

BESTSELLER

"EN STRÅLENDE OG
ØJENÅBNENDE BOG"
JYLLANDS-POSTEN

GUIDE TIL HJERNENS SPILLEREGLER

ANETTE PREHN

HJERNESMART LEDELSE

PEOPLE'SPRESS

ANETTE PREHN

HJERNESMART LEDELSE

GUIDE TIL
HJERNENS SPILLEREGLER

PEOPLE'S PRESS

Indhold

Forord	9
Læsevejledning	12
1. Introduktion: Hårde data til at mestre det bløde	17
2. Hjernens fantastiske forbindelser	23
3. Tag følelser med et gran salt	36
4. ABC i hjernens trusselsrespons	47
5. Sådan håndterer du statustrusler og statustab	69
6. Diktater og "gode" råd er to alen af samme stykke	85
7. Forstoppe i arbejdshukommelsen	97
8. Fremtidståge lammer let den tænkende hjerne	117
9. Hvordan store mål kan skabe både modløshed og motivation	131
10. Mikrobekedernes hemmelige verden	145
11. Reframing – og hvorfor det burde være i vandet, vi drikker	162
12. Få glæde af overspringshandlinger	187
13. Bliv bevidst om værdier – og betydningen af træning ..	202
14. Bliv forstået, kom i Indgruppen	221
15. Juster strukturerne og kulturen	233
16. Træd i karakter som hjernesmart leder	236
17. Appendiks	243
Ordliste over de vigtigste hjerneord og -metaforer	
Værdiudforskning og værdikatalog	
Litteraturliste	
Om forfatteren	
Detaljeret indholdsfortegnelse	273
Noter	278

Forord

Markedet er proppet med ledelsesbøger. Du har sikkert læst en del af dem. Nogle har måske gjort indtryk, mange er sikkert glemt.

Jeg inviterer dig i bogen her til at sætte de traditionelle ledelsesbøger på pause og i stedet investere i at forstå og bruge hjernen. Faktisk vil jeg foreslå, at du ændrer din opfattelse af ledelse. Mange ledere tænker, at de er klædt godt på til ledelse ved at vide, hvilken ledelsesfilosofi de læner sig op ad, og hvilken ledelsesstil de med fordel kan trække på hvornår. De putter medarbejderne i bestemte kategorier eller farver. Det giver nok overblik og ro i maven, men for mig at se er det tynde, rigide og utilstrækkelige grene at sidde på som leder.

Ledelse er først og fremmest *facilitering af hjerneprocesser*. Denne facilitering foregår, hvad enten man kender til hjernens spilleregler eller ej. Hjernen er nemlig i konstant forandring takket være dens neuroplasticitet: Den forandrer sig ved at tage bestik af sine omgivelser. Den forandrer sig gennem vores opmærksomhedsretning. Den forandrer sig gennem det, vi træner og over os på.

En leder bør i mine øjne være ekspert i, hvordan hjernen fungerer. Alt samspil er nemlig stimulation af hjernen. Det gode spørgsmål er ikke, *om* du sætter spor i medarbejdernes hjerne, men *hvilke* spor du sætter. Og hvordan du og de kan bringes til et sted, hvor jeres hjerner er så kognitivt fleksible, at I er i stand til at *spille med*.

Jeg har dog erfaret gennem mine workshops og foredrag med titusindvis af ledere, at næsten ingen kender hjernens spilleregler. Dermed ender mange hverdagssituationer med at være sværere, end de behøver at være; forandringer, vaneændring og samspil.

Når ledere faciliterer hjerneprocesser i organisationen med bind for øjnene, bliver hjernen let til en modspiller.

Denne bog klæder dig på til at forstå, *hvordan* hjernen reagerer i hverdagssituationer, og *hvad* du kan gøre hjernesmart i din ledelse for at hjælpe dig selv og dine medarbejdere med at håndtere hjerneprocesser.

