

# Vigtige beslutninger skal nogle gange være ubehagelige at træffe

3. generation af kognitiv terapi skal gøre os mere rummelige. Den kan med succes bruges af ledere til at træffe beslutninger tættere på eget værdisæt. Det kan ses på bundlinjen, viser studier

Af Max Bøhling, phd. indehaver af [funktionelpsykologi.dk](http://funktionelpsykologi.dk) og [inOpus.dk](http://inOpus.dk)

**LEDELSESUDVIKLING** – Mindfulness hjælper os med at blive mere bevidste omkring de mekanismer, der sætter i gang i forskellige situationer. Vi træner registreringen af det som sker uden at automatisk dæmpe eller regulere det. Denne tilgang har især indenfor psykoterapien og behandlingen af psykologiske fænomener haft en skelsættende betydning.

Den klassiske form for behandling eller kognitive terapi (CBT) patologiserer disse sanselige oplevelser; ”det er forkert, at tænke negative tanker”, ”du skal ikke være stresset”, ”der ingen grund til at være depressiv”. Terapiens udgangspunkt er, at ændre de ubehagelige tanker og følelser.

## Grøn giraf på sandstrand

I teorien er det smart. Vi fjerner det ubehagelige og kan leve videre. Problemet er imidlertid, at vi ikke kan fjerne det. Faktisk er det der oftere når vi ikke vil have det – prøv f.eks. at undgå at tænke på en grøn giraf på en sandstrand. Vores hjerner er designet til hele tiden at give os inputs. Vi kan ofte kontrollere det, der er omkring os i den fysiske verden men i

den indre verden har vi meget lille kontrol; dvs. følelser, tanker og sanselige oplevelser. Når man sætter sig, til mål at ændre følelser og tanker risikerer man således at vedligeholde tilstanden; ”nu dukkede ubehaget op igen – jeg må være syg”.

## Den tredje bølge

Den tredje bølge af kognitiv terapi bygger på mindfulness princippet. Det vil sige, at vi registrerer det, som dukker op uden, at ”købe” ideer og tanker om, at vi er syge, forkerte m.v. Vi bemærker det, der sker og skærper opmærksomheden på, at vi kan tage bevidste beslutninger – og somme tider vil det føles ubehageligt.

En af de fremtrædende retninger indenfor 3. generation kognitiv terapi er Acceptance and Commitment Therapy (ACT). Den terapeutiske læring foregår gennem registreringer (mindfulness), afklaring af værdier og villigheden til at være et menneske med mange forskellige følelser. Med andre ord forsøger ACT ikke at ændre følelser og tanker, men at styrke vores fleksibilitet i forhold til de indre fænomener – at gøre os

Fortsættes →

**Fortsættelse** ↓

Max Bøhling (psykolog og PhD i Management) arbejder med terapi (funktionelpsykologi.dk), undervisning, ledertræning og forandringsprocesser i virksomheder (inOpus.dk).

Den evidensbaserede metode er det fælles afsæt for positive forandringer; at bevæge individ og organisation tættere på det som er vigtigt.

mere rummelige, så vi kan komme tættere på den person og liv vi gerne vil have.

Der er netop ved at blive udgivet flere studier fra en ACT intervention i virksomheder. Interventionen gav ledere og medarbejdere værktøjer til at forholde sig til indre fænomener, der f.eks. opstår i forbindelse med ambivalens og feedback fra medarbejdere (360 graders målinger). Ved at træne den måde, som deltagerne forholdt sig til de indre fænomener blev profitabiliteten i de afdelinger, der modtog ACT interventionen markant forbedret i forhold til afdelingerne, der alene modtog den sædvanlige ledertræning. Samtidig skete der, en markant forbedring af velvære i interventionsgruppen.

Acceptbaseret ledelse er en position, hvorfra ledere mere effektivt kan vælge retning og træffe beslutninger, som er i tråd med lederens værdisæt. Træningen foregår gennem praktiske øvelser hjemme og i samarbejde med en kvalificeret træner. Træningen gør deltagerne mere fleksible overfor de indre fænomener og barrierer, der kan hindre beslutningstagen og skabe afstand mellem den leder, som man er og den leder, man gerne vil være.

**Stå gerne på afsatsen**

Effekten af træningen forklares ved, at vi sætter os selv i stand til manuelt at styre vores liv. Somme tider vil vores automatiske reaktioner være uhensigtsmæssige. F.eks. hvis jeg skulle tage mine automatiske indskydelser alvorligt, ville

jeg aldrig kunne tale foran en gruppe mennesker (jeg bliver varm under armene, sommetider rød i ansigtet og får tanker om, at jeg alligevel ikke kan sige, noget der er klogt nok), eller skrive denne artikel (folk tænker bare, at jeg er en selvoptaget person).

Når det sker, så føles det rigtigt – jeg føler mig selvoptaget og dum – men jeg er blevet bedre til at registrere, at det er det, der sker hver gang og selvom min krop fortæller mig, at jeg står på en afsats og alt vil gå galt, så har jeg en bevidsthed om, at jeg ikke er døden nær men er i gang med formidle et emne, som optager mig meget.

**At rumme ubehagelige beslutninger**

På samme måde, kan lederen rustes til at rumme den uundgåelige ambivalens, der opstår når der skal tages vigtige beslutninger; beslutninger som kan have væsentlig betydning for produktiviteten, medarbejdernes og ens personlige velvære. Vi er alle i samme båd og det er ikke sygeligt eller forkert at have svært ved at gøre det, der er vigtigt for os men vi kan åbne op og tillade os selv, at rumme mange følelser og fænomener – at være levende – og være den leder og person, vi gerne vil være.

*Se fakta om Mindfulness på næste side*

Fortsættes →



Til indhold ↑

*Fortsættelse* ↓**FAKTA OM Mindfulness**

Mindfulness anvendes i tiltagende grad i behandlingen af psykologiske problemstillinger – eller med andre ord emotionelle forstyrrelser. Teknikken bag mindfulness er registrering. Registrering af følelser, tanker og sanselige fornemmelser (f.eks. en knuen i brystet eller varme i hovedet).

Oftede reagerer vi helt automatisk på disse oplevelser; f.eks. når vi står på en høj afsats får vi adrenalin og en knuen i maven, som vi kan regulere ved at træde tilbage fra afsatsen. Ofte sker dette helt automatisk, vi undgår afsatser, varme genstande og andre situationer, der giver sanseligt ubehag. Det er ofte en afgørende faktor når det kommer til overlevelse – og måske forklaringen på, hvorfor der er så mange mennesker i dag – vi er designet til at være lettere neurotiske og undgår fremfor, at tage potentielt livstruende chancer.

Mindfulness kan hjælpe os med at blive mere opmærksomme på processerne, skelne farlige situationer fra ubehagelige situationer og bevidst vælge handlinger, der er hensigtsmæssige i situationen.

# katalysator

kreativ pr  
gennemtænkt kommunikation

[www.katkom.dk](http://www.katkom.dk)



Til indhold ↑