

En väg till ökad harmoni och produktivitet på jobbet för stressade chefer går via mindfulness, medveten närvaro.

Johannes Cullberg (bilden), vd för och grundare av Proactive Health Partner lägger ofta händerna på skrivbordet, sluter ögonen och bara andas.

”Det är otroligt nyttigt för att fatta rätt beslut, minska stressen och bli en trevligare människa”, säger han.

CHARLOTTE RYDBERG TEXT, **JACK MIKRUT** FOTO
lordag@di.se, 08-573 650 00

Aerial night view of a city, likely Stockholm, showing illuminated buildings and a harbor with ships. The text 'Splittrade chefer' is overlaid in large white letters at the bottom.

Splittrade chefer



hittar inre frid

För en chef med många ansvarsområden kan det vara svårt att få tid att fokusera på en och samma uppgift under en längre tid. När e-posten, medarbetarna och telefonen pockar på uppmärksamhet är det lätt att vardagen upplevs som splittrad, stressig och händelsestyrd.

Men nu växer intresset för metoderna som kan skärpa fokus och därmed öka effektiviteten och få oss att bli mindre stressade.

”En toppidrottsutövare ligger hela tiden på gränsen till överträning, vilket du behöver göra om du ska vinna ett OS. Många chefer är också topputövare, de balanserar på gränsen till psykisk överträning och överbelastar sin hjärna. Den stora skillnaden mellan en toppidrottsman och en chef är att idrottsmannen vet allt om återhämtning”, säger Vibeke Pålhaugen, vd för Chefshuset som bland annat ger kurser i mindfulness för chefer.

En hjälp för att varva ned

Med hjälp av vardagsanpassade andnings- och fokusövningar som bygger på mindfulness och qigong hjälper Vibeke Pålhaugen stressade chefer att komma ned i varv, ta kontroll över sin tid och fokusera.

Mindfulness handlar i grunden om att vara närvarande i stunden, att inte tänka på vad som hänt tidigare under dagen och inte heller på vad som ska hända i morgon. Genom att ta kontroll över vart man riktar sin uppmärksamhet kan man träna upp förmågan att vara närvarande både i det som händer inom och utanför en själv. Centralt inom mindfulness är begreppet acceptans, att bli mindre dömande mot sig själv och andra.

Tankesättet bottnar i uråldriga traditioner och är en av grunderna i den budhistiska filosofin.

En bot mot stressen

Johannes Cullberg, vd för och grundare av företaget Proactive Health Partner, har gått en kurs i mindfulness som riktar sig till chefer och har tagit till sig metoderna. Han var tidigare vd för det börsnoterade företaget Feelgood med över 600 anställda. I perioder har han legat på en mycket hög stressnivå och ibland slarvat med återhämtningen.

Genom att varva mindfulness och taiboxning har han hittat ett sätt som hjälper honom att minska stressen och få balans i tillvaron. Och han tycker själv att han blivit både lugnare och mer effektiv i arbetet.

”Jag har blivit bättre på att göra saker i rätt ordning. Jag har inte mejlen på hela tiden och jag försöker ta förmiddagen till att göra kreativa saker”, säger han.

Verktygen han använder är ganska okomplicerade.

”Man behöver inte vara i avskildhet eller på en särskild plats för att utöva mindfulness. För mig räcker det med att blunda och andas. Jag tycker också det är skönt att sjunga. När jag har fri yta går jag och sjunger ganska högt. Då får jag ut mycket stresshormoner. Det fungerar bra för mig”, säger han.

Hjälpen i nyckelroll

Christina Yngvesson, avdelningschef på Försvarsmakten, har också haft mycket nytta av mindfulness.

När hon blev erbjuden att gå en kurs var hon inne i en mycket hektisk period på jobbet. Inom försvaret pågår just nu ett paradigmskifte där man ställer om hela personalförsörjningssystemet från plikt till frivillighet. Som avdelningschef under personaldirektören spelar Christina Yngvesson en nyckelroll i det arbetet.

