

Hvordan skaber vi et godt arbejdsmiljø og en god bundlinje?



INSTITUT FOR FORRETNINGSUDVIKLING
OG TEKNOLOGI
AARHUS UNIVERSITET

Lektor, ph.d. Michael Nørager



BAR Jord til Bord

Oplægget i 3 fix-points

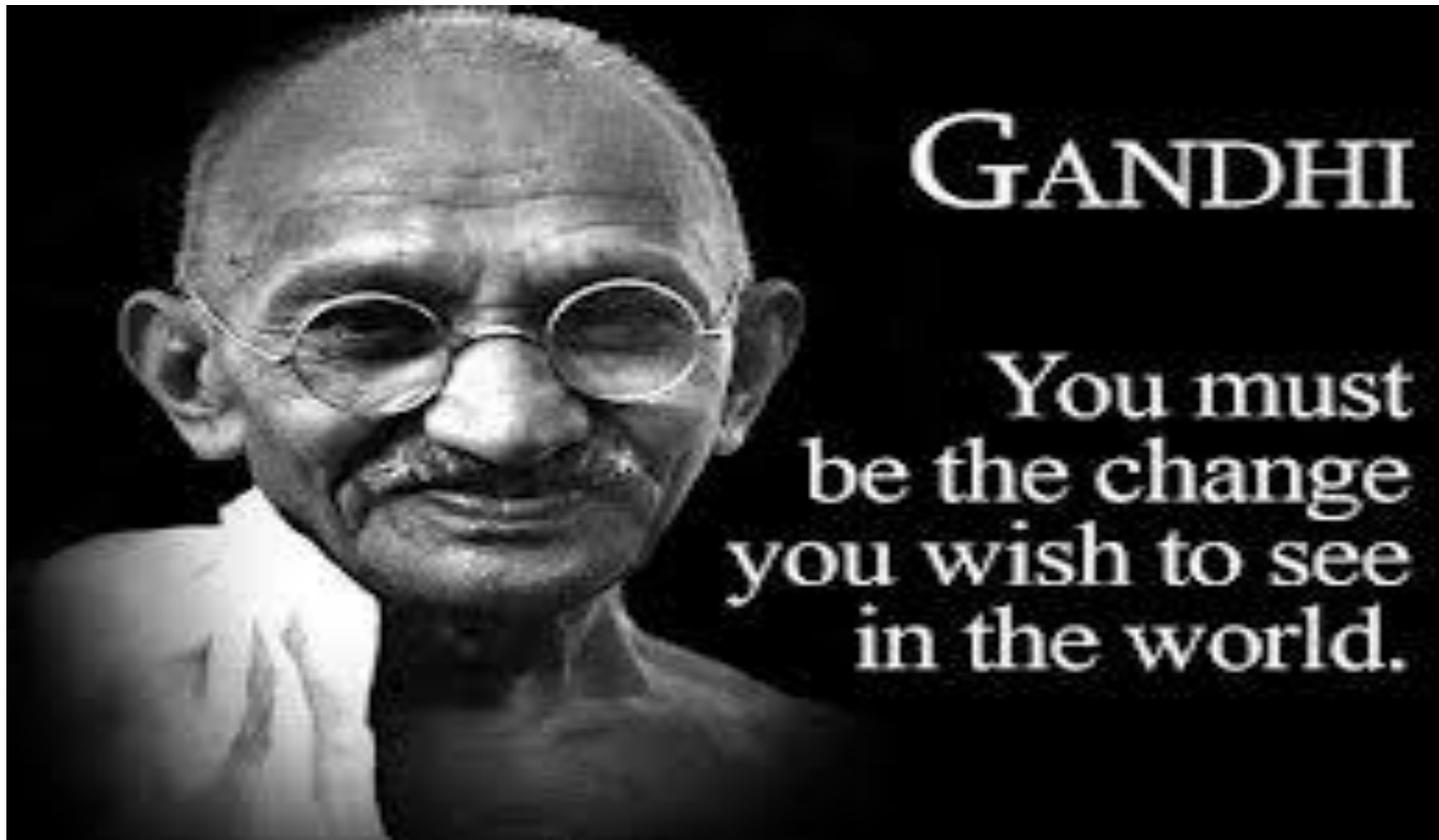
1. Forandringsledelse – hvor langt er vi kommet?
2. Det er svært at gøre arbejdsmiljø og bundlinje endnu bedre – men det kan godt lade sig gøre
3. Nogle forslag så du kan begynde lige om lidt og fortsætte i morgen.....

