

# kontentan.



338 18/2011

IRRITERAD ÖVER ATT inte få gjort mer på jobbet?

*Your Brain at Work* visar hur du använder hjärnan effektivt.

Du får lära dig hur du kan få din hjärna att arbeta effektivare genom att planera vad den ska ägna sig åt.

Du får veta hur du håller stressen på rätt nivå för att göra ett bra jobb.

Du får tips om hur du ökar din kreativitet genom att beakta hur hjärnan arbetar.

Du lär dig att bli effektivare genom att vara helt och fullt närvarande.

Du får råd om hur du kan slippa ifrån negativa känslor.

Du får veta hur du gör nya medlemmar i din grupp till vänner, varför det är så viktigt med rättvisa och status och hur du hjälper andra att lösa problem.

Du får också lära dig hur du enklast får till stånd förändringar i en grupp.

## Your brain at work

Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long

av David Rock

Copyright © David Rock. Utgiven 2009 av HarperCollins Books.  
Sammanfattad med förlagets tillstånd

David Rock är vd i Results Coaching Systems (RCS) som har verksamhet i 15 länder. Han hjälper organisationer att införa coachning för att förbättra deras ledarskap, kompetens, produktivitet och arbetsplatskultur. Han har skrivit flera böcker om personlig utveckling och ledarskap, verkar för att ledarskapsexperten och hjärnforskaren ska lära av varandra och gästföreläser på flera universitet.

Blir du intresserad av att läsa boken i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.

### Läs om:

- *Planera din dag så att du utnyttjar hjärnan bäst*
- *Hjärnan fungerar bäst vid rimliga stressnivåer*
- *Hur du får ut mest av din hjärnas kreativitet*
- *Du blir effektivare genom att vara här och nu*
- *Så här håller du dig lugn vid motgångar*
- *Människan, ett motsägelsefullt socialt djur*
- *Hur du förändrar en grups beteende*

# Planera din dag så att du utnyttjar hjärnan bäst

▷▷ Allt fler får i dag betalt för att lösa problem i stället för att utföra rutinuppgifter. Det innebär att vi allt mer använder en liten men energikrävande del av hjärnan som kallas prefrontala cortex.

**Medvetna mentala aktiviteter kan tömma dig på energi efter bara en timme.**

PREFRONTALA CORTEX är den del av hjärnbarken som ligger längst fram. Den arbetar främst med icke-rutinmässigt tankearbete som att analysera, sätta mål, planera, lösa problem och fatta rationella beslut. Den utgör bara 4-5 procent av hela hjärnan men förbrukar snabbt energi. Medvetna mentala aktiviteter i hjärnan, som att utforma strategier eller boka in möten, kan tömma dig på energi efter bara någon timma. Försök därför planera användningen av prefrontala cortex.

När du kör en invand rutt i din bil sker det till stor del omedvetet och automatiskt. Du kan troligen köra i 4-5 timmar innan du tröttnar. Det beror på att du då använder en annan del av hjärnan, de basala ganglierna, som är en äldre del av hjärnan och förbrukar betydligt mindre energi än prefrontala cortex.

De basala ganglierna kan ta över en aktivitet från prefrontala cortex. Det kan räcka att du repeterar aktiviteten några gånger för att den ska bli automatisk och ske omedvetet.

## Det gäller att prioritera

Bränslet i prefrontala cortex, glukos och syre, förbrukas fortare än de flesta tror. Visst kan du tanka godis eller läskeblask för att få bränsle till tankeverksamheten, men då riskerar du i längden att få diabetes. Bättre är att bestämma när och till vad du ska använda prefrontala cortex. Du behöver prioritera så att energin inte slösas på mindre viktiga men energikrävande aktiviteter som att läsa e-post.

Att prioritera kräver visserligen också mycket energi, så gör det tidigt på dagen medan du är full av energi.

## Några spartips

Ett sätt att förbruka mindre energi för prioritering och andra mentala processer är att skriva ner vad du behöver minnas. Att hålla saker i minnet slukar energi.

Dela gärna in dagen i block, till exempel ett block för problemlösning, ett för möten och ett för mer automatiska uppgifter som att läsa e-post. Då använder du hjärnan på olika sätt och den får mer energi för de krävande uppgifterna.

