



ARNE SELVIK
consulting

LEDELSE PÅ HJERNEN – MED HODET PÅ JOBB

Hjerneforskning for ledere

Financial Times, 13 mai 2014

Brain science fires up the neurons of managers

Neuroscientists are in demand for their insights into business, writes Alicia Clegg

Every day David Amodio comes face to face with prejudice – not in the form of insults and put-downs – but as hotspots and squiggles on PC screens depicting the brain behaviour of people shown pictures of strangers from other racial groups.

Professor Amodio, who teaches at New York University, is a pioneer of social neuroscience, an interdisciplinary field that explores the neural reactions underlying processes such as motivation, prejudice and co-operation. "The science tells us what humans can do and also what their limitations are," he says.

Some management experts believe such scientific exploration of the brain is helpful to businesses. Last month the UK's Chartered Institute of Personnel and Development hosted

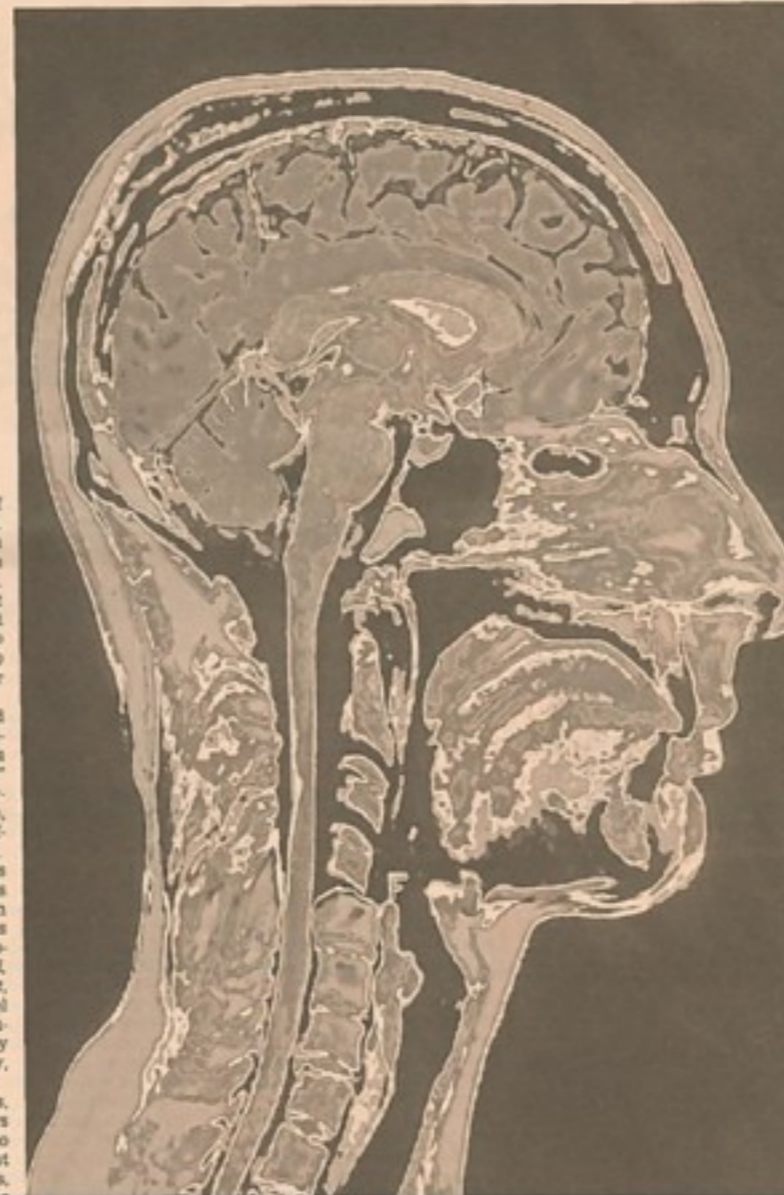
Neuroscience may help to solve conundrums such as why many companies