The neuroleader

Laurie Ellington | Paul McFadden 2012

- Denne person forsøger ikke at ændre andre, de ændrer sig selv.
- Neuroleaders er bevidste om, at det grundlæggende og afgørende for at få adgang til det menneskelige potentiale **er egen udvikling.**
- Facilitering af positive forandringer i en organisation, familie eller samfund starter med personlig forandring - personlig, bevidst ændring af måden du tænker på.

Farlig strategi at vente på de andre.....



Men hvad sker der?





HVORFOR?

FORDI - det er SÅ svært at lave forandringer på det vi plejer at gøre.....



Selv når livet er på spil – fejler vi

- In many studies of patients who have undergone coronary bypass surgery, only one of nine people, on average, adopts healthier day-to-day habits. Rock & Schwartz 2006

Det ubevidste og automatiserede er stærkt dominerende

- Tor Nørretranders, (Mærk Verden 1991) siger:
 - Hvert sekund modtager hjerne 11 millioner impulser via cellerne i alle sanserne
 - Via koncentreret opmærksomhed kan mennesket opfange 40 impulser pr/sek
 - Almindelig koncentration 16 impulser pr/sek
 - Det svarer til 1/700.000 del!!!!

Forandring er svært (til tider smertefuldt)

- Enhver forandringsproces er udfordret af forholdet mellem bevidst tænkning/adfærd/opmærksomhed (prefrontal cortex) og så ubevidst automatiseret tænkning/adfærd (den basale ganglia)

Rock, D. & Schwartz, J.: “The neuroscience of leadership”
Strategy+business 43 Summer 2006.

Forandring er svært (til tider smertefuldt)

- Den basale ganglia fungerer rigtig fint uden bevidst tænkning i enhver form for rutine aktivitet
- Den basale ganglia forbruger langt mindre energi end den arbejdende og bevidste hukommelse eller opmærksomhed

Eller sagt med andre ord....

Den ældre dame fra Ikast – og hjernens ide om at spare på energien for at kunne forfølge overlevelsesstrategi nr. 1



Nu tjekker jeg lige en ekstra gang

SLANGE | 73-årige Jonna Flensborg blev chokeret, da hun i søndags havde besøg af overboens meterlange kongepyton

24 August 2011, 21:48
Af Ole Bitch



24. August 2011, 21:48

- Jeg ved jo godt, at den er væk - men jeg tjekker alligevel en ekstra gang, når jeg skal på toilettet...

73-årige Jonna Flensborg fra Ikast er ved at få weekendens forskrækkelse lidt på afstand.

Søndag aften trissede hun rundt i sin lejlighed på første sal på Strøget. Da hun ved 19-tiden skulle på toilettet, lå der en meterlang kvælerslange i kummen. Det viste sig at være en kongepyton.

- Jeg blev fuldstændig chokeret, og hårene rejste sig på kroppen. Jeg troede virkelig det var løgn.

Hest og rytter!

Hvem er stærkest og hvem er klogest?

