



ARNE SELVIK er utdannet siviløkonom og sosiolog og driver Arne Selvik Consulting. Selvik har erfaring fra forskning, ledelse, lederutvikling, mekling, veiledning og styrearbeid. Selvik har også vært aktiv i AFF Senior Executives og Solstrandprogrammet samt kommunikasjonsdirektør i AFF ved Norges Handelshøyskole. Selvik har skrevet flere populærvitenskapelige og jobber også som foredragsholder og styreutvikler. arn-selv@online.no

Hjernevennlig ledelse

Etter mange tiår med samfunnsvitenskapelig forskning på ledelse, har det utviklet seg et nytt felt, som gjerne går under betegnelsen nevroledelse. Nyere nevrovitenskapelig forskning har, blant annet ved hjelp av såkalte funksjonelle magnettomografer, fått anvendelse innenfor markedsføring og pedagogikk. Tiden er inne for å se hvilken nytte vi kan ha av slik kunnskap innenfor ledelsesfeltet.

TEKST: ARNE SELVIK [ILLUSTRASJON: ISTOCK.COM]

Ledelse en relasjon og en aktivitet som forutsetter at noen følger etter én som går foran og leder an. Ledelse er grunnleggende relasjonelt. Det handler om samvirket mellom leder og de ledede. En annen måte å si det på er at ledelse er det som foregår mellom leder og den eller de som blir ledet.

Ledelse må imidlertid ikke forveksles med hva ledere faktisk gjør. Ledere gjør så mangt, inklusive det å gå foran, vise vei for noen som følger etter. I tillegg bruker ledere en hel del av arbeidstiden til aktiviteter som ikke-ledere også gjør. De reiser mye, er mye på møter, leser litt og snakker mye med folk.

Strategisk ledelse

På norsk skiller vi ikke alltid mellom operativ, målstyrt og strategisk ledelse. Det som vi på engelsk ofte kaller management, inneholder som regel de elementene av ledelse som omfatter styring, kontroll og mål-

ing. Strategisk eller visjonær ledelse er den formen for ledelse som vi som regel forbinder med leadership.

Det er denne formen for ledelse som er viktigst når vi snakker om hjernevennlig ledelse. I norsk sammenheng er det gjerne samarbeidende transformasjonsledelse som løftes frem, om vi kan kalle noe for «typisk norsk». Nevrologisk er dette åpenbart en mye mer krevende form for ledelse enn autoritær kommandoleidelse som er mer vanlig i andre kulturer.

Ledelse som ordinært arbeid

Dette betyr ikke at operativ og mer styringsorienterte former for ledelse ikke er viktige. Mange oppgaver som ledere utfører i løpet av en dag, er imidlertid det som amerikanerne kaller no-brainers. Det kan være oppgaver som er mer eller mindre rutiniserte og som styres fra de «eldre» delene av hjernen som har rikelig kapasitet. Ledere møter andre ledere, leser rapporter og svarer



på e-post. Kanskje blogger og tvitrer de og holder kontakt med venner og kolleger på sosiale medier.

Det er ikke alltid at disse oppgavene krever så mye av hjernen, men man holder seg opptatt, er i kontakt med omverden og kan virke travel. Mats Alvesson og Stefan Svenningsson har intervjuet ledere i store kunnskapsorganisasjoner og observert hva de sier og skriver. De har uhyttelig omtalt det som lederne gjør som The extra-ordinarization of the mundane. Forfatterne mer enn antyder at de lederne de har intervjuet prøver å løfte det hverdagslige, ordinære arbeidet til noe som kan fremstå som ekstraordinært, og dermed bedre betalt.