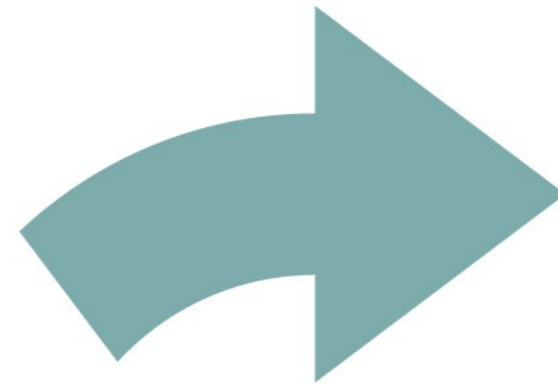
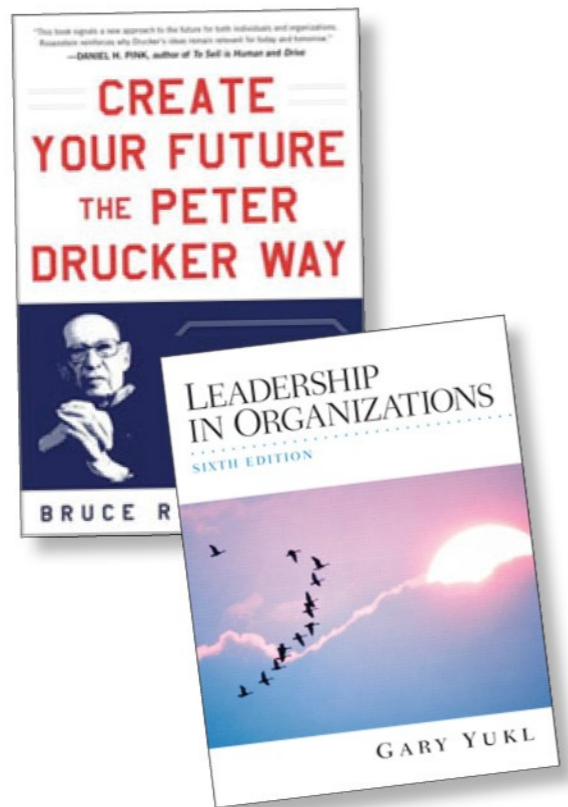
helped Zillah Byng-Maddick, chief financial officer at Future Publishing. At a past employer, she confronted a personal prejudice in the shape of a well-qualified but obese interviewee. Try as she might, she could not silence the thought that overweight people are lazy. "I kept saying to myself, listen to what they have to say... but I couldn't get past their weight."

Her response was probably doomed to fail. "Trying to suppress a bias usually backfires, because it keeps you thinking about the bias all the more," says Prof Amodio. However, her current approach – to talk first by phone, so that her first impressions are unaffected by looks – he says, is spot on.

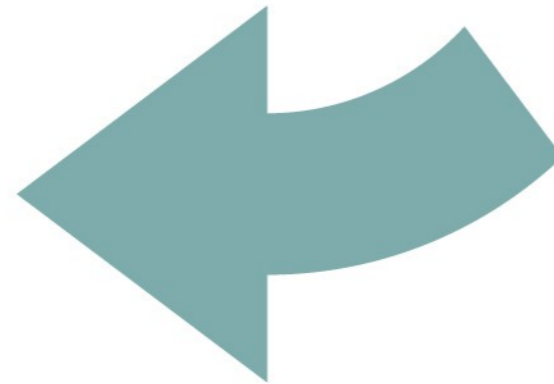
At the University of California, Los Angeles, Matthew Lieberman has been exploring the part of the brain that deals with social relationships through "functional magnetic resonance imaging". In his book, *Social, Why Our Brains Are Wired to Connect*, Prof Lieberman writes that brains feel a social form of hurt – such as exclusion and unfairness – much as they experience the physical pain of, say, breaking a leg.

Yet most organisations, he writes, miss this vulnerability. Employers appoint task-focused managers who lack human understanding, and trust that money will motivate employees,