Ett bra sparknep är att inte tänka på saker i onödan, eftersom det kräver mycket energi att tänka. Ett sätt att lyckas med det är att delegera.

Det kräver visserligen energi men det sparar tid.

Ett annat knep är att inte tänka på en uppgift förrän du har den information du behöver för att ta itu med den.

## Undvik att ha många bollar i luften

Din arbetsgivare vill kanske att du ska kunna hålla många bollar i luften. Men det är inte vad din hjärna är bäst på.

Det idealiska antalet nya idéer att förstå på en gång är en. Och om du ska göra ett val, försök se till att det blir ett val mellan två alternativ. Måste du arbeta med fler alternativ, så försök begränsa dem till tre-fyra åt gången.

Om du genast läser varje e-brev som kommer och svarar på varje samtal i mobiltelefonen, minskar din IQ med i snitt 10 för den huvudsyssla du ska utföra. Så om du gör något viktigt, var inte samtidigt uppkopplad.

Att alltid vara online, kan dessutom framkalla en känsla av att du är i en konstant kris. Då är det lätt hänt att djuret i dig reagerar med att slåss eller fly.

Betänk dessutom att den som brukar svara snabbt på e-brev ofta får allt mer e-post. Avsändarna ser att här har de någon som svarar.

Många saker kan hjärnan lyckligtvis automatisera genom att repetera dem några gånger. När du lär dig köra bil automatiserar du konsten att styra, gasa, bromsa och växla. Men att ha många bollar i luften innebär att din medvetna uppmärksamhet växlar mellan till exempel telefonen och mötet du är på. Resultatet kan bli att du missar väsentliga delar av mötet.

Ett sätt att hålla sig till så få saker som möjligt åt gången, är att förenkla komplexa föreställningar. Schackmästare tänker inte hundratals drag i förväg. I stället minns de ett antal kompletta ställningar och kan jämföra dem för att finna det bästa draget. Det tar tid att lära sig. Den som når mästartnivå på ett område som schack har i allmänhet ägnat tio år åt att skapa sådana minnesstycken.

Om du ändå försöker hålla många bollar i luften och delar din uppmärksamhet mellan flera aktiviteter, visar du artighet och minskar risken för att andra ska ond göra sig över det genom att meddela omgivningen vad du håller på med.

### Att fokusera är svårt men viktigt

Våra tidiga förfäder var för sin överlevnad tvungna att ge akt på minsta prassel i buskarna. I dag ställer den nedärvda reaktionen till problem för oss när vi ska fokusera på jobbet.

Alla är inte yttre distraktioner, en telefon som ringer eller någon som pratar högljutt. Många är inre, tankar som dyker upp i medvetandet under några sekunder på grund av spontana aktiviteter i vår hjärna. De flesta kan vi dock undertrycka.

Att fokusera handlar om att hindra fel saker från att komma i fokus genom att hämma oönskade impulser. Det måste gå fort; hjärnforskare har visat att du har 0,3 sekunder på dig

från det att lusten för att påbörja en ny aktivitet uppstår tills du väljer att utföra den. Och det kräver energi; varje gång du hämmar en impuls, till exempel impulsen att läsa ett e-brev eller gå till kaffeautomaten, minskar din energi för att hämma nästa impuls.

Se därför till att arbeta i en ostörd miljö när du ska fokusera. Rensa ditt sinne och var lugn, då minskar risken för interna distraktioner. Och om du måste hämma en oönskad hjärnaktivitet, gör det med en gång..

Stäng också av mobil, musik och kontakt med eventuellt småpratande kollegor så minskar du de externa distraktionerna.

**Om du behöver fokusera på en uppgift, se till att du inte är online.**

## Hjärnan fungerar bäst vid rimliga stressnivåer

▷▷ Ordet stress är från början ett engelskt ord som bland annat betyder tryck, spänning eller betoning. Är stressen för liten, så minskar vår produktivitet. Samma sak inträffar när stressen är för stor.

VÅR HJÄRNA FUNGERAR BÄST vid rimlig stress. Då upplever vi positiv stress.