Maktens betydning

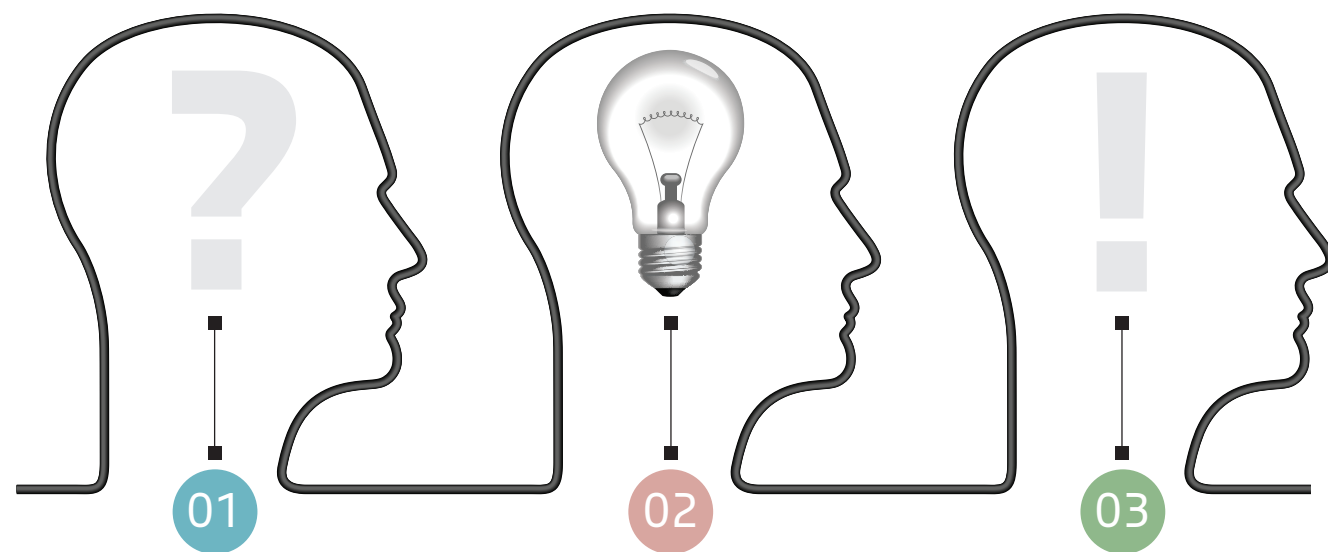
Egentlig gjør ikke ledere så mye annet enn det ikke-ledere gjør. Mange har ledelse som en del av jobben, og bruker resten av

tiden til saksbehandling. De har ofte samtaler med ansatte, kunder og eiere og lytter til hva de er opptatt av, som folk flest. Men, fordi denne lyttingen og prattingen gjøres av personer i lederposisjoner, tillegges den større betydning.

Ledere snakker fra rollen. Lederrollen inneholder makt. Makt preger relasjonen mellom leder og medarbeider, enten vi er oss det bevisst, eller ikke. Det er dette som er forskjellen. Derfor betyr det mye hva ledere sier, hva de tenker og hva de gjør. Derfor er det også viktig å finne litt mer ut av hvilken tenkning og hvilke impulser som ligger bak det som blir sagt. Hvor ledere henter inspirasjon, og hvilke bilder de danner seg av organisasjonens behov, har som regel store konsekvenser for de endringer som introduseres.

Den største betydningen i møtet mellom leder og ledet ligger imidlertid i rommet mellom de to. Lederens potensial

MANGE OPPGAVER SOM LEDERE UTFØRER I LØPET AV EN DAG, ER DET SOM AMERIKANERNE KALLER NO-BRAINERS.