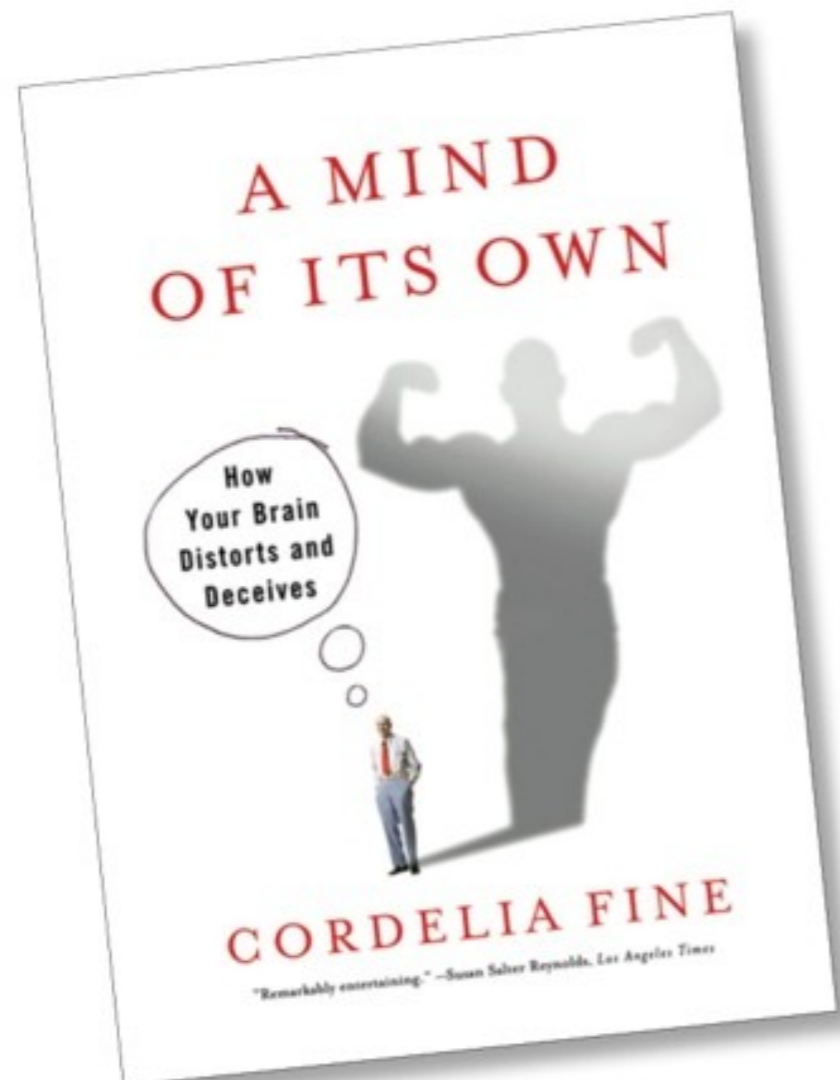




FRA SAMFUNNSVITENSKAP
TIL HJERNEFORSKNING



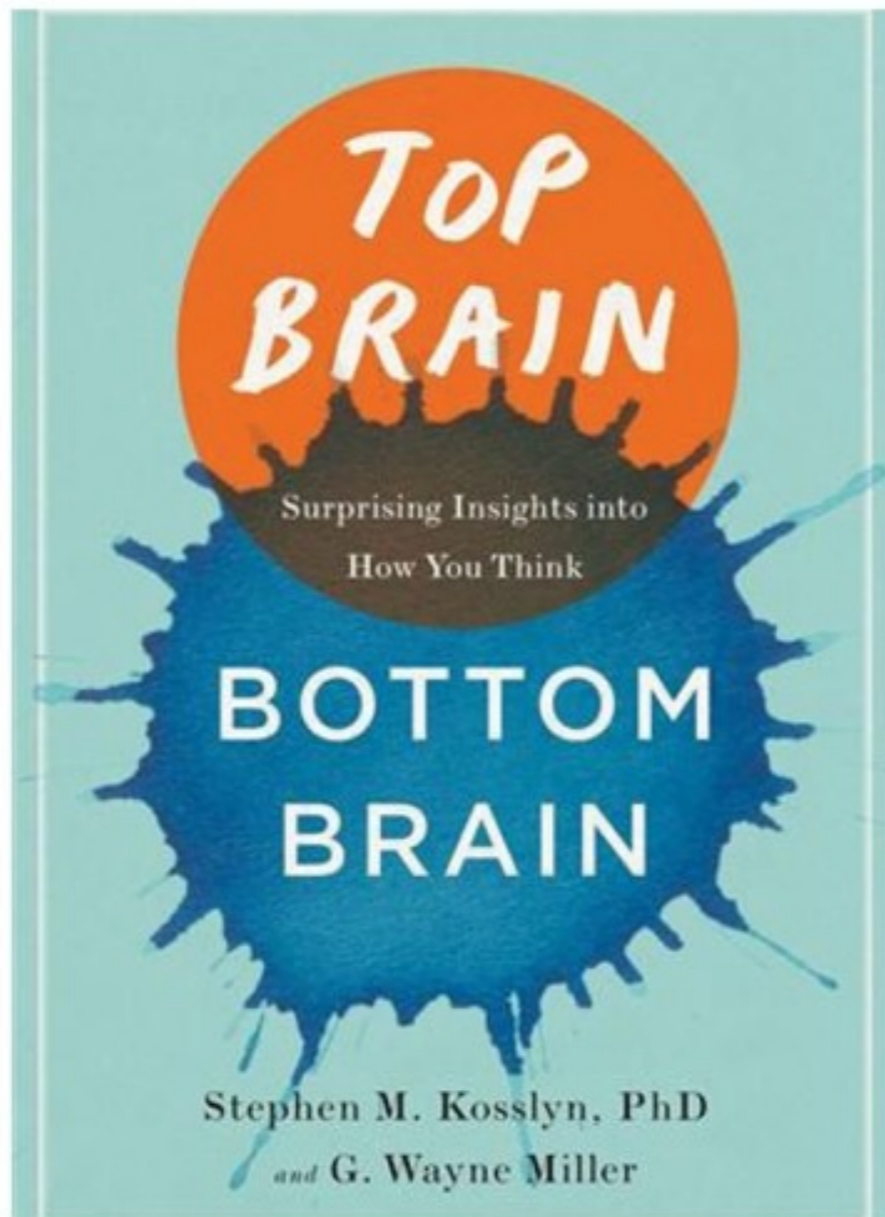
Negativ tilbakemelding fungerer dårlig



HJERNENS EGENRÅDIGHET INNEBÆRER AT DEN IKKE BARE «PYNTER» PÅ HUKOMMELSEN.

DEN LAGER SINE EGNE HISTORIER, SOM GJØR TILVÆRELSEN UTHOLDELIG

VELDIG LITE AV DET DU FINNER I HJERNEN, STEMME MED VIRKELIGHETEN, OM DU TAR DEG TIL TID TIL Å SJEKKE DET.



