

The Work of Byron Katie



ERNEST HOLM  
SVENDSEN



MORTEN W.  
ANDERSEN

# THE WORK - ET ENKELT VÆRKTØJ MED EN ENORM EFFEKT

THE WORK OF BYRON KATIE PÅ ARBEJDSPLADSEN

The Work of Byron Katie er en metode til at give slip på de stressende tanker og begrænsende overbevisninger, der er den egentlige årsag til vores problemer. I denne artikel deler vi vores erfaringer med at bruge The Work of Byron Katie i lederuddannelsen på Rigshospitalet.



Det er nogle helt andre ledermøder nu.  
Pludselig diskuterer vi kerneopgaven –  
der er mindre magtspil.

Vera Timmermans, Klinikchef



---

**Klar kommunikation. Fokus på kerneopgaven. Bedre mødeledelse. Større tydelighed. Færre konflikter. Mere ro. Højere effektivitet.**

Det er ikke så lidt, deltagerne tilskriver de lederforløb i The Work, som Rigshospitalet indtil videre har afviklet seks af. Hvert forløb strækker sig over seks dage fordelt med fjorten dages mellemrum, og der er femten til tyve deltagere på hvert hold. Og udgangspunktet for forløbene er den forbavsende påstand, at ethvert problem, deltagerne oplever, i virkeligheden skyldes deres egen tænkning, og at det derfor i første omgang er hos dem selv, problemerne skal løses. For når først det er gjort, er resten ren praktik.

”Der er færre situationer, hvor jeg bliver irriteret, og jeg er meget mere villig til at høre, hvad folk siger, for måske har jeg overset noget. Fokus er på vores fælles opgave – og så er vores ego’er mindre betydningsfulde,” Sådan siger Vera Timmermans, overlæge og klinikchef på patologiafdelingen på Rigshospitalet. Og det er den samme historie, der går igen på tværs af afdelinger, klinikker og centre: Et forøget fokus på det, vi er her for, og en evne til ikke at tage ting personligt.

### **Hvad er The Work**

The Work er et værktøj til at undersøge og slippe af med begrænsende overbevisninger. Og grunden til, at det har så stor en virkning, er, at det er disse overbevisninger, der er den egentlige årsag til vores proble-

mer. Når vi slipper af med vores begrænsende overbevisninger, bliver vi i stand til at se og kommunikere klart, og dermed til ganske enkelt at gøre det, situationen kalder på. Vi holder op med at stå i vejen for os selv med alle vores fortællinger om det, der foregår, og kan i stedet holde øjnene på bolden.

Klinisk sygeplejespecialist Marianne Nybro Grum beskriver forandringen hos sin lederkollega, afdelingssygeplejerske Pernille Preisler, sådan her: ”Vi sidder til et møde, og en af de andre deltagere er enormt provokerende. Hun er sådan en, der virkelig kan irritere folk. Hun er dominerende og prøver hele tiden at afspore samtalen, og i gamle dage ville hun også have kunne gøre det med Pernille. Men nu oplever jeg, at Pernille bare er helt afslappet. Det er som om, deltageren slet ikke kan provokere hende. Pernille er tilstede i opgaven, spørger ind til den, vender tilbage til den. Jeg har set det i mange situationer efterhånden, og det er mega konstruktivt for os alle sammen. For efterhånden falder den anden deltager jo også lidt ned, og vi ender med at komme i hus med alt det, vi skal.”

### **Der skal to til at danse tango**

For at en konflikt kan blive en konflikt, kræver det, at der er (mindst) to, der spiller med. Hvis den ene part fuldstændig mister interessen i at opretholde sin andel i konflikten, kan den ganske enkelt ikke blive ved. Og hvis dennes bidrag oven i købet erstattes med tydelighed og klar kommunikation, forandres situationen



fuldstændig. Det har vi længe vidst. Og derfor har de fleste af os igen og igen forsøgt at hæve os over konflikterne og være "professionelle". Men det koster. Det kræver nogle gange en enorm indsats. Det kræver forberedelse og efterbearbejdning, det fører nemt til sladder og negativ energi, og det kan skabe et vældigt indre pres at skulle holde alle vores eksplosive tanker for os selv.