Di Så gör jag



■ Christina Yngvesson, avdelningschef i Försvarmakten:

"Jag stänger dörren, tar bort alla ljud, sluter ögonen och tar djupa andetag. Sedan försöker jag att plocka fram de glada och positiva bilder som jag har skaffat mig. För mig handlar det mycket om att andas med magen och fylla kroppen med energi. Det är ett lätthanterligt verktyg, det handlar bara om att använda det."



■ Johannes Cullberg, vd för Proactive Health Partner:

"För mig räcker det att blunda och andas. Jag behöver inte vara i avskildhet eller på någon särskild plats. Jag tycker också att det är skönt att sjunga. När jag har en fri yta går jag och sjunger ganska högt. Då får jag ut mycket stresshormoner. Jag använder också mindfulness i t-banan och när jag äter. Jag lägger händerna på bordet och känner efter vad jag äter. Det låter kanske fånigt, men det är ett sätt att bli medveten och man uppskattar maten på ett annat sätt."

LÄROMÄSTARE. Mindfulnessinstruktören

"Som chef ska du hålla dig på en väldigt övergripande nivå, du ska fånga strategiska frågor. Samtidigt har du vardagen med stora och små frågor, medarbetare är sjuka och du ska skriva på semesteransökningar. Den dagen då man bara ska tänka stora tankar på jobbet blir aldrig av, det händer alltid något annat", säger hon.

Invändig rundsmörjning

Att fungera bra som chef handlar inte bara om att hålla sig uppdaterad om vad som händer i omvärlden, det är lika viktigt att "smörja den inre delen av kroppen".

"Jag mediterar kanske inte varje dag. Men väldigt ofta stänger jag dörren om mig, tar bort alla ljud, sluter ögonen och tar djupa andetag. Jag försöker att ha glada och positiva bilder framför mig. Det är ett lätthanterligt verktyg, det handlar bara om att använda det", säger hon.

Numera brukar hon uppmana sina

medarbetare att ta sig tid till inre reflektion och att då och då sätta sig ned och stänga dörren om sig. Hon säger också till dem att "ha inte så bråttom, vi hinner ändå".

Christopher Engman, vd för it-företaget Vendemore, har gått ett steg längre och låtit de anställda ingå i en mindfulnessstudie. Under åtta veckor får de följa ett program, som är särskilt utvecklat för arbetslivet (artikeln till höger). Mindfulnesssträningen är en del av flera effektivitetshöjande åtgärder på kontoret.

Lärde sig att prestera bättre

Christopher Engman har tidigare spelat fotboll på hög nivå och arbetade då med Lars-Eric Uneståhls visualiserings- och avslappningsband. Det fick honom att bli mer harmonisk och prestera bättre, något som han hoppas ska bli resultatet även av den här satsningen.

Företaget har egna metoder för att mäta sin produktivitet och under de två

månader som studien har pågått har Christopher Engman noterat positiva resultat. Men han är noga med att poängtera att det är omöjligt att säga vad det beror på.

"Vi gör ju en massa saker parallellt. Vad är hönan och vad är ägget? Det vet man inte alltid", säger han.

För egen del tycker han att övningarna har gett viss effekt, även om han tycker att han har en bit kvar.

"Det räcker med att jag tänker på det, så slår jag bort tankar som kommer och är mer fokuserad i stunden", säger han.

Han tror också att mindfulnesssträningen kan ge effekt både vid konfliktlösning och samarbete generellt.

"Går man in med inställningen att inte vara dömande och lyssnar ordentligt, då blir man automatiskt mer empatisk", säger han.

Men det är inte alla som har blivit bitna. Ulrika Boëthius, ordförande för Finansförbundet som har gått en

kurs i mindfulnessintegrerat ledarskap, tror visserligen att mindfulness kan fungera för en del, men själv har hon inte haft så mycket nytta av verktygen hon lärt sig. Hon klarar att fokusera och prioritera bland sina uppgifter ändå.

Metoderna kommer och går

"Det är så med fenomen som uppstår emellanåt. Plötsligt ska alla tycka att mindfulness är det enda och rätta svaret för att vara en bra ledare. Tre år senare är det något annat", säger Ulrika Boëthius och fortsätter:

"I grunden handlar det om att hitta sitt eget sätt att hantera det som påverkar en utifrån, konflikter och komplicerade arbetsuppgifter", säger hon.