Hele hjernen er engasjert i det meste av det den holder på med.

KOM DEG OVENPÅ!

Aktiverer den øverste, nyeste delen av hjernen. Frontallappene hjelper deg å:

- RESONNERE
- EMPATISERE
- TA GJENNOMTENKTE
BESLUTNINGER

fMRI scanning har gitt nye innsikter



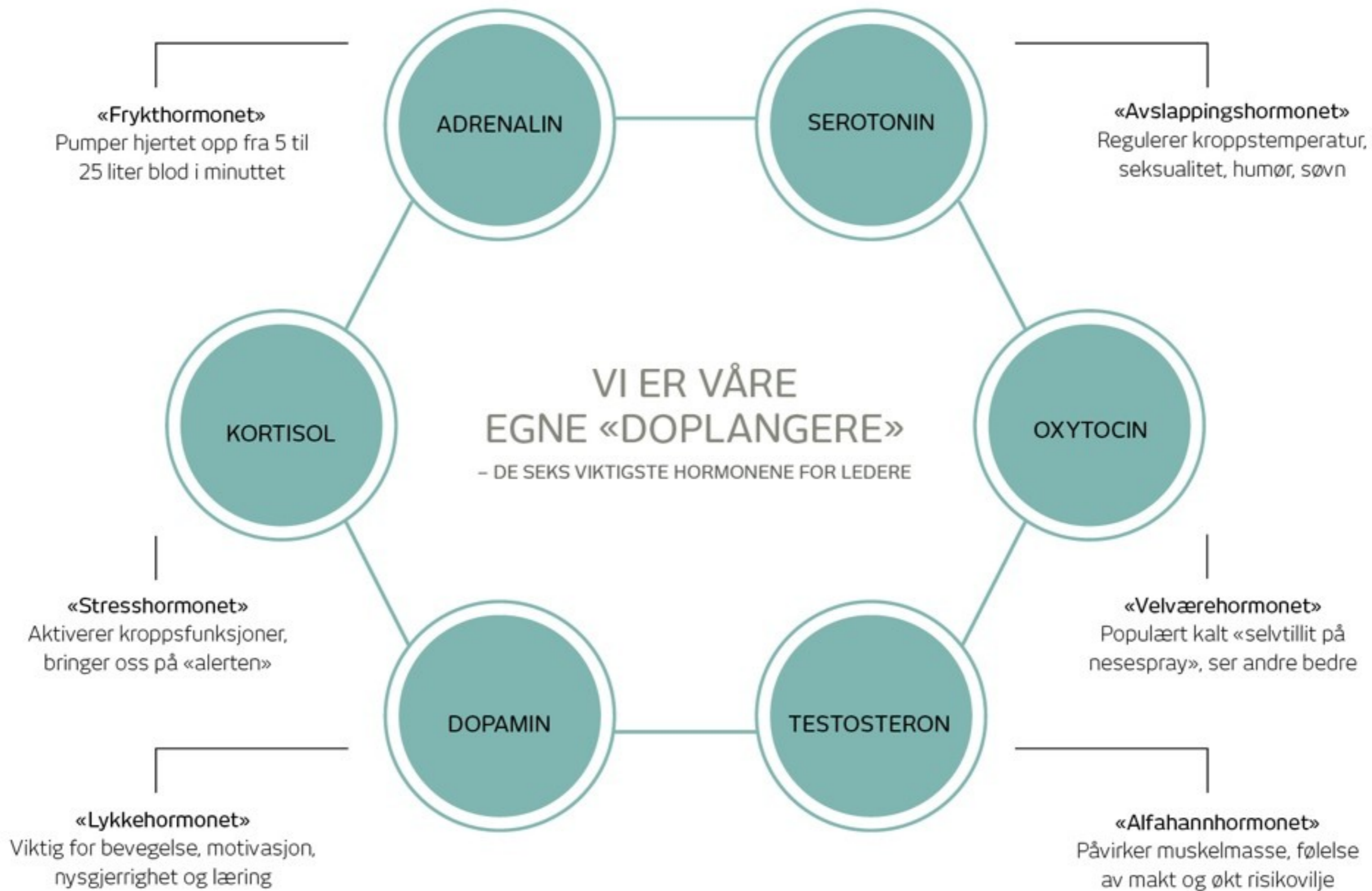
Nobelprisvinnerne
Edvard & May Britt Moser, NTNU