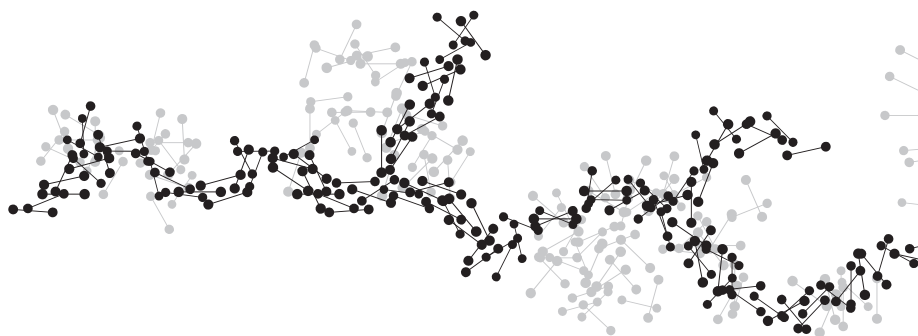
Bogen her giver dig blandt andet svar på:

- hvorfor det giver mening, at ledere tager sort bælte i håndtering af hjernens trusselsrespons
- hvordan ledere kan påvirke organisationens sociale samspil via KPI'er
- hvordan du aflaster hjernen i en travl hverdag og forebygger negativ stress hos dig selv og andre
- hvorfor vi bør tage følelser med et gran salt, men værdier ganske alvorligt
- hvordan overspringshandling kan vendes til produktive ahaoplevelser
- hvorfor "gode" råd tit preller af, og feedback misforstås
- hvad associationstræer betyder for motivation
- hvad dit eksempel som leder betyder for medarbejdernes hjerner
- hvad man kan gøre med og i sin hjerne, når man sidder fast i én bestemt fortolkning af en situation og oplever kognitiv klaustrofobi
- hvordan du gør din organisation hjernesmart

Du bliver med andre ord klædt på til at få det bedste ud af hjernen. Du finder også ud af, hvordan hjernen og du kommer til at "spille på samme hold". Efter at have læst bogen vil du ikke opfatte læring, motivation, præstation, samspil og forandring på helt samme måde som før.

Bogen udfordrer tendensen til ene og alene at individualisere menneskers udfordringer og inviterer dig til som ansvarlig leder at overveje, hvilke kulturelle og strukturelle interventioner du kan stille dig i spidsen for på arbejdspladsen – med hjernen in mente.

Hjernesmart ledelse er et overbevisende svar på ledelse og selvledelse i en æra med evigt omskiftelige omgivelser. Hjernesmart ledelse handler om at skabe forbindelser ... men om en anden type forbindelser end dem, ledere typisk er opmærksomme på.



Læsevejledning

Jeg har skrevet *Hjernesmart ledelse* som en slags kokebog til ledelse, med hjernen in mente. Det kan være en god idé, at du skaber et fundament for din videre læsning gennem kapitel 1 og 2, men derefter vil jeg invitere dig til at dykke ned i de kapitler, som taler dig, ligesom du med en kokebog vil plukke de retter, du har lyst til at lave, uanset hvilken side de står på.

Jeg har selvfølgelig en idé med kapitlernes rækkefølge, og den er du velkommen til at følge, men jeg ved, at lys i øjnene fremmer læring, så lad gerne din nysgerrighed bestemme din rute igennem bogen.

Bogens indhold kan under alle omstændigheder med fordel doseres. De fleste orienterer sig i en kokebog og laver nedslagspunkter alt efter interesse, motivation og situation. De, der tror, at bogen skal læses hurtigt og i ét stræk, og at alle "retter" skal laves og fortæres på én gang, vil ende med en uoverskuelig stor buffet, problemer med at prioritere og ikke mindst mavepine. Det giver derfor mening i stedet at tage bogen i overkommelige bidder og begynde at bruge de nye ingredienser og opskrifter lidt efter lidt.

En hjælpende tretrinsraket

I slutningen af hvert kapitel giver jeg nogle bud på, hvordan du kan omsætte kapitlets viden, temaer og ideer. Det sker gennem denne tretrinsraket:

1. Observer
2. Eksperimenter & Udlev
3. Del med andre.

Tretrinsraketten hjælper dig med stille og roligt, men troværdigt at opbygge et hjernesmart repertoire i din ledelse og selvledelse.

Nogle mennesker vil med bogen i hånden være tilbøjelige til at hoppe direkte til “Del med andre”: De vil ud og fortælle om det, de har læst eller hørt. Typisk vil de endda have lyst til at gøre det, *inden* de har opbygget hverdagslivsobservationer og praktisk erfaring med brug af værktøjerne. Disse mennesker undervurderer betydningen af at være eksemplet selv og gøre det, der kaldes *Walk the Talk*. De vil helst have serveret fem hurtige “key take-aways” og et “executive summary” på maksimalt 10 sætninger og så ellers ud og fortælle, hvad de har læst i en ny bog. De har for mig at se totalt overset hjertet i lederskab, og bogen her er ikke skrevet til dem.

