

02

Hjernen i ledelsesarbejdet

AF NICOLAJ SUHR

HVORFOR DENNE ARTIKEL OM HJERNEN I LEDELSESARBEJDET?

Først og fremmest fordi, hjernen er en altafgørende del af vores organisatoriske liv og virke. Hvad end vi gør og ikke gør, udfordres af eller trives under, så har det med hjernen at gøre. Alt har med hjernen at gøre! Peter Lund Madsen beskriver det i bogen 'Dr. Zukaroffs testamente': "...vores verden skabes i vores hjerner" (Madsen: 205).

Udfordringen er dog, at det kan være både vanskeligt og nærmest umuligt at beskrive hjernen og hjerneprocesser uden at undgå en voldsom forsimpning af den neurale kom-

pleksitet, der indgår i fortællingen om hjernen og dens processer. Derfor bør denne artikel ikke ses som fyldestgørende beskrivelser af de hjerneprocesser, artiklen behandler. Derimod bør den læses ud fra mit ønske om at samle et bredt udsnit af den forskning, der findes om hjernen i en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng. Det er min forhåbning at øge bevidstheden og debatten inden for området i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst.

Når du læser denne artikel, kan du forvente følgende:

- **At få en hurtig indføring i hjernens basale strukturer, som du kan anvende i dit daglige arbejde.**
- **At få tydelige eksempler på hjernens indflydelse og virke i en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng.**
- **At få konkrete, brugbare forklaringer og værktøjer til at arbejde med hjernen i ledelsesarbejdet.**

God læselyst.

Læsevejledning: Artiklen er opbygget i tre hovedafsnit, der kan læses adskilt fra hinanden. Dog anbefales læseren at starte med første hovedafsnit: Hjernen som et hus, der er artiklens neurale fundament.

HJERNEN SOM ET HUS

Der findes mange måder at beskrive hjernen på. Ofte og naturligt afspejler disse fortællinger den kompleksitet, hjernen rummer. Men i artiklen her søges en kompleksitetsreducerende forståelse af hjernen, hvor kun den mest basale og nødvendige hjerneviden vil blive nævnt for at fremme artiklens egentlige hensigt: At tydeliggøre hjernens relevans i ledelsesarbejdet.

Professor Eric Zillmer har enkelt og konkret beskrevet hjernen som et hus, hvor forskellige etager og rum er kommet til gennem tiden (Zillmer)¹. Zillmers hjerne anses for at være et eksempel på en forsimplet og konkret beskrivelse af hjernen, hvorfor jeg anvender hjernehuset til at forklare hjernens opbygning.

For at forstå, hvordan hjernen er bygget op, skal man forestille sig et hus, hvor forskellige etager og rum er kommet til gennem tiden. I kælderens finder vi hjernestammen, som er den ældste del af vores hjerne. Den benævnes ofte reptilhjernen² og har med basal forudsætning for liv at gøre, såsom flugt, skafning af føde og parring. Sagt mere entydigt holder den os i live. Lige over kælderen findes stueetagen, der er udviklet efterfølgende og kaldes det limbiske system. Dette område har særligt med følelser at gøre, og det blev med stor sandsynlighed udviklet i relation til pattedyrets gradvist tættere tilknytning til dets afkom. Baseret set søger det limbiske system at belønne adfærd, der fremmer overlevelseschancerne og derved holder organismen væk fra truende og ubehagelige situationer. Disse emotionelle styringer kan således tage over og nedsætte rationel tænkning til organismens bedste (Hart: 131). Set ud fra et overlevelsesperspektiv kan dette være særdeles brugbart og vigtigt, men til tider mindre hensigtsmæssigt, når det sker i organisatoriske sammenhænge. Det limbiske system reagerer måske på truende og ubehagelige omgivelser, men disse vil sjældent være livstruende i en organi-

satorisk kontekst. Alt dette skal vi komme tilbage til under afsnittet: Den naturlige adfærd og kommunikation. Den sidste etage, første sal, er storhjernen (Neocortex) og kan kort benævnes som området for bevidst og abstrakt tænkning.