Hennes bästa ledartips är att ägna tid åt att fundera på hur man själv fungerar och hanterar svåra situationer. Den enda man kan ändra på är sig själv. Därför gäller det att jobba med sig själv och hitta sina egna metoder.

"Den dagen då man bara ska tänka stora tankar på jobbet blir aldrig av, det händer alltid något annat"

CHRISTINA YNGVESSON, AVDELNINGSCHEF PÅ FÖRSVARMAKTEN

Di Fakta

En metod med djupa rötter i buddhismen

■ **Mindfulness** betyder sinnesnärvaro eller medveten närvaro. Det är ursprungligen en meditationsmetod inom buddhismen som har använts i ett par tusen år.

■ **I mindfulnessmeditation** används framför allt andningen för att vända uppmärksamheten mot ditt inre.

■ **En enkel övning:**

1. Sätt dig med rak rygg på en stol, gärna utan att luta dig mot ryggstödet. Om du har en meditationspall/kudde går det också bra.

2. Fäst din uppmärksamhet på andningen, blunda om det känns bra. Fokusera på andningen, lyssna på andetag.

3. Känn var du har andningen, i bröstet eller magen. Följ inandningen hela vägen in i ett ordentligt andetag. Följ sedan utandningen hela vägen ut. Fortsätt så. Du upptäcker att det finns fullt av tankar, det är helt normalt. Se tankarna, släpp dem och kom tillbaka till andningen.

Källa: Vårdguiden



Martin Ström håller kurs med de anställda på it-företaget Vendemore. Den här gången handlar det om kommunikation.

Blåst på konfekten när it-konsulter övar

En bit choklad i papperskorgen står i centrum när it-företaget Vendemore tränar mindfulness.

”Varsågod, ta en bit”, säger kursledaren Martin Ström och skickar ett fat med schweizernötchoklad runt bordet.

Han är förutom mindfulnessinstruktör även civilingenjör och psykologkandidat och leder anställda vid it-företaget Vendemore genom åtta veckors träning med mindfulness.

Deltagarna uppmanas att lukta på biten och sedan lägga den på bordet. Efter en stund ombeds de att smaka en liten bit.

Därefter går Martin Ström runt med papperskorgen och uppmanar dem att slänga det som återstår av chokladen. Det blir lite knorr runt bordet.

”Det är första gången i livet jag kastar choklad” säger någon.

”Jag känner mig blåst på konfekten”, säger en annan.

Vi värderar ständigt

Martin Ström använder exemplet för att göra deltagarna uppmärksamma på hur de reagerar på tankar och impulser. Det är en övning i att lära sig att observera det som händer och att bli medveten om att vi hela tiden tänker värderande tankar.

Positiva tankar leder till att vi vill ha mer av något medan negativa tankar kan leda till aversion och undvikande. Utma-

Di Fakta

Verktygen

■ **Kommunikation** är att ta emot och att sända.

■ **Att tänka på när du lyssnar:**

► **S:** Silent, var tyst, även mentalt.

► **T:** Tuned in, ställ in dig på samma våglängd, försök förstå den andras sinnestillstånd.

► **O:** Open, släpp förutfattade meningar.

► **P:** Present, var närvarande.

■ **Att tänka på när du talar:**

► **A:** Appropriate – har den andra nytta av det du säger?

► **C:** Compassionate, medkännande.

► **T:** Timed – är det rätt tillfälle att säga det här?

ningen är att inte låta tankarna styra vårt beteende på ett sätt vi inte önskar.

”Poängen är inte att man inte ska njuta av saker, utan det handlar om att vara närvarande. När man äter choklad ska man njuta av att äta choklad. Men ibland när man har tagit en bit, är handen redan på väg efter nästa bit. Vi blir sämre på att vara närvarande om vi hela tiden griper efter nästa grej, efter nästa kick”, illustrerar Martin Ström.