Tretrinsraketten ser således ud:

- **Observer.** Første skridt er at gå ud i verden med din nye viden og ganske enkelt bare observere. Vælg for eksempel et begreb om morgenen, og kig efter det i løbet af dagen. Bred dine observationer ud til mange forskellige fysiske rum, mennesker og situationer. Bliv klogere på verden og livet med “hjernebriller” på. Tag gerne noter, så du kan huske de gode eksempler, du støder på, og lad dem stimulere dine eksperimenter.
- **Eksperimenter & Udlev.** Når du har observeret på basis af en viden eller et tema i nogle dage eller uger, kan du begynde at lave små eksperimenter. Du kan for eksempel vælge et værktøj og prøve det af i din hverdag i små sekvenser. Du kan også identificere en vane, du har, og overveje, hvordan du kan også inkorporere noget af din nye viden i det, du i forvejen gør. Selv en rejse på tusind mil starter med et første lille skridt. Eksperimenterne har til hensigt at opbygge dine kompetencer med hensyn til at bruge de hjernebaserede værktøjer, så du kan fremstå som et eksem-

pel for din organisation. Fra et hjerneperspektiv er det at lave eksperimenter tit en god måde at få hjernen til at spille med på. Hvis man i stedet for at eksperimentere lægger op til en gennemgribende forandring gennem markante mål, kommer forandringen hurtigt til at blive opfattet som en identitetstrussel og en overvældende opgave, hvilket får hjernens trusselsrespons til at blokere og hjernen til *ikke* at spille med.

- **Del med andre.** Når du har fået erfaringer, masser af erfaringer, og når du er godt i gang med at leve de hjernebaserede værktøjer ud i praksis, kan du overveje at dele dine nye kompetencer med andre. Til den tid har du opbygget troværdighed. Du kommer ikke bare væltende for at lære dem noget nyt igen. Du vælger i stedet med omhu, hvad du vil dele, og har du været ambitiøs omkring fase 2, kan det sagtens være, at du kan spare på ordene. Da har dine omgivelser formentlig bemærket, at du gør visse ting anderledes nu, og de vil måske endda være nysgerrige i forhold til, hvorfor og hvordan du gør det, du gør. Du vil da have et troværdigt fundament at stå på, og din sproglige formidling perspektiverer for dem det, de allerede ser dig gøre anderledes.

Oversigt over bogens kapitler

1. **Introduktion** til, hvorfor hjernesmart ledelse er oplagt i det 21. århundrede i takt med den indsigt i hjernens funktionsmåder, forskningen opnår.
2. **Fundament** for at forstå, hvorfor hjernesmart ledelse i dén grad handler om at skabe forbindelser – og hvad de grundlæggende hjernespilleregler går ud på.
3. **Opgør** med vores kulturs nuværende fortolkning af følelser, og forklaring på, hvorfor følelser er en effekt af, hvordan vi anvender vores hjerne og krop.

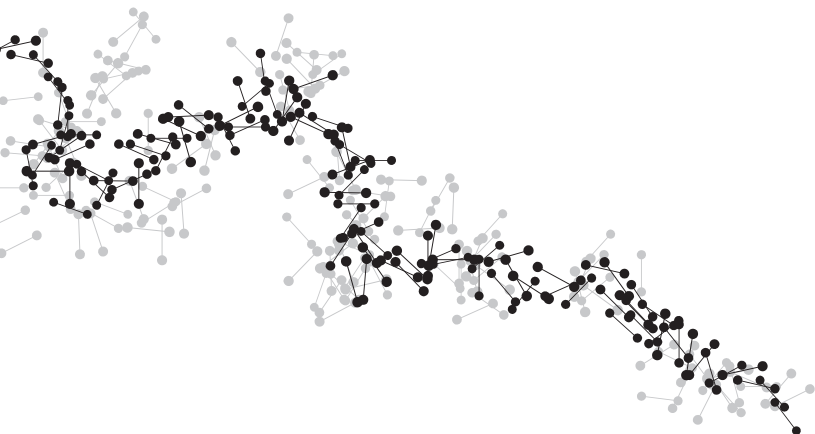
4. **Indblik** i amygdala, hjernens trusselsrespons, som er central at holde i ro i kritiske situationer for at bevare evnen til at problemløse, være kreativ m.m.