Stressnivån avgörs av två hormoner i hjärnan, dopamin och noradrenalin. För lite av dem gör dig uttråkad, för mycket av dem gör dig uppjagad. Under positiv stress har vi rätt nivåer av de två hormonerna.

Stressen minskar och ökar under dagen. Blir inkallad till chefen, så ökar den. Går du på gymmet efter en stressig dag på jobbet, så minskar den.

Arbetar du bäst under pressen av en snar deadline? Då kan du öka dina nivåer av noradrenalin genom att visualisera ett lagom negativt scenario som kan förväntas inträffa, om du inte når resultat i tid. Men det får inte vara så skräckinjagande att du paralyseras.

Om du lider av för mycket stress, så kan det hjälpa att aktivera kroppen eller en annan del av hjärnan. Att ta en promenad när man är stressad hjälper ofta.

Stresskänsligheten varierar mellan könen och från individ till individ. Det kvinnliga hormonet östrogen gör att kvinnor föredrar att få saker gjorda en vecka före deadline, medan testosteronet i männen gör att dessa ofta behöver en annalkande deadline för att bli produktiva.

Att ofta hålla sig på en positiv stressnivå beskriver forskare som en viktig form av mänsklig lycka kallad »flow«. (Mer om flow kan du läsa i KONTENTAN nr 202.)

Dopamin är intressets hormon och dopaminnivån kan du höja genom att utsätta dig för nya saker. Det kan räcka med att justera höjden på din stol eller lösa en suduko. Humor manar också fram dopamin. Ett annat sätt är att tala med någon högt om ditt projekt, så att du finner nya perspektiv på det.

När man förväntar sig en positiv konsekvens av sitt handlande, så utsöndras dopamin. Därför ökar effektiviteten när man fokuserar på belöningar.

**Känner du dig stressad? Ta en promenad.**

### Vikten av lagom positiva förväntningar

Lagom positiva förväntningar kan öka din lycka, och din effektivitet och hjälpa dig att snabbare bli frisk.

Förväntningar är när hjärnan riktar uppmärksamheten mot en möjlig belöning eller hot.

Negativa förväntningar får dig att vilja fly. Förväntningar som går uppfyllda leder till ett dopaminfall och en känsla av hot.

Positiva förväntningar kan ha samma effekt på

hjärnan som en dos morfin. Positiva uppfyllda förväntningar leder till en lätt dopaminhöjning. Och positiva förväntningar som faller ut väldigt väl ger en stark dopaminhöjning och en betydande känsla av belöning.

Att ha realistiska, positiva förväntningar på belöningar ökar din effektivitet och kan till och med hjälpa dig att lättare övervinna sjukdomar.

# Hur du får ut mest av din hjärnas kreativitet

▷▷ Allt fler har i dag ett kreativt arbete. De skriver, konstruerar, designar, uppfinnar eller gör något annat som kräver kreativitet. Även de som inte har ett sådant arbete möter ofta situationer där problemet kräver nytänkande.

KREATIVA INSIKTER kommer lättast till oss när vi inte tänker medvetet. Det gäller att göra något annat, som att knyta om skorna, för att sätta i gång hjärnans omedvetna problemlösningsmaskineri. (Där fick du en ursäkt att ta dig en promenad på arbetstid.)

Det hjälper också att inte fastna i detaljer. Ett gott råd är att be utomstående ge sin syn på saken. Du minns säkert situationer i spel när åskådarna alltid vet exakt vad en spelare borde göra.

Insikter uppstår troligen i den högra hjärnhalvan som är bra på helhetslösningar och på att dra slutsatser av löst relaterad information. För att den ska kunna göra det behöver du tysta ner prefrontala cortex genom att inte fokusera så hårt på problemet. Då uppmärksammar du lättare de mer omedvetna processerna i hjärnan.

Det är svårt att få insikter i stunder av ångest. Då är oftast den elektriska aktiviteten i hjärnan så stark att det blir svårt att avläsa svaga signaler. Lugn och lycka befrämjar därför möjligheten att få insikter.

Detta har bland annat Google tagit fasta på

och skapat miljöer på sina kontor som uppmuntrar till lek och nöje.