Men hvad nu, hvis vi slet ikke kunne tro på, at det, den anden gjorde eller stod for, var et problem? Hvad hvis vi ikke længere mente, at den anden burde være anderledes, end han eller hun var, og i stedet koncentrerede os om at lytte til deres synspunkter? Hvad hvis vi ganske enkelt holdt os fra den andens banehalvdel, men til gengæld kom helt tydeligt tilstede på vores egen?

### De tre former for business

En af de centrale idéer i The Work er, at der findes tre former for business: Der er *min business*, der er *de andres business* og der er *Guds business* (som ikke skal forstås religiøst, men som udtryk for alt det, ingen af os har nogen indflydelse på – jordskælv, oversvømmelser, strømafbrydelser og forsinkede tog). At bruge kræfter på at være i Guds business er åbenlyst spild af energi. Det er ligegyldigt, hvor meget vi brokker os over, at det regner – det kommer ikke til at ændre sig af den grund. At insistere på at lade gummistøvlerne blive i skabet er derfor ikke bare ineffektivt, det er decideret dumt.

Vejret er et vilkår, og at lære at skelne mellem, hvad der er vilkår (som vi ikke kan gøre noget ved lige nu), og hvad der er problemer (som vi kan gøre noget ved), kan hjælpe os til at bruge vores kræfter rigtigt.

At opnå evnen til at blive i sin egen business er derfor en af de mest konstruktive og effektive kompetencer, vi udvikler med The Work. For det er altid i ens egen business, tingene foregår. Det er det eneste sted, vi har nogen reel indflydelse.

“

Medarbejderne har fået en mere udhvilet og klar leder. Jeg har mindre stress ... nej, jeg har faktisk ingen stress.

Vera Timmermans, Klinikchef

”

”Jeg er selvfølgelig empatisk og har følelser for mine medarbejdere. Men jeg kan ligesom sortere i, hvad der er mit, og hvad der er deres, og lade være med at blande mig selv ind i, hvad f.eks. en afskedigelse vil betyde for dem,” siger oversygeplejerske Pernille Lohse. ”Jeg bruger ikke energi på det på samme måde. Det drejer sig om arbejdet: Hvad er mit ansvar, hvad er hendes ansvar, og hvad er vores arbejdsmæssige relation?”

“

Jeg har fået mere fokus på, at jeg ligeså godt kan være glad, når det regner, som når solen skinner. Det er i mit eget hoved, det foregår. Og det smitter jo også i en personalegruppe.

Pernille Lohse, Oversygeplejerske

”

### Naturlig og vedvarende forandring

At fokus bør ligge på kerneopgaven ved de fleste godt. I hvert fald når de tager sig tid til at tænke over det, men det er netop det, det kan knibe med, når man står i en krævende situation. Det, der er så spændende ved The Work, er, at det ikke er et værktøj, vi bruger i situationen. Vi bruger det *bagefter*. Og ved at undersøge de overbevisninger, der styrede os i situationen, forandrer de sig, hvorefter vi helt spontant og naturligt handler anderledes næste gang. Vi forandrer så at sige de grundlæggende tankestrukturer i os, som får os til at handle uhensigtsmæssigt – og det er ikke noget, vi derefter behøver at holde fast i eller minde os selv om. Det, vi har set, bliver ikke lige pludselig gjort uset, og når vi har gennemskuet noget i os selv, kan det ikke undgås, at vi ændrer adfærd.



”Jeg er blevet meget mere bevidst om det her med at søge anerkendelse: Hvad er det for nogle mails, jeg sender ud? Hvad er det, jeg skriver? Hvorfor går jeg til min oversygeplejerske? Er det kun for at få anerkendelse, eller er der rent faktisk et budskab i det?” forklarer afdelingssygeplejerske Line Holm Knudstrup. ”Og hvis det er det, jeg gerne vil have – hvis jeg gerne vil have anerkendelse – så spørger jeg bare direkte i stedet for at gå som katten om den varme grød.”

### Hvad gjorde vi?

The Work blev introduceret på Rigshospitalet i forbindelse med en indsats for at skabe mere flow og færre forstyrrelser. Afbrydelser og forstyrrelser er en kompleks problemstilling og et af de helt store arbejdsmiljøproblemer på en arbejdsplads som vores, hvor der hele tiden sker uforudsete hændelser. Der var derfor

“

Hun er blevet rigtig god til at stille mulighederne op for personalet, så det ikke bliver forsvar, men klart og tydeligt.

