



► **Så mycket kostar ett vitare leende** Sid 8

JOB: Fokus och närvaro framför högt tempo Sid 14–15



14

SÖNDAG 29 MAJ 2011 DN SÖNDAG 29 MAJ 2011

JOB 15

JOB & KARRIÄR

DN Jobb är ett samarbete mellan tidningen Chef och DN. Kontaktperson på Chef: Ingrid Askeberg, Ingrid.askeberg@chef.se, tel 08-955 245 05. Chef för DN:s ekonomiredaktion: Virve Hedström, Amnors: tel 08-738 14 15.

Chef.

DN.SE/JOB Läs fler artiklar om karriären och lägg in ditt cv. DN.se/job

DN.se

Intensiv behöver inte vara effektiv

Du raderar mejl samtidigt som du lyssnar på dina medarbetares problem. Och under de sekunder som datorn startar hinner du sätta på kaffebryggaren och boka ett lunchmöte. Du känner dig supereffektiv. Men kanske är du bara intensiv.

Tänk dig en golfspelare som tror att hon gör en bättre runda om hon vid varje utslagsplats lyckas slå iväg bollen så snabbt som möjligt. Utan att ha riktig koll på var den hamnar.

Lika bakvänt är det att ha intensitet som ledord i jobbet, särskilt för den som är chef. Bra ledarskap kräver både precision och eftertanke. Intensiv, ivrig och snabb kan till och med vara precis motsatsen till effektiv och produktiv.

Det är inte alls säkert att man får mer gjort med ett högt tempo, hävdar Suzanne Bruchfeld, psykolog och organisations- och ledarskapsutvecklare. Hon har de senaste tio åren arbetat med att utveckla metoden MIMED (Mindfulnessintegrated Management and Employee Development), som är en integration av mindfulness och ledarskaps- och organisationspsykologi och organisationsteori.

-Det är en total missuppfattning att du hinner mer genom att vara intensiv. När du är i ett intensivt tillstånd blir du lätt splittrad, har sämre reflektionsförmåga och börjar detaljstyra i stället för att se helheten, säger hon.

Är du intensiv tenderar du att bara lyssna med ett halvt öra på människor omkring dig, du blir lätt distraherad och har ofta spända muskler. Den klassiska repliken i detta läge är: "Det är så mycket nu". Men intensitet handlar sällan om yttre stress, det vill säga att man har för mycket att göra, utan om ett inre spänningstillstånd.

Varför faller man så lätt in i den här typen av beteende när det har så negativa konsekvenser?

Man kan hitta svaret genom att betrakta människan ur tre olika perspektiv: det biologiska, det psykologiska och det neurologiska.

Ur det biologiska perspektivet handlar det om ett fly eller kämpa-beteende. När vi är under hög belastning, som till exempel många chefer är, blir adrenalinpåslaget stort. Man förbereder sig på att fly från faran eller slåss mot den. Om ett sådant beteende endast varar i någon minut och följs av avslappning är det effektivt.

Problemet är att många lever i ett tillstånd av konstant anspänning.

-Det gör att de reagerar på belastning eller konfliktfyllda situationer på ett mycket mer dramatiskt sätt än nödvändigt, eftersom de tolkar dem som allvarliga hot. De befinner sig hela tiden i beredskapstillstånd, säger Suzanne Bruchfeld.



Suzanne Bruchfeld

▪ **Ålder:** 45

▪ **Gör:** Leg psykolog, ledarskaps- och organisationskonsult, mindfulnesslärare och handledare

▪ **Familj:** Gift, 3-åriga tvillingar

Läs mer på: www.mindfulnessintegration.se

Psykologiska faktorer bidrar till att man lätt blir ivrig och intensiv istället för effektiv. Många människor söker självkänsla genom bekräftelse: att vara duktiga och nå sina mål. I sitt ständiga driv framåt finns det risk att deras koncentration brister, eftersom fokus redan är på nästa arbetsuppgift på göra-listan.

Dessutom har hjärnan ett finger med i spelet. När man är intensiv aktiveras bland annat amygdala, ditt centrum för känslor som rädsla och oro. Du kan alltså fatta snabba beslut när du är intensiv, men de är påverkade av din rädsla.

Att vara effektiv handlar inte om att städa skrivbordet och attestera fakturor på samma gång.

-Verklig effektivitet är att fokusera på en komplicerad arbetsuppgift och lösa den med tillfredsställande resultat. Dit kommer man bara genom att vara närvarande, att rikta in dig på en sak i taget, säger Suzanne Bruchfeld.

I ett samtal kan det exempelvis handla om att lyssna aktivt och vara avspänd, att inte gå till försvar utan känna omtanke om både dig själv och andra.

Suzanne Bruchfelds recept att träna detta är genom mindfulness. Men för att bli en bra ledare måste man förstås också träna förmågor som ingår i ledarskapet, samtidigt som man tränar sig på att vara mentalt närvarande.

-Det som ger kraftfull effekt är när förmågan till aktiv närvaro går som en röd tråd genom ledarskapsträningen. Det gäller att träna sig i exempelvis svåra samtal, ledning av möten eller i att skapa engagemang på arbetsplatsen. Du ökar din förmåga till koncentration, lugn, mod, lyhördhet, empati och handlingskraft", säger Suzanne Bruchfeld.

MARIA ANDRÉ

dnjobb@dn.se 08-738 10 00



Att göra flera saker kan vara ett ineffektivt sätt att arbeta. Det är lätt att bli splittrad och reflektionsförmågan sjunker.

Läs mer om mindfulness och ledarskap

- Fusion leadership – Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations, av Richard Daft och Robert H Lengel.
- Primal Leadership – Learning to Lead with Emotional Intelligence, av Daniel Goleman; Richard Boyatzis och Annie McKee.
- The Mindful Leader – Awakening Your Natural Management Skills through Mindfulness Meditation, av Michael Carroll.