

Erhverv **Weekend**

Storbankens it-stjerner lukkede døren, åbnede champagnen og lagde an til et angreb på den nyslåede **børskæmpe**.

PERSPEKTIV: Nets, side 10-11



Det var svært at skelne mellem hele, halve og kvarte **sandheder** i året, der gik.

PERSPEKTIV: Tilbageblik, side 8-9

Boligejere landet over kan glæde sig til prisudviklingen i det nye år.

PENGE: Boligpriser, side 14-15



Hjernen spiller cheferne et puds

Anette Prehn har gjort det til en succesfuld levevej at hjælpe de mange chefer, der får medarbejderne imod sig, fordi de forsømmer at tænke over måden, menneskers hjerner fungerer på.

KARRIERE, side 19-21

Foto: Casper H. Christensen

	OMX C20 CAP	DOW JONES KL. 18	NASDAQ KL. 18	DOLLARS KL. 18	1,75 PCT. STAT 2025	2 PCT. REAL 2047
Børs	↓	↓	↓	↑	↑	↓
Kurser og skattelister til brug ved selvangivelsen, side 31-39	1.019,65 - 0,09 %	19.810 - 0,05 %	5.401 - 0,56 %	705,50	0,30 + 0,02	2,82 - 0,02

Karriere



Sociologen og hjerneformidleren Anette Prehn forstår at provokere lederes tænkning og vaner, lyder en af anbefalingerne af den succesfulde sociolog.
Foto: Casper H. Christensen

Derfor er det hjernedødt af chefen at råbe fra ølkassen

LEDELSE: Anette Prehn har specialiseret sig i hjerneformidling og formået at få tusindvis af chefer og medarbejdere til at forholde sig til følelser og socialt samspil ud fra spillereglerne i vores hoveder.

RENE DEICHGRÆBER
rene.deichgraeber@finans.dk

Anette Prehn er sent på den. Det er svært at overse, for på væggen bag kaffedisken hænger et ur på størrelse med et spabad. Klokkeren er kvart over 11. Hun skulle have været her for

længst, men er blevet forsinket som følge af et tv-interview denne decemberdag. Så alt imens jeg varmer mig ved et vinduesbord på Café Øieblikket i hjørnet af Den Sorte Diamant, forsøger sociologen at slippe af med sin bil og fange ... nå, ja, Øieblikket.

Situationen fortæller en hel del om, hvor efterspurgt Anette Prehn er alle steder. Hun

har opfundet begrebet *hjernesmart*, er forfatter til fem bøger og har været en af de flittigste foredragsholdere og facilitatorer i erhvervslivet i 2016 med selskaber som Bosch,



Anette Prehn er en efterspurgt oplægsholder i landets største virksomheder, fordi hun har gjort komplekst stof brugbart, bl.a. i bogen "Hjernesmart ledelse".

... og den 41-årige sociolog har endda sat sig det ubeskedne mål at blive verdens dygtigste formidler af de processer, der foregår i det halvandet kilo tunge organ, der styrer vores kroppe.

Fotos: Casper H. Christensen



Fortsat fra forrige side

Ericsson, Siemens, Novo Nordisk, Lego, Danske Bank, Vestas, Finansforbundet og Jyske Bank på tjeklisten.

»Anette Prehn evner at provokere lederes tænkning og vaner,« lyder anbefalingen fra en talentleder i Novozymes, og det er i og for sig en ret præcis beskrivelse af hendes virke som hjerneformidler.

I betragtning af at hendes bøger hver især fylder mere end 250 sider – og i øvrigt er udgivet på fem forskellige sprog – vil det være alt for omfattende at komme omkring alle hendes pointer i en enkelt artikel. Essensen af det hele er dog, at små og store organisationer kan opnå langt bedre resultater, hvis lederne såvel som medarbejderne kender mere til hjernens spilleregler. Når ansatte reagerer kritisk over for forandringer, skyldes det eksempelvis, at hjernens vagthund, Amygdala, tager styringen over vores krop og sind, fordi vi associerer forandringer med fare.