## Så här ökar du din kreativitet

Låt oss säga att du har ett problem att lösa. Börja med att fokusera bara lite lätt på problemet, så slappt som du kan göra på ett problem när du står i duschen. Tysta ned andra tankar och förenkla problemet så att du kan beskriva det med bara några få ord, som till exempel »Jag vill ha mer energi«.

Reflektera sedan över dina försök att lösa problemet, så att du kan överge strategier som inte fungerar. Se problemet på avstånd så att du inte fastnar i detaljer. Då aktiverar du den högra hjärnhalvan som är bra på att upptäcka oklara samband.

Vid stunden för insikten släpper hjärnan lös en elektrisk aktivitet i form av gammavågor. Det är ett tecken på att olika delar av hjärnan kommunicerar med varandra.

När du har fått insikten får du också lust att agera utifrån den. Det bör du göra genast, för lusten varar inte länge.

**Lycka befrämjar möjligheten att få insikter.**

# Du blir effektivare genom att vara här och nu

▷▷ När du funderar på framtiden, minns det förflutna eller tänker på dig själv eller andra, uppmärksammar du inte nuet. Sträva i stället efter att uppleva nuet helt och fullt. Medveten närvaro hjälper dig att styra din hjärna i rätt riktning.

DET FINNS TVÅ SÄTT att ta till sig omvärldens och hjärnans signaler.

Det ena använder sig av hjärnan som autopilot. När det är aktivt uppmärksammar du inte nuet. Du tänker på framtiden, på det förflutna eller på dig själv och andra. Du är kanske inte medveten om hur gott den kalla ölen smakar på sommarstranden eller uppmärksammar inte var du sätter fötterna och skär dig på en glasbit.

Det andra sättet är den direkta upplevelsen, som också kallas mindfulness eller medveten närvaro och som aktiverar flera hjärnregioner samtidigt. I det tillståndet tänker du inte på det förflutna, framtiden, dig själv eller andra. Du

tänker troligen inte så mycket alls utan upplever omvärlden och vad som pågår i din hjärna så verklighetstroget som möjligt. Du uppskattar ölen och uppmärksammar glasbiten innan du skär dig.

Det handlar om att kunna ställa dig utanför dig själv och granska dig själv objektivt, som om en tredje part granskade dig. Det påminner om att samverka med en annan människa.

Alla har förmågan att nå medveten närvaro. Utan den skulle du ha svårt att styra ditt beteende.

Mindfulness är nyckeln till att befria dig från det självgående flödet av erfarenheter och impulser. Det handlar om att få kontroll över och

**Alla har förmågan att nå mindfulness.**

få kunskap om dig själv genom att öppet, noggrant och accepterande observera det närvarande.

Ju bättre du blir på att uppmärksamma din hjärnas signaler, desto effektivare kan du arbeta. Du uppfattar lättare vad den säger åt dig, till exempel att det är dags att sluta mejla och i stället ta dig an din huvuduppgift.

Under ett tillstånd av medveten närvaro kan man uppleva sin hjärnas arbete utifrån och även styra det. Det har till exempel visat sig att man med mindfulnessträning har kunnat minska återfall i depression med 75 procent.

Mindfulness hjälper dig också analysera din hjärnas behov och bli mer uppmärksam på dina tankar och ditt känslotillstånd. Är din hjärna för trött? Tänker du på för mycket samtidigt? Behöver du mer stimulans för att inte bli uttråkad? Eller behöver du tänka mindre fokuserat för att släppa fram en insikt?

Ju mer du utövar medveten närvaro, desto mer medveten blir du om din hjärnas medvetna och omedvetna processer. Du kommer också att bli bättre på att upptäcka när din hjärna är på fel spår och på att styra den i rätt riktning.

## Så här håller du dig lugn vid motgångar

▷▷ Att uttrycka en negativ känsla, som rädsla eller ilska, passar sig ofta inte. Och att undertrycka den fungerar inte. Men kan du bli kvitt den genom att sätta ord på den eller tolka situationen på ett annat sätt.