Det limbiske system (vanen - vi gør som vi plejer) og
neocortex (viljen/ideen – vi ønsker noget andet)



95% Hest (vil gerne gøre, som vi plejer) 5%
Rytter (ændring af adfærd)

Impulsen om at gentage – for at spare på energien

- Biologisk princip om at bruge mindst mulig energi – derfor kører vi på vanerne
- OG VANERNE KØRER OS!
- 95 % af vores tænkning er ubevidst
- Det kræver virkelig meget energi at ændre tingene og det kræver at vi fokuserer på det nye. Det er vanskeligt – derfor skynder vi os tilbage til vanerne
- Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring" Gyldendal Business 2009

How are habits formed: Modeling habit formation in the real world

- The time it took participants to reach 95% of their asymptote of automaticity ranged **from 18 to 254 days**; indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that it can take a very long time.

18+254 = 136 dage = 4,5 måned

2

HILLIPPA LALLY*, CORNELIA H. M. VAN JAARSVELD, HENRY W. W. POTTS AND JANE WARDLE

European Journal of Social Psychology



Vanen er en fjende

Søren Kierkegaard

Kærlighedens gerninger, 1847

- ”Ak, af alle Fjender er maaskee Vanen den lumskeste, og fremfor Alt er den lumsk nok til aldrig at lade sig blive seet, thi Den, der saae Vanen, han er frelst fra Vanen.
- Vanen er ikke som andre fjender, hvilke man seer og mod hvilke man stridende værgre sig, Striden er egentlig den med sig selv om at faa den at see”

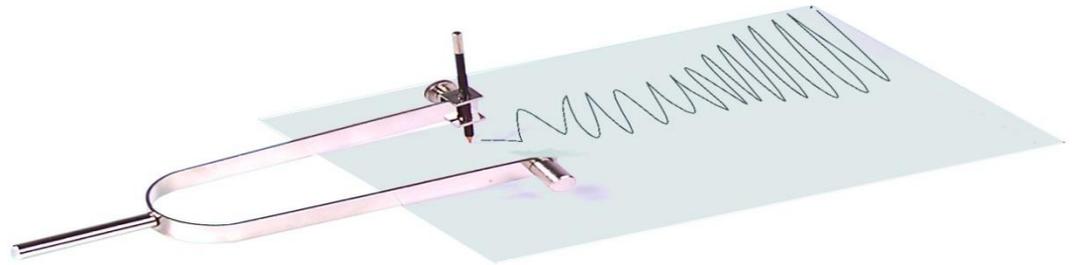
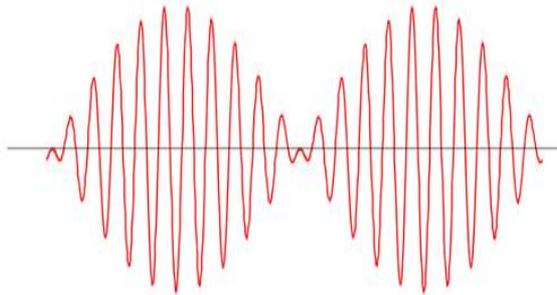
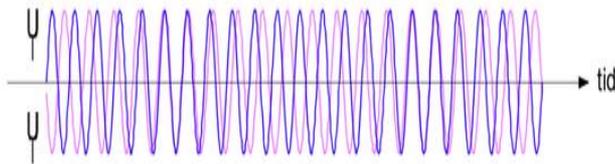
Hvad gør vi så????????