STRATEGISK LEDELSE

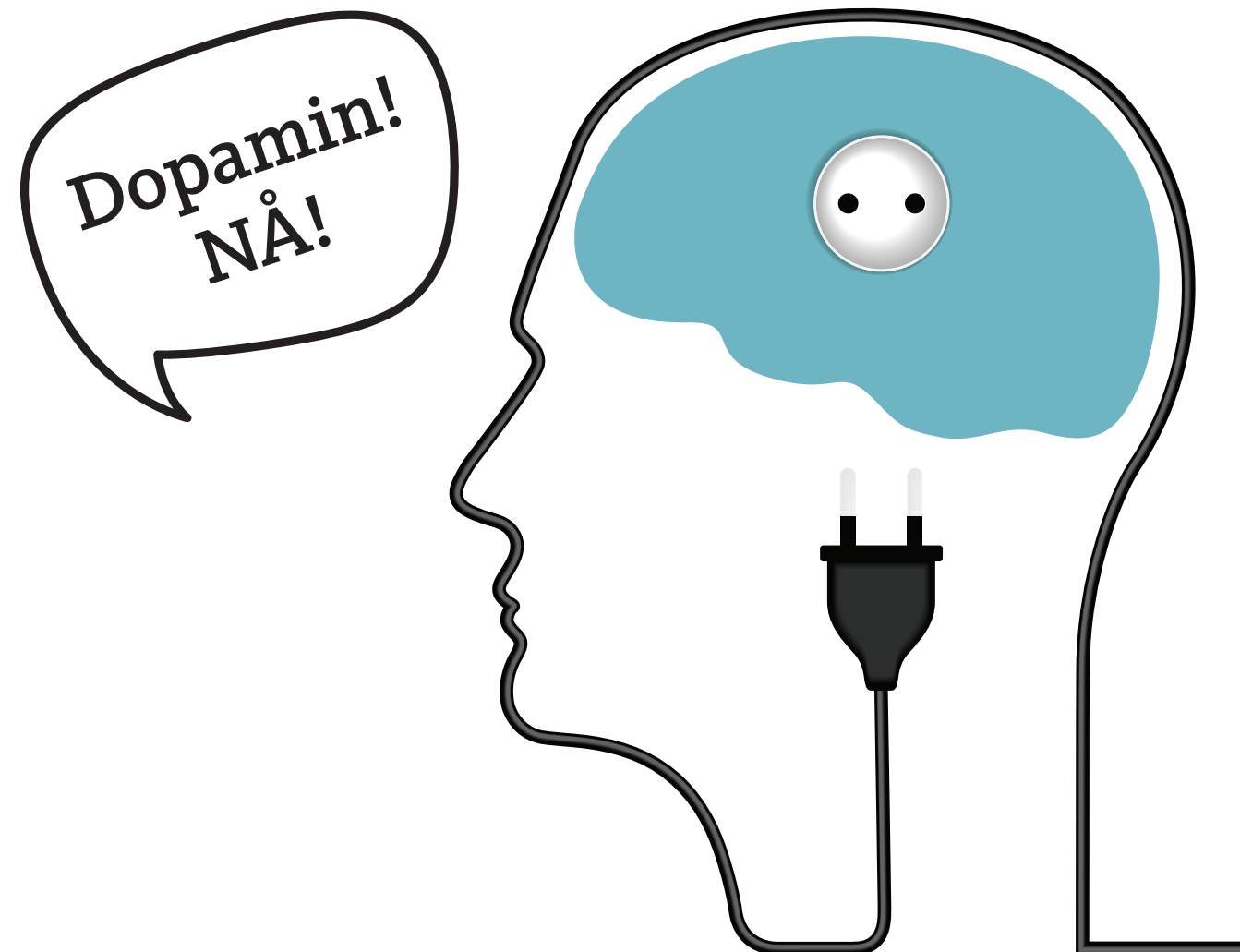
Strategisk eller visjonær ledelse er den formen for ledelse som vi som regel forbinder med leadership. Det er denne formen for ledelse som er viktigst når vi snakker om hjernevennlig ledelse. I norsk sammenheng er det gjerne samarbeidende transformasjonsledelse som løftes frem, om vi kan kalle noe for «typisk norsk». Nevrologisk er dette åpenbart en mye mer krevende form for ledelse enn autoritær kommandoledelse som er mer vanlig i andre kulturer.