”Et argument inden for hjerneforskning er, at en vigtig årsag til at mennesker har en så stor hjerne faktisk skyldes den evolutionære nødvendighed af at kunne håndtere denne sociale kompleksitet” (Østergaard: 138).

I modsætning til kælderen og stueetagen besidder første-salen således evnen til at bearbejde og forholde sig til kompleksitet. Nyere forskning har endvidere bemærket en sammenhæng mellem dyrs sociale sameksistens og størrelsen på storhjernen. Jo større storhjerne, jo større social gruppe indgår dyret i. Man kan således sige, at menneskets storhjerne er et resultat af vores behov for vidtrækkende intellektuelle evner i henhold til vores sociale sameksistens.

I de følgende afsnit beskrives kort de enkelte områder og enkelte af deres dele i ovennævnte rækkefølge.

HJERNESTAMMEN

Hjernestammen kan betegnes som grænsefladen mellem menneskets hjerne og hoved, og dens opbygning og funktion minder om rygmarven. Dog besidder hjernestammen langt flere arbejdsopgaver end rygmarven. Åndedrættet, hjerteaktiviteter m.v. er blandt hjernestammens vigtigste funktioner (Hart: 100). Herudover fungerer den blandt andet

”som transportvej for udvekslingen af neural information mellem storhjernen, lillehjernen og rygmarven” (Bjarkam:85).

Endvidere rummer hjernestammen nervecellegrupper, der forsyner resten af centralnervesystemet³ med monoaminerge neurotransmittere (dopamin, noradrenalin og serotonin), som har stor betydning for vores sansemæssige, psykiske, motoriske og emotionelle velbefindende (Bjarkam: 86; Hart: 101).

LILLEHJERNEN

Lillehjernen (cerebellum) er ca. 10 cm bred. Den er opbygget af to hemisfærer og hjælper de øvrige dele af centralnervesystemet med motorisk koordination og automatisering (Hart: 121). Det er derfor lillehjernen, der muliggør, at mennesket efterhånden gennem træning

”kan lave motoriske bevægelser (fx at spille tennis eller guitar), uden at tænke over de enkelte dele i bevægelsen” (Østergaard: 25; Bjarkam: 107).

Lillehjernen får neural information fra storhjernen, hjernestammen og rygmærven, som lillehjernen er afhængig af for at kunne varetage dens funktion tilfredsstillende. Et fint eksempel på lillehjernens betydning i forhold til f.eks. motoriske bevægelser relaterer sig til lillehjernens følsomhed over for alkohol. Det er lillehjernen, som gør, at personer kan få motoriske og talemæssige problemer, når de har drukket alkohol. (Østergaard: 25; Bjarkam: 107-108).

DET LIMBISKE SYSTEM

Vores følelser og emotioner opstår særligt i det, vi kalder det limbiske system, der primært varetager emotionelle funktioner såsom angst, aggressivitet, stemningsleje, hukommelse og social tilpasningsevne. Af den grund betegnes systemet ofte som den emotionelle hjerne (Hart: 131). Det limbiske system er talrige gange blevet modificeret, hvorfor en endegyldig definition af dets struktur ikke eksisterer. Vi skal derfor kun se nærmere på de mest markante strukturer i det limbiske system, nemlig hippocam-

pus, hypothalamus og amygdala (Madsen: 305; Bjarkam: 225).

HIPPOCAMPUS

Hippocampus spiller en vigtig rolle for områder som indlæring og hukommelse og har udvidede forbindelser til præfrontale cortex, der er en del af frontallapperne (storhjernen) (Hart: 136). Nogle af de vigtigste input til hippocampus kommer fra hypothalamus og amygdala, hvor særligt sidstnævnte har direkte forbindelser til hippocampus (Bjarkam: 226). Hippocampus bibringer således

”information fra områder i hjernebarken, som bearbejder og samordner vores sensoriske input samt tillægger dem følelsesmæssig værdi” (Bjarkam: 226).