Spejlneuronerne

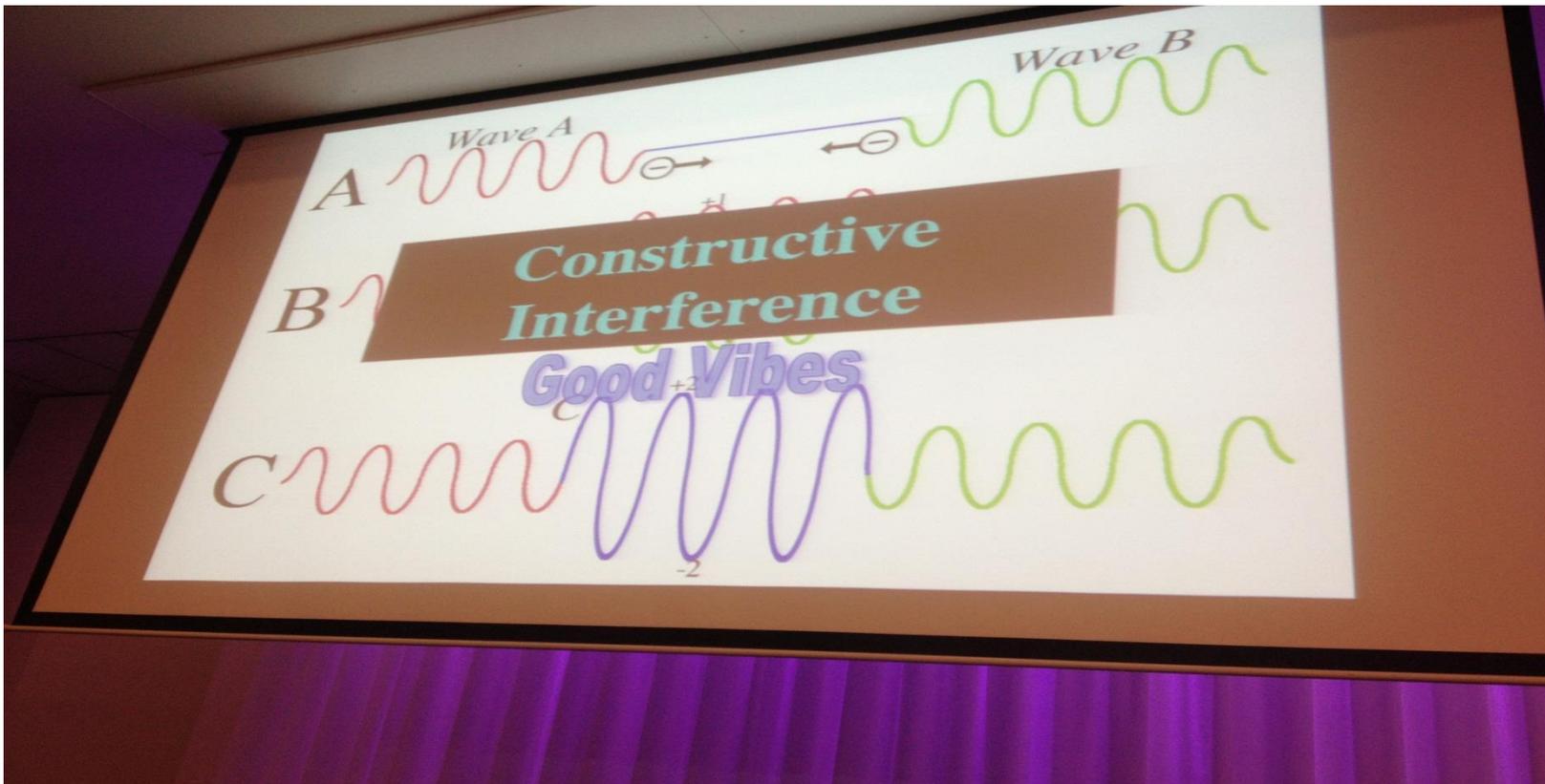
- Rizzolatti og hans forskerteam i Parma 1996 med aber i laboratorium
- Egen cellegruppe reagerer når vi ser andre bruge den tilsvarende cellegruppe
- Vi spejler os i det de andre gør
- Vi får signaler fra de nervebaner der efterligner den pågældende følelse i vores egen krop – dermed sker smitten
- **På MIT (Massachusetts Institute of Technology) argumenteres for at vi sender mellem 2000 og 4000 mikrobeskeder om dagen via kropssprog, mimik og intonation mv.**