FRONTALLAPPENES BEGRENSNING

Selv når hjernen er uthvilt er den ikke villig til å fungere på topp mer enn halvannen times tid. De såkalte pannelappene (prefrontal cortex) går fort tom for sukker og oksygen, så den beste tiden for å utføre krevende ledelsesarbeid er mellom klokken 10.30 og 12.00. Det vil med andre ord si at det du får gjort før lunsj er gull verd.

BASIC INSTINCTS

Forskning på hjerterytmevariasjon (polyvagal teori) har resultert i spennende funn om hvem som er disponert for angst, sinne depresjon og fiendtlige reaksjoner. Fra før av vet vi at mennesket er født med en hjerne som har overkapasitet for å reagere på frykt. Er det fare på ferde, har hjernen tre reaksjonsmønstre som automatisk trer i kraft: flykt, kjemp eller frys. Trenger du påminnelse om hvordan dette virker, så oppsøk en taxikø en kald desembernatt i julebordsesongen. Det er gode treningsleire for observasjon av basic instincts.



DET ER IKKE FOR INGENTING AT DET ER KAMP BLANT MELLOMLEDERE OM Å KOMME INN I HOFFET. BLIR DU IKKE SETT, BLIR DU IKKE TENKT. KORT FORTALT: VI ER DEN OPPMERKSOMHETEN SOM BLIR OSS TIL DEL.

– i kraft av sin formelle rolle – til å belønne og straffe ligger hele tiden under og bak relasjonen.

Lederen som dopaminleverandør

Lederen kan lede deg til lykkefølelse gjennom sin anerkjennelse. Han kan også stanse dopaminproduksjonen i hjernen din og få deg til å holde tilbake din energi og lojalitet. Dette er et viktig fenomen som er undervurdert, og stort sett utelatt, i den tradisjonelle litteraturen om ledelse. En annen måte å se ledelse på er som fordeling av oppmerksomhet. Intuitivt er det lett å forstå at det som blir sett, ofte blir gjort eller gjort noe med. Det er også enkelt å forestille seg at den som blir sett, opplever seg som viktigere enn den som blir oversett. Dette lærer vi tidlig som barn, blir smertelig oppmerksom på det

ved laguttak i gymmen, og opplever det som dramatisk viktig i valg av partner i voksenlivet.

I hoffet blir du sett

Det er ikke for ingenting at ledere omgir seg med små eller store ledergrupper. Det er ikke for ingenting at det er kamp blant mellomledere om å komme inn i hoffet. Blir du ikke sett, blir du ikke tenkt. Kort fortalt: Vi er den oppmerksomheten som blir oss til del.

Hjernen er etter hvert et gjennomstudert og svært sammensatt redskap for den typen tankearbeid som god ledelse representerer. Problemet er at det er bare en liten del av hjernen som brukes til slikt arbeid, og denne delen av hjernen stiller strenge krav til eieren for å fungere godt.



Frontallappenes begrensning

Selv da, når hjernen er uthvilt, passelig stresset og i godt humør, er den ikke villig til å fungere på topp mer enn halvannen times tid. Da er den nyeste delen av hjernen trøtt. De såkalte pannelappene (prefrontal cortex) går fort tom for sukker og oksygen. Den beste tiden for å utføre krevende ledelsesarbeid er mellom klokken 10.30 og 12.00.

Da gjelder det å fatte de vanskeligste beslutningene, gjennomføre krevende samtaler, utforme de viktigste styredokumentene, forberede forhandlinger og andre krevende oppgaver. Det du får gjort før lunsj er gull verd.

Lederhjernen og gründeren

Den biologiske evolusjonen har så langt endt opp med en menneskehjerne som forholder seg til de omgivelsene den befinner seg i på en relativ systematisk og plastisk måte. Den ene delen av hjernen har radaren gående og fanger opp farer og muligheter rundt den kroppen den er en del av. Den andre delen er opptatt med å analysere, fortolke og lagre det som skjer. For det meste jobber ulike deler av hjernen sammen med å holde hverandre oppdatert og holde deg på alerten, døgnet rundt, livet ut. Resultater som nylig er publisert fra forskere ved ETH i Zürich viser at linjeledere aktiverer andre deler av hjernen enn gründerne, noe som har stor betydning for å forstå bruk av informasjon i beslutninger og utforskning av omgivelsene.