Lyssnar på sig själva

Därefter leder han deltagarna genom en övning där de får träna på att vända uppmärksamheten inåt och inte reagera på alla tankar som far igenom huvudet. Ett knep han lär dem är att namnge de distraktioner som gör sig påminda och ge dem etiketter, till exempel ”tid”, ”minne” eller ”törstig”.

Deltagarna får sedan berätta om hur det gick.

”Jag märker att jag ägnar mig mycket åt planering”, säger en kvinna.

En annan har blivit störd av Di:s kamerablixtar.

”Jag såg framför mig att jag sitter och blundar på bild på Di:s förstasida”, säger han.

Martin Ström kopplar sedan ihop övningen med temat

för dagen, som är kommunikation. När vi kommunicerar är det viktigt att släppa taget om förutfattade idéer om personen vi har framför oss och vad den har att säga.

Det gäller också att fokusera på den man pratar med, så att man inte i tankarna är i färd med att förbereda nästa möte.

Effektivitet och välbefinnande

Tillsammans med sin hustru Maria Ström genomför Martin Ström en studie på företaget där han undersöker om mindfulness kan leda till ökad produktivitet och effektivitet och samtidigt ge ett ökat välbefinnande bland medarbetarna.

Både Martin Ström och Maria Ström studerar vid psykologprogrammet vid Stockholms universitet och studien, som enligt honom är den första i Sverige som handlar om effekterna av mindfulness i arbetslivet, ska ligga till grund för en masteruppsats.

Verktyget som de använder, Corporate Based Mindfulness Training, CBMT, är utvecklat av företaget Potential Project där Martin Ström även arbetar.

I studien ingår också 100 deltagare i Danmark.

CHARLOTTE RYDBERG

4



Frågor till...

Torbjörn Josefsson

■ doktorand i psykologi med mindfulness som avhandlingsämne, verksam vid högskolan i Halmstad.

”Man kan bli fysiskt friskare”

Vilka dokumenterade effekter har mindfulnesssträning?

”Det är ett ganska nytt forskningsområde, men det finns ett antal mindfulnessbaserade program som är ganska väl utvärderade, som åttaveckorsprogrammet MBSR, Mindfulness based stress reduction. Det är framför allt effektivt mot stress, ångest och depression.”

”Programmet tycks även ha effekt på hur man kan hantera smärta.

Finns det forskningsstöd för att man blir mer fokuserad och koncentrerad med mindfulness?

”Det är oklart när det gäller exekutiv uppmärksamhetsförmåga, som är att hantera information som kommer från flera olika håll, till exempel när man kör bil. Vissa studier tyder på att man kan bli bättre på det med hjälp av mindfulness, andra visar ingen skillnad.”

”När det gäller fokus och koncentration är forskningsresultaten också blandade, men de som säger att mindfulness har effekt överväger. En del studier visar också att minne och inläring blir lite bättre med mindfulness, men det finns ännu ingen konsensus.”

Vad kan chefer tjäna på att lära sig mindfulness?

”Teorierna runt mindfulness i arbetsliv och organisationer handlar mycket om ökat fokus, uppmärksamhetskontroll och koncentration.”

”Man talar också om ’psykologisk flexibilitet’, det vill säga att lära sig att välja hur man ska agera och inte vara så låst i vanemässiga reaktioner, vilket kan vara till nytta vid konfliktlösning och beslutsfattande.”

”En annan viktig del är att minska stressnivån och därigenom bli mer effektiv. Om man mår bättre, trivs på jobbet, kan kommunicera och har ett lugn i sig så kan man koncentrera sig och fokusera på sina arbetsuppgifter. Då blir klimatet bättre och man kan få ett bättre resultat.”

”Men det behövs mer forskning på området. De specifika programmen som riktar sig till ledare är ännu inte tillräckligt utvärderade. Men man har ganska gott på fötterna, hypotetiskt sett.”

Finns det några andra intressanta resultat kopplade till mindfulness i arbetslivet?

”En studie som har fått ganska stort genomslag visar att mindfulness ger ett bättre immunförsvar (forskarna utgick från MBSR, se ovan). Man kan alltså enligt studien få friskare medarbetare, rent fysiskt.”

CHARLOTTE RYDBERG