”Social Intelligens” Daniel Goleman Borgens Forlag 2006

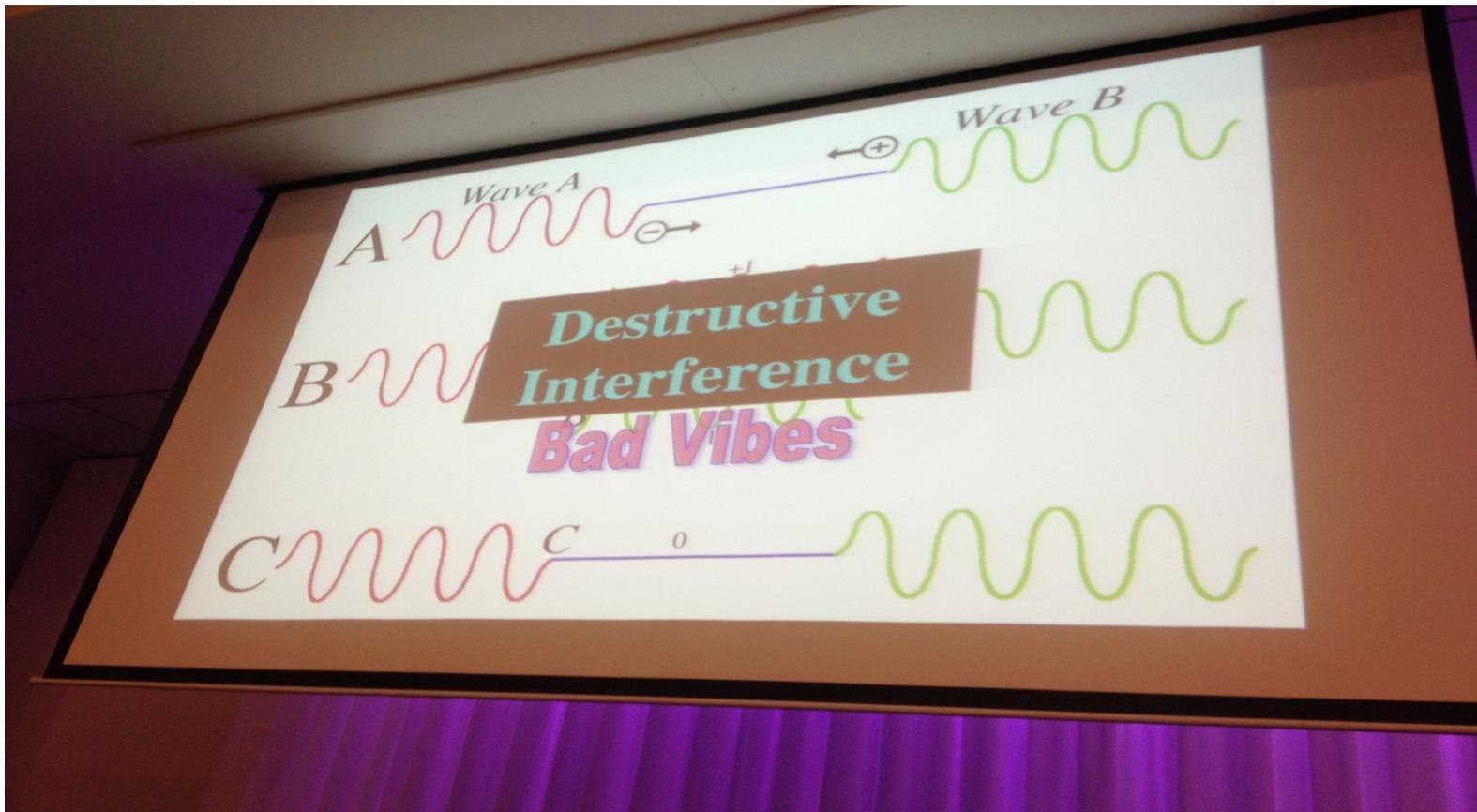
Vi er som stemmegafler der udsender energi og påvirker omgivelserne/hinanden! (Bruce Lipton)



Gode vibrationer



Dårlige vibrationer



Kan vi gøre mere ????????