Professor Kenneth Hugdahl, UIB

Er det noe ledelse inni der?



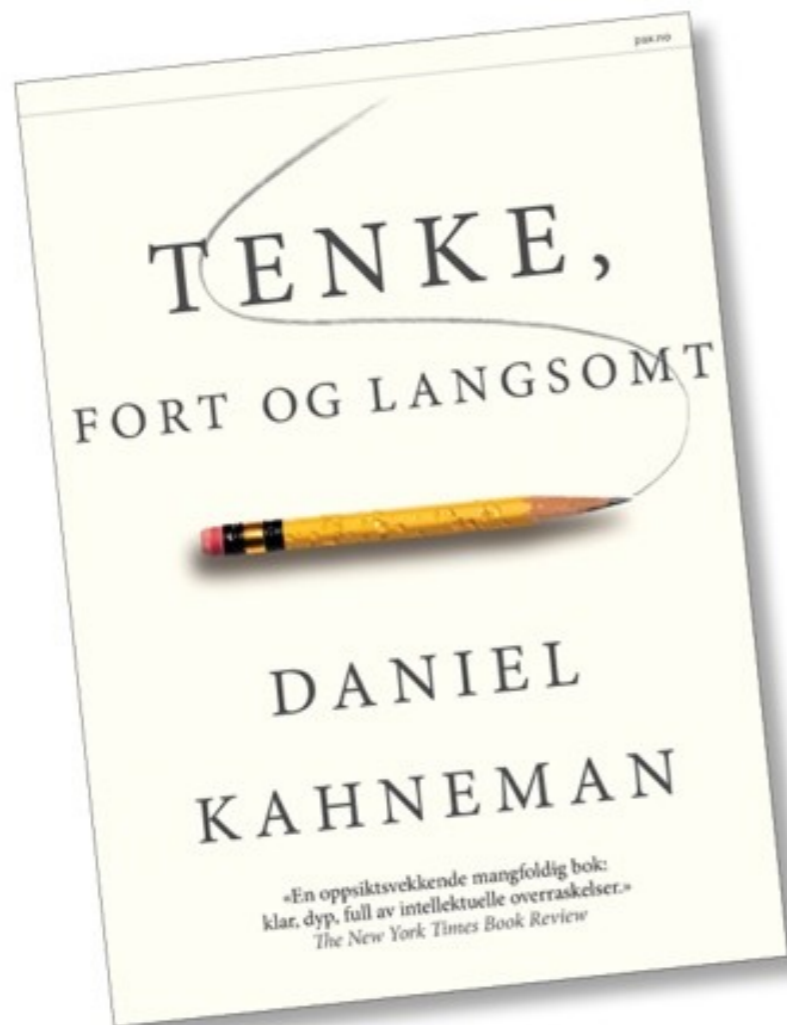


Flykt eller slåss



Hjernen har en overkapasitet til å reagere på fare. Livet på savannene i Afrika gjorde det nødvendig. Ellers hadde vi ikke overlevd.