Kapitlerne 5-11 handler om, hvad der kan få amygdala, hjernens trusselsrespons, op i det røde felt. De syv kapitler belyser to forskellige **amygdala-triggere**, som er essentielle at kunne forebygge og dæmpe i hverdagen – både som leder og medarbejder. Kapitlernes fokus er:

5. Hvorfor *statusrusler* og *statusubalancer* let kan trække tæppet væk under mennesker; hvordan disse præger vores samspilssituationer, og hvor stor en rolle de spiller i for eksempel forandringsprocesser.
6. Hvordan hjernen reagerer på *diktater* og *gode råd*, og hvordan du kan have dette in mente i din kommunikation og i dine dispositioner som leder.
7. Hvad en *fuld arbejdsdrukommelse* gør ved mennesker, hvad I konkret kan gøre for at tømme systematisk ud i arbejdsdrukommelsen, og hvordan I derved fremmer nærvær, sparer tid og dæmper negativ stress.
8. Hvorfor *fremtidståge* let lammer evnen til at handle, hvordan den kan mindskes, og hvorfor det er en god idé at styrke dine medarbejders evne til at kunne trives og være produktive, også når der er fremtidståge på spil.
9. Hvad størrelsen på et givet *mål* gør ved motivationen, hvordan du genskaber ledetråde i hjernen og skaber fornyet engagement ved at koble mål sammen med personlige værdier samt, hvordan du kan sigte efter stjernerne.
10. Hvad *mikrobeskeder* er for noget, og hvorfor de er afgørende at lægge mærke til hos andre samt at håndtere selv. Det styrker teamets evne til at gøre hinanden bedre, at sende stærke signaler udadtil samt at effektivisere møder.
11. Hvor afgørende *fortolkninger* er for at få hjernen til at være en medspiller i hverdagssituationer, hvad enten der er tale

om at håndtere forandringer, skabe vaneændring eller håndtere udfordrende samspil internt som eksternt.

12. **Opmuntring** til at vende overspringshandlinger til en fordel og få ahaoplevelser ud af dem ved at bruge hjernen klogt i stedet for at arbejde imod dens logik.
13. **Opfordring** til at udforske, kende og anvende værdilaget i livet til at styrke samspillet med andre, at kunne se situationer fra forskellige sider og bevare den indre ro i pressede situationer.
14. **Udforskning** af, hvad andres kategorisering af dig betyder for din gennemslagskraft og kommunikation og for, om de overhovedet lytter, forstår og respekterer det, du siger til dem.
15. **Overblik** over, hvilke initiativer der kan hjælpe jer på vej til en mere hjernesmart organisation, formuleret som en tjekliste med i alt 15 spørgsmål.
16. **Invitation** til at træde i karakter som en hjernesmart leder, der bruger hjernens spilleregler til at navigere i hverdagen, vælge hensigtsmæssige strategier og forbedre din og dine medarbejders præstation og trivsel.



1. Introduktion:

Hårde data til at mestre det bløde

En change management-leder i en global virksomhed ringede til mig. Hun spurgte: “Anette, når vi nu *har* lavet change management, hvorfor fatter medarbejderne det så ikke?” Det siger hun ikke officielt, selvfølgelig, men det er tit det, jeg hører: Ledere og forandringsagenter begræder, at medarbejderne ikke er mere forandringsparate. Mit spørgsmål til dem er så: “Sig mig engang, kender I hjernens spilleregler? Mestrer I i organisationen de hjernebaserede værktøjer, som kan sætte hjernen i stand til at spille med på forandringer?”

Svaret er altid: “Øh, bøh, næh ... findes der hjernespilleregler?” Og ja, det gør der, men de er stadig ukendt land for de fleste.

Forandringsparathed er en kompetence. Den skal trænes op for at *undgå*, at hjernen går i sort. Den skal trænes op for at *opnå*, at hjernen kan spille med. Den skal masseres ind i musklerne i hverdagen sammen med hensigtsmæssige tankemønstre og handlemåder, for at vi kan trække på den, når tingene spidser til. Når I står midt i krisen, er det for sent for denne gang at gå i gang med at studere den hjernesmarthe manual. I den situation er hjernen overvældet og lukket for læring.

Bogen her handler om andet og mere end forandringsledelse, men eksemplet er blevet hos mig, fordi det viser, hvor gode intentioner vi kan have, og hvor “kloge” indsatser vi kan lave på et hjernemæssigt set uoplyst grundlag.