ALLT DU TAR DIG FÖR beror på hjärnans strävan att minimera fara och maximera belöning. Fara kan du uppleva när du är hungrig eller törstig, är för varm, fryser, möter en björn eller bara ser ett hotfullt ansikte på ett foto. Belöningar är till exempel mat, pengar, sex eller åsynen av ett vänligt ansikte.

Om något är en belöning eller ett hot avgörs i det limbiska systemet, där framför allt amygdalan (mandelkärnan) styr dina känslor och hur du reagerar på det som sker omkring dig, genom att avgöra om det ska uppfattas positivt eller negativt.

Dessa äldre delar av hjärnan hjälper dig att välja med hjälp av känslor och värderingar som är resultatet av hjärnans strävan att minimera fara och maximera belöningar. Vi fattar långtifrån alltid rationella beslut.

När det limbiska systemet stimuleras, får du svårare att analysera situationen och styra din hjärna. Långvarig, negativ stimulans av systemet kan rent av döda hjärnceller och hämma tillväxten av nya.

### Sätt ord på känslan

Det fungerar inte att undertrycka en negativ känsla. Du utstrålar ändå oro och kan sprida dina negativa känslor till omgivningen.

Bättre är att sätta ord på ditt tillstånd. Blir du till exempel anklagad och hamnar i försvarsställning, kan du minska din negativa attityd bara genom att acceptera den och säga för dig själv att »nu är jag i försvarsställning«.

När du på så sätt etiketterar tillståndet aktiverar du en annan del av hjärnan (ventro-

lateral prefrontala cortex) och minskar aktiviteten i det limbiska systemet, eftersom de två delarna av hjärnan tenderar att inte vara aktiva samtidigt. Så när du aktiverar cortex genom att sätta ord på ditt tillstånd minskar din ångest. Det hjälper dig att behålla lugnet.

Helst ska etiketteringen ske med bara några få ord. Börjar du i stället älta dina negativa känslor, tenderar de att förstärkas.

Om du ofta sätter ord på dina negativa känslor blir etiketteringen så småningom automatisk. Den kräver då allt mindre energi.

### Om det inte hjälper, omvärdera

Ibland råkar du ut för kraftiga negativa känslor, som beror på osäkerhet eller yttre tvång. Då räcker det inte att sätta ord på känslan, det krävs att du omvärderar den.

Hjärnan strävar konstant efter visshet och söker mönster i tillvaron för att göra förutsägelser. Det är därför vi gillar att lyssna på en låt där vi kan förutsäga vad som kommer närmast. När vi är osäkra lägger hjärnan mer fokus på situationen och gör oss beredda på flykt.

Vi vill kunna kontrollera våra liv och vad som kommer att hända oss. Ökat självbestämmande uppfattas som en belöning, medan brist på självbestämmande, yttre tvång, leder till att vi vill fly. Att ha kontroll över en negativ stressfaktor minskar dess skadliga effekter; att välja stress är mer positivt och mindre stressande än att tvingas stressa. Kontrollen behöver inte vara verklig, men måste upplevas som sådan för att stressen inte ska ge skadliga effekter.

**Att namnge ett tillstånd kan minska din ångest och hjälpa dig att behålla lugnet.**

**Att välja att stressa är mindre stressande än att tvingas stressa.**

**Existensen av optimister tyder på att det kan finnas en automatisk vana att omvärdera livets motgångar i positiv riktning.**

När du upplever bristande visshet eller bristande självbestämmande är etikettering ett försvagt motmedel. Men det kan fungera att omvärdera situationen, välja att se den på ett nytt sätt. Det enda du egentligen kan kontrollera är nämligen hur du väljer att tolka en situation.

I en undersökning fick försökspersonerna se en bild på personer som grät utanför en kyrka. De blev då ledsna. Men när de fick reda på att personerna på fotot var lyckliga och grät vid ett bröllop blev de glada igen. De såg samma situation men tolkade den på ett annat sätt.

Det finns flera sätt att omvärdera. Du kan omtolka situationen: Besluta dig för att ett hot

inte längre är ett hot eller tolka situationen positivt, till exempel att det ska bli trevligt att arbeta med nya människor. Du kan normalisera: Till exempel påminna dig om att det är normalt att ha det svårt de första veckorna på ett nytt jobb. Du kan byta utgångspunkt: Försöka se problemet på ett nytt sätt.