Hippocampus spiller derved en vigtig rolle i arbejdet med at kunne huske f.eks. sin historie i en tidsmæssig sammenhæng. Forekommer læsioner i hippocampus, svækkes eller forsvinder evnen til at lære nyt og huske nye fakta. Derimod kan gamle minder fint være tilgængelige og dermed gemt andetsteds i hjernen (Bjarkam: 227).

HYPOTHALAMUS

Hypothalamus varetager opretholdelsen af vores indre miljø. Det vil sige, at den holder kroppen i kemisk og fysisk balance. Hypothalamus har betydning for væske- og fødeindtagelse, temperaturregulation, kønsmodning, seksualadfærd og vækst samt komplicerede autonome reaktioner som ´kæmp eller flugt`-respons (Bjarkam: 133, 141; Madsen: 127). ´Kæmp og flugt`-respons relaterer sig til en overordnet regulator af vores indre miljø, der får dele af systemet til at samarbejde på en hensigtsmæssig måde i henhold til vurdering af farer for individet. Med henblik på at opnå maksimal effekt, hvis der er fare på færde, sættes kroppen i beredskab til kamp eller flugt. Det kan for eksempel ske ved, at individets slagvolumen øges.⁴ (Bjarkam: 141). For at kunne varetage disse opgaver tilstrækkeligt:

”må hypothalamus have adgang til store mængder af information om den aktuelle status i vores indre miljø () ... Ligeledes må hypothalamus have tilstrækkelige efferente forbindelser (dvs. forbindelser der bærer information ud) til at have indflydelse på disse systemer” (Bjarkam: 133).

AMYGDALA

Amygdala ligger som en mandelformet kerne foran hippocampus i bunden af det limbiske system lige over hjernestammen. Amygdala er solidt forbundet til det limbiske system, eksempelvis præfrontale cortex, førnævnte hippocampus, den basale forhjerne og hypothalamus. Amygdala forarbejder sanseindtryk og er ansvarlig for den emotionelle farvning af vores sanseindtryk. Den er også en væsentlig regulator i forhold til frygt og aggressionsbehandling, det vil sige alle former for angstreaktioner, panikangst, fobier m.m. (Bjarkam: 229; Hart: 132).

”Amygdala har en overvågningsfunktion, og den scanner konstant efter sensorisk stimuli over hele hjernen og gør klar til handling på baggrund af det mindste tegn på potentiel fare. Den reagerer refleksagtigt på pludselig intensive sanseindtryk, som hurtigt vurderes i forhold til en eventuel faretruende betydning, og den aktiveres gennem perceptioner, der fremstår frygtindgydende eller frygtprægede. Da den er en struktur, der registrerer frygt, er den involveret

i reaktioner, som er forbundet med kamp/flugt-adfærd og fastfrysning og i udløsning af aggressivitet” (Hart: 132).

STORHJERNEN

Storhjernens (cerebrum) udfylder det meste af kraniekassens indre og udgøres af den højre og venstre hemisfære, der er en betegnelse for hjernens højre og venstre halvdel. De to hemisfærer adskilles af en langgående fure og holdes sammen af hjernebjælken. Sammen med den underliggende hjernestamme og lillehjerne udgør disse områder det, vi kalder hjernen (Østergaard: 26-27). Storhjernens overflade er fordelt i hjernevindinger, adskilt af hjernefurer, der opdeler hemisfærene i fire hjernelapper. Dem skal vi nu se nærmere på (www.denstoredanske.dk).

HJERNELAPPER

Hjernens furer kan anvendes til at afgrænse de to hemisfærer. Nedenfor beskrives de fire⁵ hjernelapper: Frontallappen, parietallappen, temporallappen og occipitalappen.