Jeg tror de 2 vigtigste er...

Forventning & Fokus

Det du fokuserer på får du mere af.....valget er dit

- Det du giver opmærksomhed, giver du også energi – og det du giver energi vokser! (lytte til en dryppende vandhane – pludselig lyder det højere)
- Hjerneforsker J.M. Schwartz siger det meget tydeligt:
 - Hvor end vi retter vores hjernes opmærksomhed hen, så er det der, vi skaber og styrker hjerneforbindelser. Hvis vi retter opmærksomheden hen på positive/negative ting, er det de forbindelser, der skabes og styrkes.

Hvor sætter du dit fokus?



Positiv (vind)

Hippocampus

Glæde, tilfredshed.
Styr på tingene.
Tilføjende læring.

Passiv

Aktive

Frygt, vrede,
bedrøvelse, afsky.

Amygdala



Negativ (tab)

Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv –
og få hjernen med til en forandring"

Gyldendal Business 2009

Fokus aktiverer – amygdala og/eller hippocampus!

- Hjernen producerer nye nerveceller hver dag hele livet.
- I hippocampus produceres der hver dag 1000 nye celler – men det kan forhøjes helt op til 2000 nye nerveceller hver dag
- Hvis vi overholder nogle få spilleregler (5)
 - Bevæge os fordi når vi bevæger os (motion) dannes en vækstfaktor der fremmer celledelingen i hippocampus
 - Spise rigtigt kost (hjernerigtig kost)
 - Beskæftige os med det der gør os glade fordi glæde er en stærk befordre for at lære noget
 - Sove – i den dybe fase i søvnen opbygger vi hukommelsen – vi konsoliderer hukommelsen
 - Meditation fremmer udviklingen i hippocampus

Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring" Gyldendal Business 2009

Fokus er styrende

- Kvantemekanik og kvantefysik – viser at der er en sammenhæng – mellem fokus/opmærksomhed (energi i en form) og så fysiske forandringer fx i hjernen (energi i en anden form)
- Hvis man holder fokus tilstrækkelig længe – ændre det hjernens strukturer og form

Rock, D. & Schwartz, J.: “The neuroscience of leadership”
Strategy+business 43 Summer 2006.

LYKKE TIL MED PROJEKTERNE



Hvordan husker vi det efter at vi har glemmt det?



INSTITUT FOR FORRETNINGSUDVIKLING
OG TEKNOLOGI
AARHUS UNIVERSITET

Lektor, ph.d. Michael Nørager



BAR Jord til Bord

Kan noget gå galt?



Det skaber.....Bandit-**adfærd**

- Skriver frustrations e-mail (frustration aktiverer stress som aktiverer amygdala – som udvikler banditadfærd)
- Mødedeltagere:
 - Der kommer for sent og går for tidligt
 - Den dominerende, fortællende, ikke deltagende, den med korslagte arme og blikket nede, den negative med højtlydte suk og mishagsytringer – den med micro-beskeder
- Det er adfærden ikke medarbejderen den er gal med

Banditadfærdens konsekvenser

- Adfærden skal ikke accepteres fordi den:
 - Ødelægger muligheden for at realisere potentiale ikke bare for vedkommende selv med også for de andre i organisationen
 - Med store negative konsekvenser for vidensudvikling og kvalitet
- Hvordan undgår de fagprofessionelle organisationer banditadfærd?

Men hvordan får vi så forandringer til at slå igennem på virksomhedsniveau?