Janne Lise Bruun, Afdelingssygeplejerske – om sin lederkollga

”

løbende blevet gjort en stor indsats på området, men ingen havde arbejdet med de forstyrrelser, der opstår i vores hoveder. Når lægen afbryder sygeplejersken i medicinrummet, er det ikke kun de to minutters forstyrrelse i situationen, der er på spil – det handler i ligeså høj grad om tiden efter, hvor sygeplejersken forstyrrer sig selv (og måske tilmed sine kollegaer) med sin irritation over at være blevet afbrudt for tredje gang, mens hun blander medicin.

I et forsøg på at imødegå disse indre forstyrrelser, arrangerede vi en række temadage, som fokuserede på The Work. Målet var, at medarbejderne efterfølgende kunne anvende The Work i det daglige arbejde. Tema-



dagene var en aha-oplevelse for deltagerne og vakte stor interesse for metoden, men målet om at kunne anvende The Work efter én dags undervisning var alt for ambitiøst. Derudover gjorde vi os den erfaring, at det er afgørende for udbyttet, at deltagerne melder sig frivilligt. The Work er en proces, som kræver fordybelse og villighed til at se nærmere på sine egne overbevisninger, og det er ikke alle, der er parate til det.

### **Et længere forløb**

Efterspørgslen efter at blive introduceret til The Work fortsatte, og vi ville gerne tilrettelægge et forløb, som sikrede, at deltagerne bagefter kunne arbejde selvstændigt med værktøjet. Vi besluttede derfor at tilbyde et kursus på 6 x 1 dag, og da det trækker på ressourcerne, lagde vi

os fast på, at forløbet kun skulle tilbydes ledere. Vi er nu i gang med det sjette hold og har desuden gennemført det første overbygningskursus på tre dage for særligt interesserede. Og der er tale om en overbevisende succes. Efter hvert kursus har vi bl.a. stillet deltagerne

“

Jeg kan godt lide, at jeg ikke farer op.  
At jeg kan bruge mit temperament på at  
være effektiv fremfor at lade mig irritere.

Berit Woetmann Pedersen, Overlæge

”

spørgsmålet: ”På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er bedst, hvor stort har dit udbytte af forløbet med The Work så været?” Gennemsnittet for besvarelsene er 8,73 og det er en helt usædvanlig høj score, især for et længerevarende forløb som dette.

Vi kunne dog også konstatere, at der i de første forløb var deltagere, som hoppede fra undervejs, og de kan meget vel tænkes at have et andet indtryk af kurset. Vi er derfor blevet meget opmærksomme på, at deltagerne

“

Jeg bruger ikke så meget energi,  
når jeg skal have nogle svære samtaler.  
Jeg får bare tingene gjort.

Pernille Lohse, Head Nurse

”

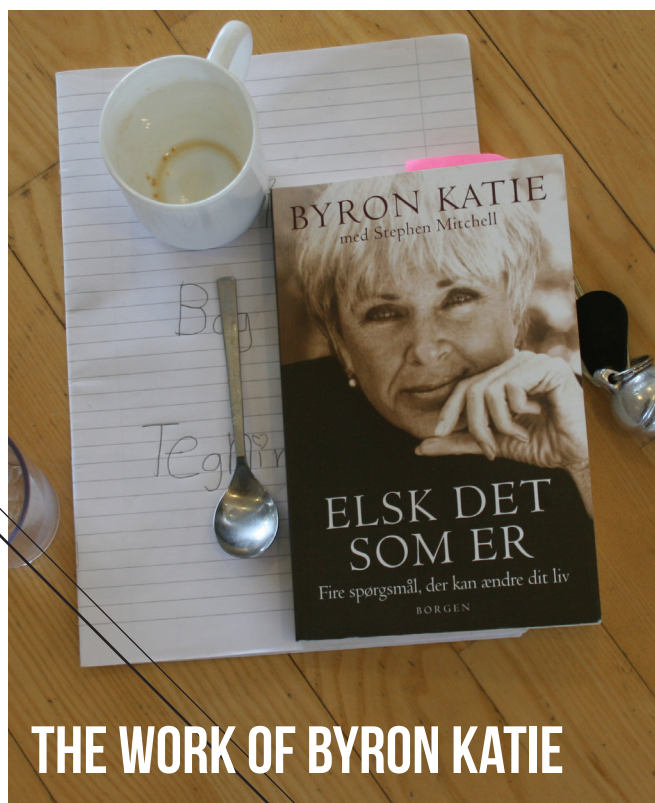
skal være klar over, hvad de melder sig til. I stedet for at forsøge at beskrive forløbet, opfordrer vi nu alle til at tale med nogen, der allerede har gennemført det, og det har indtil videre betydet, at der ikke har været frafald.