Sådan behøver det imidlertid ikke at være, hvis lederne på den ene side bliver bedre til at massere forandringsevnen ind i organisationen, mens medarbejderne på den anden side bliver bedre til at tæmme Amygdala. Ikke ved at fortrænge deres umiddelbare

følelser, men ved at øve sig i at reagere på andre måder og ad den vej styrke nye stier i hjernen, som Anette Prehn beskriver det i bøgerne.

Pointen er, at hjernen hele tiden former og omformer sig ud fra vores oplevelser, opdagelser og opførsel og så at sige kan trænes i at fortolke situationer anderledes. Fænomenet kaldes også for selvdirigeret neuroplasticitet og handler om, at der uafbrudt skabes spontane forbindelser i vores hoveder, hvilket får hjernen til at danne mindst 1.000 nye nerveceller om dagen i lærings- og huskecentralen hippocampus.

Aflys talentprogrammerne

Det kan hurtigt blive meget teoretisk og teknisk, så derfor benytter Anette Prehn sig i sine bøger og foredrag konstant af metaforer og konkrete eksempler på, hvordan lederne kan fremelske flere medarbejdere i stedet for modarbejdere. En af måderne er at sløjfe talentprogrammet, fordi det typisk fører til misundelse og modstand fra alskens kolleger foruden at øge risikoen for en udefrakommende headhunting af talenterne.

En anden måde er at give medarbejderne mere indflydelse på områder, hvor der dybest set ikke er behov for strenge diktater.

En tredje måde er at få de ansatte til at skrive deres spørgsmål og indfald ned undervejs i møderne, så de bruger den begrænsede kapacitet i deres arbejdshukom-

melse bedst muligt ved at lytte og deltage aktivt i stedet for at skulle koncentrere sig om formuleringen oppe i hovedet.

I alle tilfælde skal der kun små justeringer til for at skabe et langt mere harmonisk, effektivt og innovativt arbejdsmiljø, men det fordrer som sagt, at både lederne og medarbejderne kender til hjernens spille-

regler og har det som en fælles referenceramme fra situation til situation.

Tap, tap. Anette Prehn er nået frem til caféen og banker forsigtigt på vinduet ud for mit bord, inden hun bevæger sig videre langs kanalen, runder diamanthjørnet og træder indenfor.

Jeg lægger hendes seneste bog, "Hjernesmart ledelse", fra mig fysisk, men har den næste times tid svært ved at slippe tanken om alle de mikrosignaler, som vores halvanden kilo tunge hjerne hele tiden opfanger under sådanne samtaler. Det er – bogstaveligt talt – et kapitel for sig, for ifølge sociologen kan vi i fællesskab opnå mere ved simpelthen at være nærværende og forstående.

»Hjernen har nogle logikker, som i vid udstrækning er uformidlede i Danmark, selv om hjerneforskere deler lidt af deres viden hist og pist. Jeg har ét ben i teorien og ét ben i virkeligheden, og det er nok det, der skaber min succes,« siger Anette Prehn, da hun lettere forpustet, men samtidig storsmilende, sætter sig ved bordet.

De seneste 12 år har hun været selvstændig og har i denne sæson holdt over 70 workshops og foredrag, hvor målet altid er at få folk til at slappe tilpas meget af til at kunne dele deres erfaringer i et større forum og dermed sende hendes ord i uforudsete retninger som kuglen i et spil flipper.

»Det vigtigste er nemlig ikke, hvad jeg siger, men de broer, som folk bygger til deres

”

Hvis man kender hjernens spilleregler, så kan man godt være ærlig, men man er stadigvæk nødt til at tænke over formuleringerne. Ellers er det den sikre vej til at aktivere medarbejderens Amygdala.

Anette Prehn, sociolog og hjerneformidler



egen arbejdsplads,« fortsætter sociologen og fortæller, at en leder hos Lego i løbet af et år er gået fra at score under middel i medarbejdernes bedømmelser af ham til at bevæge sig op i legetøjskoncernens top-10, fordi han har lært at opfange og fjerne sine statustrusler.

Sine statustrusler? Ja, hvis en leder igen og igen hiver eksempler på dårligt udført arbejde frem og præsenterer det foran hele sin stab, så opdner han desværre sjældent de berørte medarbejdere til at præstere bedre, men fremkalder derimod en usikkerhed, fordi de føler, at deres status bliver svækket i hierarkiet. Derfor er det vigtigt, siger sociologen, at lederen i det mindste er opmærksom på dette aspekt og sørger for at skabe en balance i det sociale regnskab fra tid til anden.