«Vi stoler på folk, ikke på argumenter»



I UKJENT TERRENG LAR VI OSS STYRE AV
AUTOMATISKE TANKER BASERT PÅ ERFARINGER,
FORDOMMER OG ILLUSJONER

VI KAN IKKE STOLE PÅ INTUISJON OG HUKOMMELSE

VI BØR BRUKE TID PÅ KRITISK REFLEKSJON

Hva er det som virker her?



Feil!

IKKE LOJALITET

IKKE DRESSUR (TVANG, MAKT)

MEN: GENETIKK!

GJESSENE FØLGER DEN
FØRSTE SOM BEVEGER SEG

HVEM FØLGER DU?
HVORFOR?



Viktige arenaer for hjernevennlig ledelse

BORT FRA
TRUSSEL

STATUS
FORUTSIGBARHET
SELVSTENDIGHET
RELASJONER
RETTFERDIGHET

FREM MOT
BELØNNING

Den gyldene formiddagen

05:30

Kortilsolen vekker deg, blodsukkernivået faller - sulten melder seg

06:00

Blodtrykket og temperaturen stiger

07:15

Fortsatt melatonin i blodet – føler deg treig

08:00

Koffein stimulerer hjernebarken

10:30

Hjernen er på sitt mest våkne. Du kan løse komplekse problemer

Lunsj

Hjernen frigjør rikelig med beta-endorfiner og serotonin. Håndhilsningen blir fastere.

14:00

Din indre oppstemthet avtar. Du begynner å dagdrømme. Tid for siesta.

15:30

Nå begynner du å kvikne til igjen

16:00

Du kan skrive raskt på PC-en, men du gjør flere feil enn ellers

19:00

Nyt en god vin – kroppens toleranse for alkohol er på topp.

20:00

Leveren skiller ut dehydrogenase, som bryter ned alkohol



MEN
arbeidet blir ofte
ødelagt av
møter

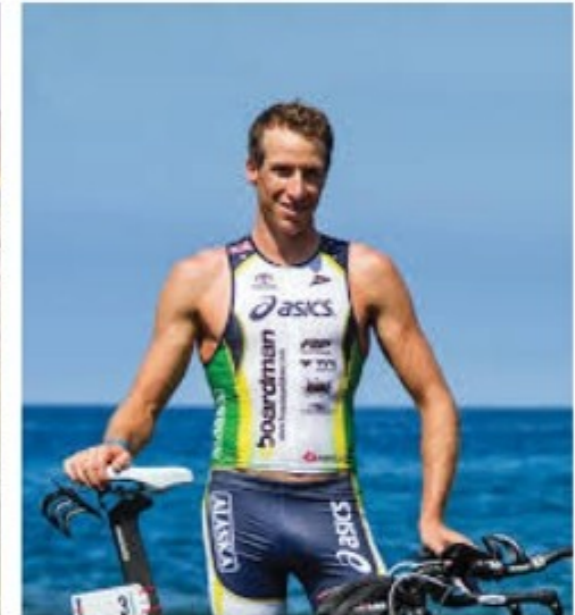
Trening på affektbevissthet

AFFEKTER ER KILDEN TIL ALT SOM FØLES GODT, OG TIL ALT SOM FØLES VONDT. VI KALLER DET FOR AFFEKTER NÅR VI FOKUSERER PÅ DE KROPPSLIGE OG BIOLOGISKE ASPEKTENE AV FØLELSENE