Det kan være fristende som leder at tro, at det er de andre, der er er noget galt med, når kommunikationen ikke lander, eller initia-

“Du har flyttet mig 20 kilometer. Indtil i dag var jeg overbevist om, at flere af mine medarbejdere var en flok kritiske kællinger, der trodsigt lagde armene over kors, når en forandring blev meldt ud. Nu forstår jeg, hvad der foregår i hjernen, og at *jeg* spiller en afgørende rolle for deres reaktion.”

Se medarbejderne indefra

En organisationserfaren medarbejder fortalte mig for nylig: “I løbet af mine 25 år i organisationen har jeg siddet 23 forskellige steder, endda på den samme matrikel.” Medarbejderen beskrev, hvordan der igen og igen var blevet lavet om på teams og flyttet rundt på folk.

Det er nemt som leder at blive irriteret på organisationserfarne medarbejdere og underkende deres pointer ved at sige: “Han er ikke forandringsparat”, eller “hun er altid kritisk”. Men hånden på hjertet er der da ikke noget at sige til, at en medarbejder med de erfaringer bliver træt. Det er ganske naturligt og forståeligt, at denne medarbejder reagerer på endnu en forandring. Måske viser reaktionen sig som decideret modstand og et ønske om at stå fast på det kendte. Måske reagerer medarbejderen med manglende engagement, holder forandringen ud i strakt arm og virker ret ligeglad med det hele.

Den virkelighed, vi oplever i dag, er imidlertid næppe den, vi står i om bare få år. En toplederundersøgelse af PwC fra 2016 viser, at næsten halvdelen af alle topledere forudser, at deres virksomheds kerneforretning er forandret eller helt væk om få år. Ændret i bedste fald. Ødelagt i værste fald. Vi er på godt og ondt *forandrings-fangne*, og forandringsgraden og -hastigheden tager formentlig blot til i styrke. Bogen her vil hjælpe dig og jer til at få det bedste ud af sådanne evigt omskiftelige omgivelser.

Bogens ambition er at inspirere dig til at “bruge hjernen som leder”, så du og I:

- **Forstår**, hvordan hjernen ofte reagerer i sociale samspilssituationer og foranderlige omgivelser.
- **Bemærker** egne og andre hjerners nuværende mønstre og strategier og kan vurdere deres hensigtsmæssighed i lyset af situationens krav.

- **Opbygger og anvender** et bredt hjernebaseret repertoire til at kunne håndtere hverdagssituationer og forandringer.

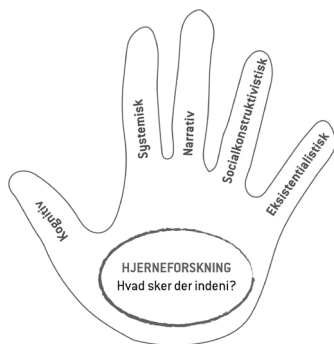
Som leder er du allerede i dag *facilitator* af hjerneprocesser, men muligvis uden at vide det. Din adfærd og kommunikation stimulerer eller provokerer forbindelser i andre menneskers hjerner. Bogen her hjælper dig med at blive klædt på til rollen.

De ydre tegn på hjernefunktion – og hvad der egentlig sker derinde

Jeg er sociolog og har i årtier interesseret mig for, hvad foregår i menneskeligt samspil: dels mellem mennesker (når vi interagerer med andre, hvad vi tit gør), dels inden i mennesker (når vi er i samspil med os selv, hvad vi hele tiden er).

At jeg med tiden bevægede mig hen imod den anvendte hjerneforskning, var egentlig oplagt. Hjerneforskning og sociologi passer nemlig sammen som fod i hose. Hjerneforskningen giver insiderviden om hjernen. Sociologien beskæftiger sig med de ydre tegn på hjernefunktion, herunder vores daglige adfærd, kommunikation og samspil.

Hvis du er bekendt med de kognitive, systemiske og narrative metoder – eller hvis du kender til socialkonstruktivisme eller eksistentialisme – vil du sikkert genkende en del, når du udforsker hjernens spilleregler. Jeg illustrerer det gerne således:



Hånden har fem fingre, som illustrerer nogle af de ”skoler”, der er skabt gennem tiden til at håndtere og ordne *de ydre tegn på hjerneaktivitet*. Håndfladen repræsenterer den hjerneaktivitet, *der igangsætter de ydre tegn*. Hjerneforskningen sætter os i stand til at kigge igennem fænomenerne og forstå de hjernelogikker, der ligger bag. Den fremmeste internationale forskning inden for blandt andet socialpsykologi og følelsesregulering har taget imod hjerneforskningen med kyshånd og beredvilligt integreret den i sin forskning.