»Hvis du prøver at give en sur medarbejder et særligt ansvar, så se, hvad der sker. Det er så lidt, der egentlig skal til.«

Tænk over formuleringerne

Med andre ord er Anette Prehn ikke en fortæller for den ligefremme stil, der ellers ofte fremhæves af lederne selv. På tilsvarende vis forstår hun ikke – med vores reaktionsmønstre in mente – hvorfor nye chefer partout skal forsøge at markere sig ved at lave en masse ting om frem for at udvise en lidt større respekt for det hidtidige arbejde og skabe en forandring indefra.

BLÅ BOG

Anette Prehn

Født den 13. marts 1975 i København.

2001: Sociolog fra Københavns Universitet.

2005-: Adm. direktør i Centre for Brain-Based Leadership and Learning.

Forfatter til en stribe bøger og bestyrer af netværkssitet Hjernemart.dk.

Anette Prehn bor i Fredensborg og er gift med Jens Eiken, som er direktør for Carlsbergs bryggeriteknologi og -forskning.

Parret, der indtil for nylig har været bosat i England og Schweiz, har to børn sammen. Derudover har han to børn fra et tidligere forhold.

»Svesken på disken er misforstået. Hvis man kender hjernens spilleregler, så kan man godt være ærlig, men man er stadigvæk nødt til at tænke over formuleringerne. Ellers er det den sikre vej til at aktivere medarbejdernes Amygdala. Dynamiske ledere kan i virkeligheden være konstante *triggere* og dræne organisationen for produktivitet, fordi medarbejderne er nødt til at bruge halvanden time på at komme sig efter hver opsang,« siger hun og viser med en vippende armbevægelse henover rødbede/ingefærjuicen og croissanten på cafébordet, hvordan vores pandelapper går ned, når vores forsvarsmekanisme går op.

Noget tilsvarende sker – påpeger hun – når ledere stiller sig op på ølkassen og fyrer en masse slagord af, som kommunikationsafdelingen har udtænkt. På den måde forsøger de utvivlsomt at opildne staben til udfordringerne, men effekten er den stik modsatte. Medarbejderne bliver fjerne i blikket.

»Så ringer lederne til mig og siger: "Hvad sker der? Vi har jo lavet forandringsledelse. Hvorfor går medarbejderne så alligevel i baglås?" Men organisationens forandrings-ejne er jo en hverdagskompetence, som skal bygges op og vedligeholdes *mellem* de større forandringer,« forklarer sociologen og betegner den slags ølkassetaler som ulogiske med tanke på hjernens spilleregler – altså hjernedøde, hvis vi skal stille det skarpt op.

Det sidste fortæller på sin vis også en mas-

se om Anette Prehn og hendes forkærlighed for metaforer. Den 41-årige sociologs erklærede mål er i al ubeskedenhed at blive verdens bedste hjerneformidler, dog et skridt ad gangen, fordi det andet er alt for abstrakt at forholde sig til.

Connie Hedegaard er et forbillede

Interessen for den sociale psykologi har hun mere eller mindre haft siden sin barndom, da hun fik et fritidsjob som piccoline i Britt Bendixens dansestudie og festlokaler og lærte at iagttage adfærdsmønstrene hos de ankomne gæster. Sidenhen sprang hun ud som matematisk student med så højt et snit, at hun kunne vælge og vrage mellem universiteterne.

I første omgang foretrak hun dog at blive hjemmedagplejer i DR-chefen Connie Hedegaards hjem, inden hun altså lod sig indskrive på sociologstudiet.

Det førte alt sammen til en kandidatgrad i 2001 og til etableringen af sit eget kursusforetagende, der for længst har taget patent på ordkoblingen *hjernemart* og efterhånden omsætter for flere millioner kroner om året.

»Connie Hedegaard er min "intellektuelle mor". Hendes eksempel har inspireret mig til at kanalisere min indre ild i produktive retninger. Men mit barndomshjem er stadig det, der holder mig på jorden og på kærlig vis minder mig om at tale, så almindelige mennesker kan forstå det.«