"Culture always beats strategy"

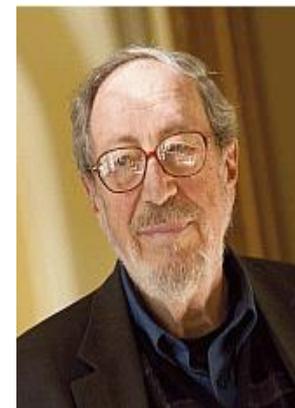
"Kulturen indeholder et unikt sæt af formelle og uformelle grundregler for, hvordan vi tænker, hvordan vi handler og hvad vi anser for værende sandheden"

- Marcia L. Conner



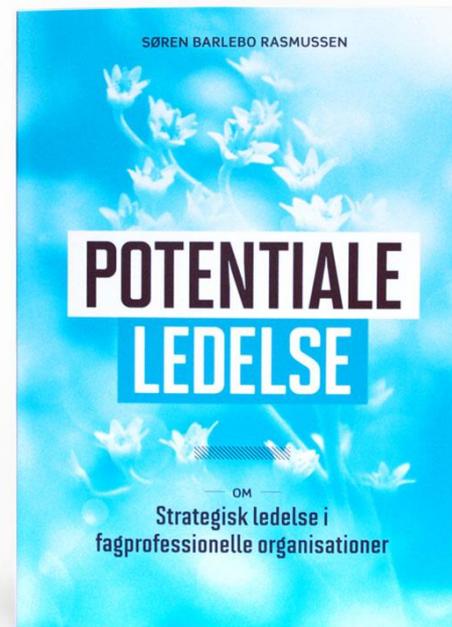
"Hvis ikke ledere bliver bevidst om de kulturer, de er indlejret i, **så vil kulturerne lede dem.**"

-Edgar Schein



Udvikling af kultur blandt fagprofessionelle

Søren Barlebo
Rasmussen



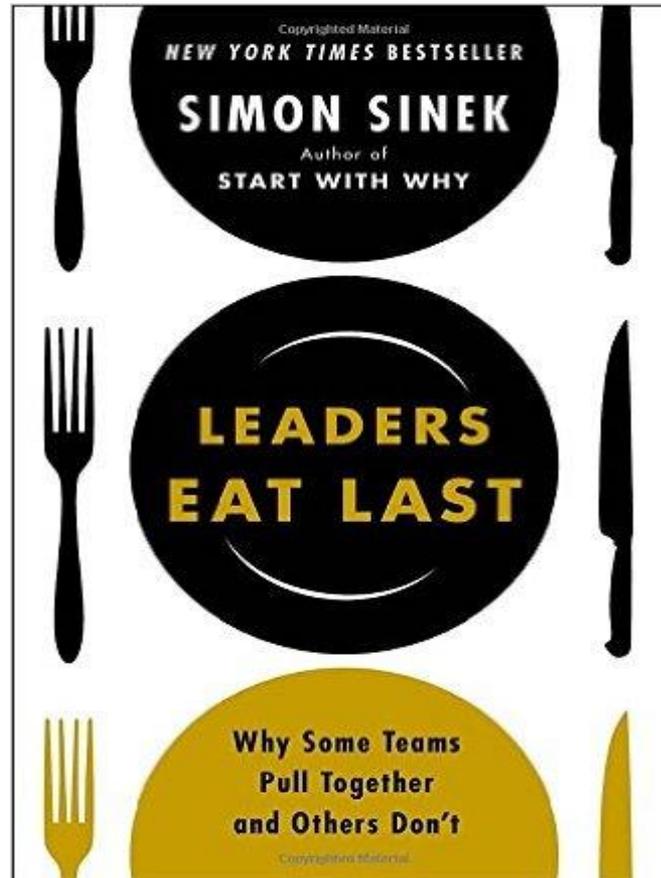
Ledelse & udvikling af kultur

- Strategi, mål og kultur hænger sammen – derfor må der arbejdes med kulturprocesser
- Kulturen er det som selv-ledelse & -regulering hviler på i kluborganisationen
- 4 faser –
 - registrering,
 - **formulering af få simple spilleregler**
 - udvikling af normer og
 - sidenhen kultur

Ledelse & udvikling af kultur

- Det svære er at sanktionere afvigende adfærd – men nødvendigt for at spilleregler bliver til normer og kultur
- En faciliterende og kontant ledelse der har mod til at slippe kontrollen

Simon Sinek



Kulturen er afgørende for performance...