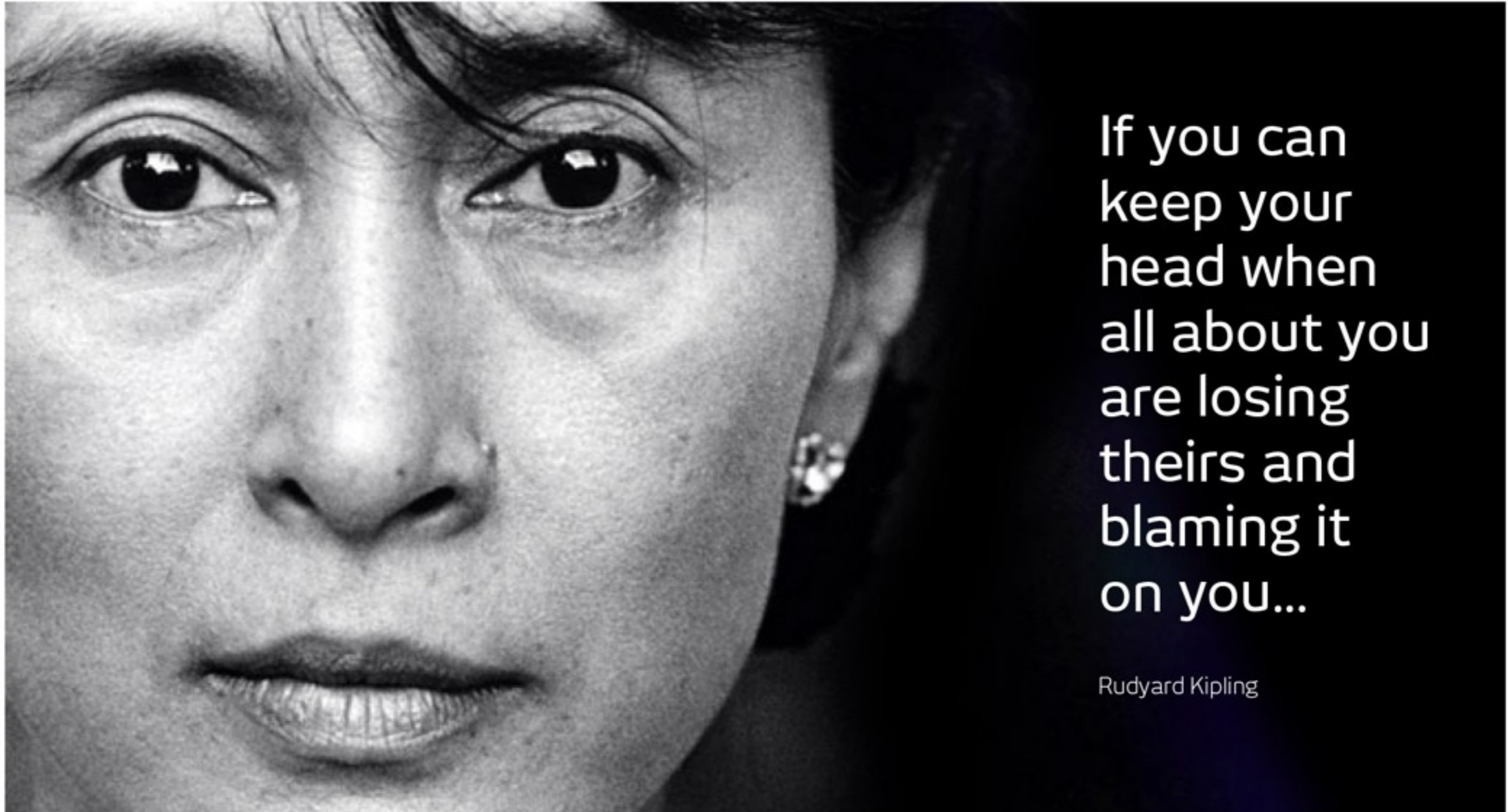
MEN AFFEKTENE ER OGSÅ ET MOTIVASJONSSYSTEM. DET ER SIGNALENE FRA KROPPEN SOM FÅR OSS TIL Å HANDLE, ELLER FORHOLDE OSS HELT I RO. VI KALLER GJERNE AFFEKTER FOR FØLELSER NÅR VI ER BLITT OSS BEVISST HVA VI FØLER

ENKELT SAGT HANDLER AFFEKTBEVISSTHET OM EVNEN TIL Å GJENKJENNE DET VI KALLER GRUNNFØLELSENE VÅRE

Ledere trener deler av kroppen som er viktige dersom du driver med kroppsarbeid



Rolige ledere med dyp affektbevisthet
vil bli mer etterspurt i fremtiden



If you can
keep your
head when
all about you
are losing
theirs and
blaming it
on you...