### The Work - et redskab for ledere

The Work er ikke udviklet specifikt som et redskab for ledere, men det er særdeles velegnet. I en undersøgelse af succesfulde ledere i sundhedsvæsenet, har Væksthus for Ledelse identificeret 5 kernekompetencer, som kendetegner de ledere, der har succes:

1. Lederen udviser oprigtig interesse og respekt for andre.
2. Lederen behandler vanskelige situationer på en rolig måde.
3. Lederen kommunikerer klart og uden omsvøb med alle.
4. Lederen brænder for at få organisationen til at fungere.
5. Lederen involverer sig i relevante strategiske spørgsmål.

De første fire punkter ligger lige i centrum af det, The Work hjælper os med, hvilket også er tydeligt, når man ser på tilbagemeldingerne fra de ledere, der har deltaget i forløbet. De er blevet roligere, mere klare på, hvad de har ansvar for og kan gøre noget ved, mere tydelige i deres kommunikation, bedre til at respektere deres medarbejders grænser og mere fokuserede på, hvad der styrker organisationen.



**The Work of Byron Katie** er udviklet af amerikaneren Byron Katie, som efter lang tids svær depression pludselig opdagede, at hendes problemer slet ikke skyldtes virkeligheden, men snarere skyldtes hendes forestillinger om virkeligheden – hendes overbevisninger.

**The Work of Byron Katie** består af 3 trin:

- Først identificerer vi de overbevisninger, vi er kommet til at tro på i en situation.
- Derpå undersøger vi disse overbevisninger ved hjælp af fire særlige spørgsmål.
- Og til slut vender vi overbevisningerne om og finder eksempler på, at det modsatte er ligeså sandt.

Du kan læse mere om **The Work of Byron Katie** på: [www.thework.com](http://www.thework.com).

## Rolig, tydelig, engageret

Som oversygeplejerske Pernille Lohse siger: "Jeg kan godt sætte mig ned og græde og synes, at det er rigtig synd for os, at vi får endnu mere travlt de næste 10 år. Men jeg kan også se på, hvordan vi kan løfte opgaven inden for de rammer, der er. Det er ikke det samme som, at vi ikke skal prøve at gøre noget ved rammerne, men vi kan hjælpe hinanden ind i den positive spiral i stedet for den negative."

Klinisk sygeplejespecialist Marianne Nybro Grum supplerer med et eksempel fra sin kollega, afdelingssygeplejerske Pernille Preisler, som også har været afsted: "Der var en meget tilspidset situation med en medarbejder, hvor Pernille var helt bevidst om sin egen business og medarbejderens business. Det gjorde, at Pernille var meget nærværende, lyttende og rent faktisk kunne hjælpe. Førhen var hun blevet revet med, og ville have forsøgt at redde medarbejderen, men nu endte



Der er også en større blidhed og en helt anden tone i afdelingen. Det blev bemærket af en af lederne, der havde været på barsel. Der er en helt anden tone blandt medarbejderne – mere lethed.

Vera Timmermans, Klinikchef



det med, at medarbejderen opdagede, at det faktisk var bedst for hende at søge en anden stilling. Det virkede godt og trygt, at Pernille tog ledelsesrollen på den måde. Hun virkede afklaret, rolig og havde fokus på det vigtige. Og det, jeg tænkte bagefter, var: Pyha, hvor er det godt håndteret. Det er respektfuldt overfor medarbejderen og markering af ledelse på den fede måde."



Nogle gange kunne jeg blive så irriteret på mine samarbejdspartnere og tillægge dem alle mulige motiver. Men nu fortsætter jeg ikke ud ad den vej. Nu kan jeg se, at motiverne er tankekasteller.