- Typisk udvikles en af 2 forskellige kulturer i en organisation
 - En kultur der bunder i tillid
 - En kultur der baserer sig på frygt

Den frygtbaserede kultur det mest almindelige

- En lederstil der trigger kemiske stoffer som endofiner og dopamin
- Sinek kalder dem egoistiske stoffer der driver os til at holde ud, finde mad, komme fremad og få ting gjort
- Man er drevet af at fremme egne interesse kortsigtet
- Reducere mening og forøger stress og illoyalitet

Den tillidsbaserede kultur

- En lederstil der trigger serotonin og oxytocin
- Uselviske kemikalier der styrker social bånd og samarbejde i trygge fællesskaber
- Skaber mere mening og loyalitet og reducere stress

Litteraturliste – foredrag 2016

- Kjeld Fredens "innovation og ledelse" Academica
- Kjeld Fredens og Anette Prehn "Coach dig selv" Gyldendal Business
- Play Your Brain : Adopt a Musical Mindset and Change your Life and Career [Paperback]
- <http://www.amazon.com/Play-Your-Brain-Musical-Mindset/dp/9814328588>
- Steven Covey "7 gode vaner" Gyldendal Business

- Flemming Poulfelt og Mikkelsen ”Strategi med mening” Børsens forlag
- Otto Scharmer ”Teori U” Ankerhus forlaget
- **Den kreative kraft i innovationsledelse»** af [Mette Møller](#), [Thea Mikkelsen](#) Teori U omsat i liv, læring og lederskab. Psykologisk forlag 2011
- **Fortællinger fra U'et**
- » af [Ann Charlotte Thorsted](#), [Anne Mølholm](#), [Birgit Toft](#), [Finn Kollerup](#), [Finn Thorbjørn Hansen](#), [Hans Henning Nielsen](#), [Karen Boel Tidemand](#), [Kirsten Mellor](#), [Lone Belling \(red.\)](#), [Michael Stubberup](#), [Morten Ziethen](#), [Ragnhild Christensen](#), [Steen Hildebrandt](#), [Thomas Gerstrøm \(red.\)](#), [Thorkil Molly-Søholm](#), [Tina Bue Frandsen](#). Psykologisk forlag

- Eckhart Tolle "Nuets kraft – nøgle til personlig frigørelse" Borgen
- Dainel Goleman "Social Intelligens" Borgen 2006
- <http://www.webpsykologen.no/video/positiv-psykologi-med-martin-seligman/>
- Tim Jackson: Prosperity without Growth- Economics for a Finite Planet
- Nørager, Michael: "How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative" CBS 2009.
- Bruce Lipton: "INTELLIGENTE CELLER" Borgen 2009.

- Flemming Andersen "Selvledelse – selvet på arbejde"
Dansk Psykologisk forlag
- Mihaly Csikszentmihalyi "Flow – Optimaloplevelsens psykologi" Dansk Psykologisk forlag
- Karl E. Weick "Sensemaking in organizations" Sage
- Sonja Lyubomirsky "Sådan bliver du lykkelig" Lindhart og Ringhof

- Rock, David: “Managing with the brain in mind” Strategy+business Issue 56 Autumn 2009.
- Rock, David: “The Neuroscience of Leadership” A project submitted to Middlesex University for a professional doctorate. 2010.
- Rock, David & Schwartz, Jeffrey: “The neuroscience of leadership” Strategy+business Issue 43 Summer 2006.
- Rock, David & Schwartz, Jeffrey: “Why neuroscience matters to executives” Strategy+business exclusive October 2007.