Att byta utgångspunkt är ofta enklast att göra med en annans hjälp. Vi ser lättare andras problem ur en ny synvinkel än vi ser våra egna. Därför kan det hjälpa att tala med en coach, en kollega eller en samtalsterapeut om en till synes omöjlig situation.

## Människan, ett motsägelsefullt socialt djur

▷▷ **Mänskligt sällskap är ett av människans starkaste behov, nästan lika viktigt som mat och dryck. Ändå betraktar vi instinktivt nykomlingar som fiender. Och i vår grupp söker vi både rättvisa och hög status.**

MÖJLIGEN ÄR DET våra förfäders vana att bo i små isolerade byar som ställde in vår hjärna på att betrakta nya människor som fiender.

Det har sina nackdelar. När vi betraktar andra som fiender blir vi mindre intelligenta, vi tar inte till oss deras goda idéer.

Om nu våra instinkter och hormoner verkar få oss att distansera oss från andra, vad kan vi göra åt det?

När vi konverserar eller dansar med andra utsöndrar hypofysen oxytocin, ett hormon som inger oss välbehag. Därför är det bra att bryta isen, berätta vad man heter för varandra eller att diskutera något gemensamt som inte behöver vara mer avancerat än vädret eller trafiken, i början av ett möte, en konferens eller en samtalsterapi. Det har visat sig att produktiviteten ökar när företag tillåter skäligen mycket småprat i korridorerna.

Att ha många sociala relationer gör dig inte bara lycklig. Det ökar också både din effektivitet och din livslängd. Vänner är till exempel viktiga för att hjälpa oss omvärdera starka negativa situationer och känslöstämningar.

### **Rättvisa är ett primärt behov ...**

Att bli rättvist behandlad är motiverande, det fungerar som en stark belöning. Att bli orättvist behandlad kan däremot inge en känsla av hot som varar i flera dagar.

Vår uppskattning av rättvisa kan vara en följd av att vi förr i tiden inte kunde lagra matvaror. I stället lagrade vi resurser som gåvor och

förväntningar om gattjänster i våra hjärnor och det var viktigt att kunna lita på att man skulle få en gattjänst för en tidigare gåva när man hade behov av den.

I dag har vi har kylskåp och bankkonton och är inte lika beroende av att lita på andra för att få vårt dagliga bröd, men vi har kvar de hjärnkretsar som påverkar våra känslor kring rättvisa och orättvisa.

Många gräl uppstår därför att man har olika uppfattningar om vad som är rättvist. Då är det viktigt att du kan omvärdera situationen och tänka dig in i hur motparten uppfattar den. Det gäller att göra det kvickt innan du blir för upprörd.

Rättvissekänslorna kräver mycket energi. Därför är det till exempel lättare att bli upprörd över små orättvisor när du är trött eller har bråkat med någon.

Upplevelsen av att bli rättvist behandlad är positiv och aktiverar dopamincellerna i hjärnan, precis som god mat och bonusar gör. Känslan är besläktad med känslan av samhörighet med andra. Vid en rättvis samvaro stiger också nivåerna av oxytocin. Troligen utsöndras även serotonin som hjälper dig att slappna av.

Trots detta är många arbetsplatser orättvisa i sin behandling av de anställda. Mer rättvisa arbetsplatser skulle troligen få de anställda att arbeta effektivare.

Också många samhällen är orättvisa. Det leder troligen till att invånarna utsöndrar stresshormonet kortison och lever kortare tid.

**När vi betraktar andra som fiender blir vi mindre intelligenta.**

Med tanke på att så många samhällen och arbetsplatser ser ut som de gör, lär den klara sig bäst som genom att etikettera och omvärdera lyckas stå ut med de ofrånkomliga orättvisorna.

### ... men hög status gör oss lyckligare

Vår status påverkar hur väl vi gör ifrån oss. Att känna sig vara bättre än någon annan ger en känsla av belöning.

I organisationer lockas anställda att anstränga sig för belöningen att avancera i hackordningen. I ett förhållande kan statusrelaterade problem uppstå när den ena partnern plötsligt börjar tjäna mer än den andra.