Mette Rosendal Darmer, Centerchefsyeplejerske



Og netop afklaringen af rollen som leder og evnen til at skille det private fra det professionelle er en væsentlig del af udbyttet.

"Jeg er blevet meget mere bevidst om min lederrolle," siger afdelingssygeplejerske Line Holm Knudstrup. "Er jeg pædagog, leder, mor eller hvad er jeg? Det gik mig på før. For eksempel i personalesager, hvor jeg kunne tage det personligt. Nu taler jeg som leder og ikke som Line som person. Jeg bliver i min lederrolle, og det gør, at jeg kan kommunikere klart."

## The Work sammen med lederkolleger

En af de ting, vi var meget interesserede i, var, hvordan deltagerne oplevede det at gennemføre forløbet sammen med kollegaer. Og her var vi faktisk forbavsede over, hvor positiv en respons, vi har fået. Centerchefsyeplejerske Mette Rosendal Darmer forklarer: "I min tidligere stilling havde jeg en del afdelingssygeplejersker på kursus. Det gav os et form for fælles sprog, og de afdelingssygeplejersker, der tog metoden til sig, brugte redskaberne fra The Work, når vi sparrede." Og klinikchef Vera Timmermans uddyber: "Det har en positiv effekt, at lederteamet anvender The Work sammen. Det gør, at kommunikationen i teamet bliver mere klar, mere forstående og mere lyttende. Den er mere effektiv, simpelthen, og ledergruppen bliver mere konsistent i kommunikationen til medarbejderne."

Udbyttet kan dog være mindst lige så stort ved at deltage alene. Som oversygeplejerske Pernille Lohse siger: "Det er noget, jeg bruger, fordi det virker for mig. Det er jo mig selv, det handler om, og det gør det uanset, om vi er flere afsted." Og nogle vil måske også føle sig mest komfortable ved at deltage alene. Som overlæge Berit Woetmann påpeger: "Man kan godt komme i en situation, hvor det er svært at være ærlig. Hvor man holder sig tilbage. Man kan jo ikke bagefter sige: 'Nej, det mente jeg ikke alligevel'". Af samme grund er frivillighed et afgørende princip i undervisningen.

### Det vigtigste element i god ledelse

Arbejdet med The Work kræver, at man er villig til at se sig selv i øjnene. Men for de ledere, der er det, har The Work vist sig at være et eminent redskab, som på en enkel og konkret måde kan hjælpe os med at håndtere de komplekse, personlige udfordringer, som lederrollen skaber så mange af. De fleste af de ledelsesværktøjer, vi normalt bliver trænet i, handler om, hvordan vi håndterer strategiske og relationelle problemstillinger. Her er for første gang et specifikt redskab, som hjælper os til at få styr på det allervigtigste element i vores ledelsesarbejde: os selv!

Jeg bliver ikke så bekymret længere. F.eks. besparelser: Det kunne godt ryste mig før. Denne gang, da vi skulle spare, kunne jeg se konstruktivt på det.

Line Holm Knudstrup, Afdelingssygeplejerske

## OM FORFATTERNE



### Morten W. Andersen

Cand. Techn. Soc (Tek-Sam)

Chef for Enhed for Arbejds miljø og Ledelsesudvikling på Rigshospitalet og ansvarlig for den overordnede strategiske udvikling på området.

Censor på flere uddannelser på Roskilde Universitet og Aalborg Universitet.

✉ [morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk](mailto:morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk)



### Ernest Holm Svendsen

Cand. mag. i dramaturgi, improvisationsskuespiller og forfatter til flere bøger, bl.a. bestselleren *Nærvær - en praktisk guide til at leve i nuet*.

INLPTA-certificeret Master Coach og uddannet facilitator i The Work of Byron Katie. Tidligere ansat som underviser i kreativitet og kommunikation på Aarhus Universitet og ekstern lektor i innovation på Aalborg Universitet. Etablerede i 2001 virksomheden *Kunsten at være menneske*, som laver kurser og uddannelsesforløb i større virksomheder og organisationer.

✉ [ernest@kavm.dk](mailto:ernest@kavm.dk) // [www.kavm.dk](http://www.kavm.dk)

Denne artikel er udgivet i Dansk Tidsskrift for Sundhedsvæsen i december 2015.