Medfødt angst og raseri

Forskning på hjerterytmeforvariasjon (polyvagal teori) har resultert i spennende funn om hvem som er disponert for angst, sinne depresjon og fiendtlige reaksjoner. Fra før av vet vi at mennesket er født med en hjerne som har overkapasitet for å reagere på frykt. Er det fare på ferde, har hjernen tre reaksjonsmønstre som automatisk trer i kraft: flykt, kjemp eller frys. Trenger du påminnelse om hvordan dette virker, så oppsøk en taxikø eller pølseko en kald desembernatt nå i julebordsesongen. Det er gode treningsleire for observasjon av basic instincts.

Det er rimelig lett å forestille seg at dette skjedde hos steinaldermennesket i jungelen og på savannene i Afrika. Det er ikke alltid like lett å se disse basale reaksjonene i styrerommet, på sjefskontoret og i ledergruppemøter. Der må vi observere mer. Eller kanskje søkere til lederstillinger må legge ved en måling av hjerterytmeforvariasjon når de sender CV-en til hodejegerne. Vi trenger jo ikke alltid å ansette de sinteste!

Rett blikket mot muligheter

Hjernen er fremoverlent. Den er hund etter gode historier, og er intenst opptatt av hva som skjer – videre. Det betyr at ledere kan hjelpe sine medarbeidere med å rette blikket mot muligheter, ikke kaste bort tid med å peke på problemer. Positive mennesker får til mer enn andre. Fortid og problemer er hjernen full av. Den gidder ikke lytte til ærlige tilbakemeld-

NÅR HJERNEN ER UTHVILT, PASSELIG STRESSET OG I GODT HUMØR, ER DEN IKKE VILLIG TIL Å FUNGERE PÅ TOPP MER ENN HALVANNEN TID.

HJERNEN ER FREM- OVERLENT. DEN ER HUND ETTER GODE HIS- TORIER, OG ER INTENST OPPTATT AV HVA SOM SKJER – VIDERE. DET BETYR AT LEDERE KAN HJELPE SINE MEDAR- BEIDERE MED Å RETTE BLIKKET MOT MULIG- HETER, IKKE KASTE BORT TID MED Å PEKE PÅ PROBLEMER.

inger. Den trenger ikke flere. Tilbakeblikk er «no-brainers».

Fremsnakking og distribuert ledelse

Det er fem sosiale arenaer som ligger til rette for å stimulere hjernevennlig ledelse. Disse er viktige for deg, dine medarbeidere og samarbeidspartnere. Det er status, forutsigbarhet, selvstendighet, relasjoner og rettferdighet. Fremsnakking, endringskapasitet, kontroll over arbeidsoppgavene, distribuert ledelse, tillit og gode prosesser fremmer godt arbeid.

For ledere er hjernens funksjonsmåter særlig viktig for beslutningsarbeid, for å holde hodet kaldt under press, for å forholde seg til andre mennesker og for å regissere endring. Ved å øke affektbevisstheten og gjenkjenne egen hormonbalanse, økes hjernens kapasitet og yteevne. Da får man gjort mer av det som er det egentlige ledelsesarbeidet. Da trenger

(og fortjener) hjernen god søvn, godt kosthold og godt humør.

Gode ledere trener på affektbevissthet

Ledere trener jevnt over mye. De løper, sykler, svømmer og klatrer. Det er vel og bra, men skal de bli bedre i jobben, må de trene hjernen. De bør trene på å mestre uro, stress og kritikk. Mestringsevne handler først og fremst om å holde hodet kaldt og hjertet varmt i pressede situasjoner.