För primära behov som status och föda väcker hot starkare reaktioner än belöningar. Experiment visar att statussänkningar, som att uteslutas ur en grupp eller att bli avisad, aktiverar samma delar av hjärnan som fysisk smärta.

Man kan bli så rädd för att förlora sin status att man undviker alla situationer där statusen kan stå på spel, kanske rent av får svårt att ens gå till arbetet. Det gäller då att uppmärksamma flyktsignalerna från hjärnan sekunderna innan de tar över och att sätta stopp för dem.

Hamnar du i en diskussion där det är viktigt för statusen vem som har rätt, kan frågan drivas så långt att livet står på spel.

Å andra sidan, även en svag känsla av att din status ökar aktiverar hjärnans belöningskretsar. Det räcker till och med att du hyser hopp om att din status ska öka.

Hög status ökar hjärnans förmåga att koppla samman hjärncellerna och därmed din förmåga att ta itu med stora informationsmängder eller avancerade idéer. Hög status kan också göra oss bättre på att leva i nuet. Vi blir bättre på att nå våra mål och får mer uppmärksamhet från omgivningen. Vi kan därför gå mycket långt för att bevara vår status eller öka den.

Ett problem är att när en höjer sin status, och produktivitet, sänks samtidigt en annans. En lösning kan vara att man tävlar mot sig själv, som man gör i golf. När man där sänker sitt handikapp, och därmed höjer sin status, jämför man sig med sig själv. Det finns ingen förlorare.

### Hjälp att lösa problem bättre än kritik

Om någon har problem eller har gjort fel, riskerar till och med konstruktiv kritik att sänka den personens status. Då är det bättre att vara förstående och försöka få den andre att uppmärksamma sina egna tankar och fokusera på resultatet. Då kan han eller hon förhoppningsvis få en insikt som ger problemet en lösning.

Den stora nackdelen med kritik, även konstruktiv sådan, är att den får kritikern att verka smartare än den som får råd. Det sänker statusen för den kritiserade och upplevs som ett hot. Det kan leda till att den som ska få hjälp går i försvarsställning i stället för att lyssna på råden. Det hotar också dennes självbestämmande.

Knepet är att få den andre att komma på en lösning på egen hand.

Personer med problem fokuserar ofta på problemet i stället för på lösningen. Det kan inge dem en känsla av hot. Att lösa problem handlar ofta om att komma ur en återvändsgränd.

Det kräver ett lugnt och positivt sinne. Om du till exempel inte får tag på en taxi, tänk inte på hur frustrerande det känns att inte ha sett en ledig taxi de senaste minuterna. Fokusera i stället på det önskade resultatet, att få tag på en taxi. Då försöker hjärnan uppmärksamma all information som kan hjälpa dig.

Att fokusera på lösningar aktiverar också den högra hemisfären i hjärnan, som är viktig för att nå insikter. Det blir dessutom som att söka en positiv belöning. Det ökar hjärnans produktion av dopamin vilket ökar chansen att få en insikt och att bli lyckligare.

När det handlar om att hjälpa någon till en insikt behöver personen en tyst hjärna med låga nivåer av elektrisk aktivitet, för att kunna uppmärksamma sina mer lågmälda idéer. Ångestnivån behöver vara låg, då ångest innebär en stark elektrisk aktivitet i hjärnan som gör det svårt att uppmärksamma subtila tankar.

Sinnet bör också vara positivt, så att det är riktat mot målet att finna en lösning. Börja därför med att höja den andres status med uppmuntran eller öka dennes visshet genom att till exempel redovisa dina mål. Du kan öka självbestämmandegraden genom att försäkra den andre om att det är han eller hon som ska komma med idéer och inte bara lyssna på dina förslag.

Ett knep är att sammanfatta problemet i en enda kort mening. Bara det kan leda till insikt.

Sedan gäller det att få personer att reflektera löst kring ett problem utan att gå in på detaljer, ungefär som man kan göra i duschen eller när man vaknar på morgonen.

Till slut handlar det om att få personen att bli uppmärksam på sina egna inre, mentala processer och idéer. Ett lämpligt sätt kan vara att fråga saker som:

- ▶ Hur nära en lösning är du?
- ▶ Vad säger din magkänsla om lösningen?