I en tid og fremtid, der utvivlsomt bliver stadig mere domineret af robotteknologi, er der grund til at opruste på den sociale spilleplade. At vi, med andre ord, bliver dygtigere til at være i samspil med de mennesker, vi er i rum med. At vi evner at forstå, respektere og sætte venlige grænser i forhold til hinanden. Og at vi kan afkode, påvirke og få det bedste frem i hinanden. Når menneskelig *offline interaktion* begrænses i kvantitet, er der så meget desto mere grund til at styrke det i kvalitet. Hvis vi bilder os ind, at menneskelige behov kan tilfredsstilles i fysisk afsondrede rum (uanset hvor meget virtuelt samspil vi end har), giver vi for mig at se næring til en epidemi af menneskelig ensomhed og fremmedgørelse. At forstå og respektere hjernens spilleregler kan til gengæld hjælpe os med at begå os i en vifte af kontekster med forskelligartede sociale krav.

Der har i årtier været en tendens til at individualisere udfordringer, også på arbejdspladsen. Medarbejderen er stresset, send ham på kursus. Medarbejderen performer utilstrækkeligt, giv hende en coach. Medarbejderne føler sig overvældet, find på noget. Denne individualisering overser systematisk kulturens og strukturernes betydning. I bogen her opfordres du til at se mønstre i dagligdagens interaktioner og få øje på, hvad I sammen kan gøre anderledes. Bogen slutter af med 15 spørgsmål til refleksion, der kan få dig og jer til at overveje relevante kulturelle og strukturelle interventioner på rejsen mod en mere hjernesmart organisation.

Jeg er optaget af at hente forskningen ud af elfenbenstårnet og ned på jorden ved at formidle den ledelsesnært, tilgængeligt og på nye måder. Dermed kommer den til at gavne det store flertal, der til hverdag befinder sig lysår fra laboratoriernes hemmeligheder og fMRI-scannernes opdagelser. Denne tilgængeliggørelse er min drivkraft. Den præger dybt min brug af sprog, metaforer og illustrationer.

Hvis du har lyst til at dele dine erfaringer med hjernens spilleregler med mig, er du meget velkommen: anette@anetteprehn.com. Jeg betragter det som en gave at få indblik i, hvordan de hjernebaserede værktøjer bliver brugt i hverdagen.

Med ønsket om en berigende rejse.

Anette Prehn



Om forfatteren

Anette Prehn (1975) er sociolog, hjerneformidler og forfatter til fem bøger om hjernens spilleregler. Hendes ambition er at gøre hjerneforskning og socialpsykologi tilgængelig og brugbar for alle. Hun har optrænet en særlig evne til at forklare komplekse ting enkelt, jordnært, metaforisk og brugbart og til at udvikle metoder, der gør det let for mennesker at gøre hjernen til en medspiller i deres hverdag.

Anette Prehn er en efterspurgt foredragsholder og facilitator og har kunder som Bosch, Ericsson, Philips, Vestas, Siemens, Danmarks tre største banker, en række offentlige arbejdspladser i kommuner og regioner samt Danmarks Tekniske Universitet, Copenhagen Business School og Saïd Business School/Oxford University. Hun var den første i Danmark til at undervise i Neuro-Leadership, det vil sige anvendt hjerneforskning for ledere. I 2009 blev hun tildelt prisen "Årets underviser – ledelse og coaching" af den store norskejede conferenceudbyder Confex.

For at tilbyde nogle af de kraftfulde, hjernesmart metoder til verden, herunder mennesker, der ikke har råd til at tage på kursus, har Anette Prehn lavet online kurset "The Neuroscience of Reframing – and How to Do It", som i dag har mere end 40.000 studerende på verdensplan. Hendes bøger er til dato udkommet på engelsk, kinesisk, svensk og russisk foruden dansk.

Du er velkommen til at finde Anette Prehn på LinkedIn, Facebook eller bloggen www.hjernesmart.dk.

Du er også velkommen i ledernetværket *Hjernesmart ledelse*. Læs mere på ovenstående webadresse.