Noe av det viktigste som skiller kloke ledere fra folk som ikke er ledere, eller som ikke burde ha vært det, er evnen til å holde roen under press. Ledere er ofte mennesker med sterke viljer, store krav til seg selv og andre når det gjelder å levere resultater og nå avtalte mål. Det er ikke til å komme bort fra det faktum at mye av det ledere holder på med kan skape motstand, tvil og uenighet underveis mot målet. Ledere

møter jevnlig kritikk, forslag til alternative veier, krav om et annet tempo eller ønsker om andre mål.

Affekter er den biologiske benevnelsen på kroppens signalsystem. Men affektene er også et motivasjonssystem. Det er signalene fra kroppen som får oss til å handle, eller forholde oss helt i ro. Vi kaller gjerne affekter for følelser når vi er blitt oss bevisst hva vi føler. De viktigste er:

- **Interesse (oppmerksomhet/nysgjerrighet/iver)**
- **Glede (velbehag/fornøyelse/fryd/lykke)**
- **Kjærlighet (ømhhet/varme/hengivenhet)**
- **Stolthet (selvtillit/triumf)**
- **Overraskelse (forundring/sjokk)**
- **Redsel (bekymring/frykt/skrek/angst)**
- **Sinne (irritasjon/aggresjon/raseri)**
- **Forakt (fiendtlighet)**
- **Avsky (vemmelse/kvalme)**
- **Skamfølelse (flauhet/pinlighet/ydmykelse)**
- **Tristhet (vemod/fortvilelse)**
- **Misunnelse (savn/sjalusi)**
- **Skyldfølelse (dårlig samvittighet/selvhat)**

Sinne er bare én av de mange grunnleggende følelsene som kommer i spill når det skjer noe rundt oss – eller i oss – som gir grunnlag for fortolkning og eventuelt handling. I ledelsessammenheng har sinne fått mye negativ oppmerksomhet. Men, sinne er ikke bare en negativ impuls. Det kan også representere en positiv energi som er nødvendig for mange former for handling og all form for konkurranse. Følelser som interesse og nysgjerrighet er vesentlig for å komme i kontakt med andre

mennesker, mens glede, fryd og fornøyelse står sentralt i all form for tilbakemelding, anerkjennelse, belønning og motivasjon mellom ledere og medarbeidere.

Selv om følelser som hengivenhet, ømhhet og varme fins på mange arbeidsplasser, er kanskje følelser av forakt, fortvilelse og skyld like vanlige. Ledelse handler i bunn og grunn om å leve med det uferdige. Men følelsen av at man skulle gjort mer og vært enda mer til stede synes å plage både ledere og arbeidstakere.

Å trene på å gjøre jobben «godt nok» til formålet kan anbefales. Men ikke i enerom. Dette er en klassisk samspillsøvelse for leder og ledet.

Det er gjort mye godt arbeid i terapeutiske miljøer når det gjelder affektbevissthet. Inspirert av Antonio Damasio og Joseph LeDoux, har blant andre professor Jon T. Monsen og psykologspesialist Andreas Aamodt utviklet norske spørsmålsguider og øvelser som kan være et godt utgangspunkt for trening på affektbevissthet. Slik trening kan blant annet handle om å styrke oppmerksomheten gjennom å legge merke til affekt og tåle den, samt øke ekspressiviteten gjennom å vise affekt og verbalisere den.

Skulle jeg driste meg til å gi et råd til ledere som ønsker å komme i bedre kontakt med sine medarbeidere og styrke relasjonene sine til andre mennesker, så ville det være å skifte balansen fra omfattende fysisk trening til noe mer trening på affektbevissthet. Små endringer kan gi store resultater. *

ET RÅD TIL LEDERE SOM ØNSKER Å KOMME I BEDRE KONTAKT MED SINE MEDARBEIDERE, ER Å SKIFTE BALANSEN FRA OMFATTENDE FYSISK TRENING TIL NOE MER TRENING PÅ AFFEKTBEVISSTHET. SMÅ ENDRINGER KAN GI STORE RESULTATER.