**Vi förväntar oss inte vänlighet av främlingar, men väl av våra vänner. Därför gläds vi så åt främlingars vänlighet och bedrövas så av vänners svek.**

**Vi är beredda att gå mycket långt för att bevara vår status eller öka den.**

# Hur du förändrar en grupps beteende

▷▷ Att förändra sig själv är svårt. Bara en av nio hjärtopererade förmådde ändra sin livsstil, trots att det handlade om liv och död för dem. Att förändra en grupp är minst lika svårt.

**När människor känner att någon försöker förändra dem, upplevs det automatiskt som ett hot.**

BEHAVIOURISMEN HAR länge varit populär med sina idéer om morot och piska. Men vuxna förstår att den som erbjuder dem morötter troligen vill förändra dem och upplever då personen som ett hot. Och den som känner att en bestraffning hänger i luften kan gå till ett förebyggande anfall mot bestraffarens status.

Ett knep för att förändra andra är att få dem att fokusera på det du vill. Att fokusera på en idé, erfarenhet eller aktivitet skapar nätverk i hjärnan som kan bestå under lång tid, ibland livet ut.

Sådana nya nätverk kan uppstå snabbt. När någon till exempel förses med ögonbindel förändras strukturen i personens hörselcentrum bara efter några minuter, eftersom uppmärksamheten tvingas dit.

Metoden för att förändra en grupp består av tre steg.

- ▷ Skapa en trygg miljö. Det minskar eventuella känslor av hot.
- ▷ Fäst gruppens uppmärksamhet på den önskade förändringen.
- ▷ Repetera för att hålla de nya hjärnförbindelserna vid liv.

## Hur du skapar en trygg miljö

Hjärnan gillar att känna växande status, trygghet, självbestämmande, förtrogenhet och rättvisa och miljön ska helst innehålla de positiva egenskaperna.

Öka medarbetarnas status genom att offentligt erkänna dem.

Gör dem trygga genom att ge dem den helhetsbild som visar varför förändringen är viktig.

Ökat självbestämmande kan innebära att de inte behöver redogöra för sina arbetsresultat lika noggrant som tidigare eller att du, i stället för att tvinga på dem förändringen, frågar om de kan tänka sig att gå med på den.

Förtrogenhet kan vara att de anställda får nätverka mer med sina kollegor.

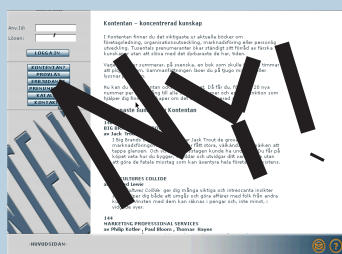
## Hur du fäster uppmärksamheten

Att berätta en historia är ett sätt att få andra att fokusera på något. Men upptäcker de att berättelsen är ett led i ett förändringsförsök kan den mista sin effekt.

Ett bra sätt är att ställa frågor som låter lyssnaren fylla i en saknad länk i en tankekedja. Hjärnan gillar nämligen att fylla i saknade tankeled. Exempel på sådana frågor till en anställd är: Vad har du gjort som en kund gillar? Vad gjorde du annorlunda för att kunden skulle gilla det? Vad skulle krävas för att du skulle kunna tänka dig att göra det oftare? De frågorna skulle kunna vara inledningen till ett samtal om hur en butik kan förbättra sin serviceanda.

## Hur du åstadkommer repetition

För att förändringen ska bestå i hjärnan, måste du få de inblandade att om och om igen ägna uppmärksamhet åt den. Det kan göra genom att få dem som ska förändras att samarbeta i frågan. Det kopplar förändringen till den sociala sfären och gör den därmed behagligare. Ett annat sätt är att låta dem som ska förändras tala om idén på möten och konferenser.



KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling. Du kan få Kontentan som 8-sidig skrift eller pdf-fil. Många nummer finns även intalade i mp3-format.

För att prenumerera skriver du till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg, ringer 031-335 2230, faxar 031-335 2239 eller e-postar till [order@kontentan.se](mailto:order@kontentan.se).