelsens skyld, men for de resultater og den effekt, man opnår for resten af livet, siger Sarah.

#### Hvad får man ud af det

Igennem meditation træner man sin bevidsthed og lærer sig selv at kende på godt og ondt. Man får en fornemmelse af sine egne styrker og begrænsninger, hvilket især er vigtigt for en leder for at kunne forstå, motivere og lede andre mennesker. Meditation er med til at skabe overblik og større koncentration, som kan have en afsmittende effekt på andre mennesker. Den dybe koncentration, som man oparbejder i meditation, vil manifestere sig i resten af ens liv, så man er koncentreret og fokuseret det meste af tiden livet igennem. Hvis man kan det, opnår man det, som alle snakker om: at leve i nuet! □