Rudyard Kipling

Til forsvar for hjenevennlig ledelse

Hjernen fungerer best med **moderat stress, god søvn og godt humør**

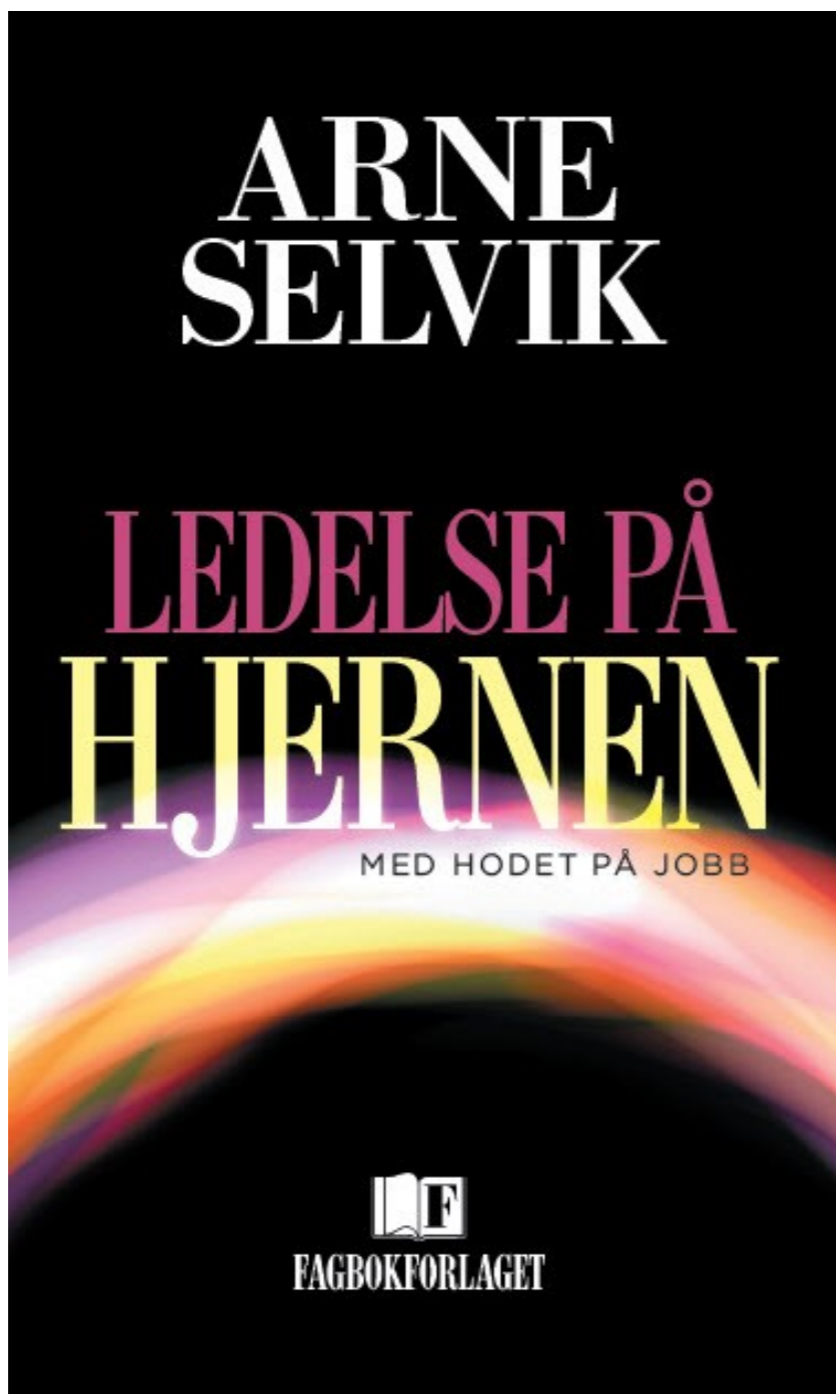
Hjelp medarbeiderne til å rette blikket mot **muligheter** – ikke peke på problemer

La medarbeiderne selv **fastsette mål og forplikte seg** til å levere resultater

Hold hodet kaldt under press, og **bruk tid** på beslutninger

Tren på **affektbevissthet**





«Innimellom hadde jeg en følelse av at noen etter en to dagers reise gjennom min barndoms dal (hjernen) skulle utgi en reiseskildring om naturen, folket, levesettet og komme med råd om hvordan de burde endre sine liv... Ideen er jo egentlig god. Det er utvilsomt nyttig å reflektere over hvordan lederatferd, som all annen atferd, også er underlagt biologiske mekanismer.»

**G. Bovim i Tidsskrift for
Den norske Legeforening 2014.**



ARNE SELVIK
consulting