FRONTALLAPPEN

Frontallappen benævnes også pandelappen og er den hjernelap, der er størst. Den udgør 1/3 af storhjernens og har en kompleks struktur. I denne artikel vil der særligt være fokus på den forreste del af pandelappen, som er bestemmende for vores personlighed (dvs. hvem vi er), social og emotionel adfærd samt initiativ, motivation og målrettethed (Bjarkam: 146, 230-231). At den præfrontale cortex er bestemmende for, hvem vi er, har vist sig ved læsioner i området, der fører til ændret personlighed og målrettethed.

PARIETALLAPPEN

Hvor frontallappen er bestemmende for vores personlighed og hvem, vi er, har parietallappen – også benævnt isselappen – at gøre med oplevelsen af sig selv i verden og de sensoriske sanseindtryk. Parietallappen modtager



sanseindtryk fra hud, muskler og led og behandler og adskiller mellem disse sanseindtryk (Hart: 48, 144; Bjarkam: 146).

”Parietallapperne hjælper med at lokalisere kroppens position i rummet og koordinere og sammenligne den følte krops position med den ydre verden. Området støtter en afklaring af, hvordan genstande er lokaliseret i forhold til organismen” (Hart: 144).

TEMPORALLAPPEN

Temporallappen benævnes også tindingelappen og er sæde for auditorisk cortex og er endvidere sæde for hippocampus og amygdala. Temporallapperne afkoder og tolker det, som vi hører og ser, og den forarbejder sensoriske meddelelser (Hart: 48; Bjarkam: 146).

OCCIPITALLAPPEN

Occipitallappen benævnes også nakkelappen og udgør hemisfærens bagerste del. Occipitallappen er tæt knyttet til synssansen og modtager sanseinformation fra øjet. (Bjarkam: 148; Hart: 48).

”Indkommende synsindtryk projiceres til området omkring () den primære synsbark, mens () den accessoriske synsbark foretager viderebearbejdning og integration af de indkommende synsimpulser” (Bjarkam: 148).

Ovenstående forsimplede kortlægning og gennemgang af hjernen og dens dele afsluttes her. Der vil løbende gennem artiklen henvises tilbage til ovenstående afsnit.

Den naturlige adfærd og kommunikation

Hvad er en amygdalareaktion, og hvad er neurale særtræk? Hvor meget kontrollerer vi hjernen, og hvor meget kontrollerer hjernen os? Disse spørgsmål ses ind i en organisatorisk kontekst og behandles i nedenstående afsnit.

Jeg vil nu give et eksempel på en amygdalareaktion:

Der sidder tre ledere på en scene. De tre ledere har bedt en konsulent om at hjælpe dem med at idéudvikle på en fastkørt udviklingsproces i organisationen. Konsulenten stiller de tre ledere følgende spørgsmål: ”Hvor lidt skal der til for at skabe en afgørende udvikling på jeres område?” To af lederne vælger at imødekomme spørgsmålet og svare, hvorimod den tredje leder forholder sig tavs, med den begrundelse, at det er et dårligt spørgsmål.

Eksemplet stammer fra bogen ´Innovation og ledelse` af Kjeld Fredens. Efter forfatterens mening illustrerer det, hvad man kan kalde en amygdalareaktion, dvs. en krisereaktion der:

”skærper sanserne, stiller kom- pliceret tænkning i bero og udløser en refleksmæssig, automatisk reaktion selvom det kan medføre dramatiske ulemper i det moderne arbejdsliv” (Goleman: 104).

Fredens begrundet ikke yderligere lederens afvisning, hvorfor vi kun kan gætte os til begrundelsen for lederens reaktion. Men en ting er kendt: Amygdala reagerer før, vi kan nå at tænke en udvidet refleksiv tanke (Fredens: 59). På savannen har dette sikret vores overlevelse, men hvad med i nutidens organisationer? Hvordan forstås, imødekommes og håndteres amygdalareaktioner der? Det er, hvad følgende to underafsnit omhandler.

NÅR TIGEREN KOMMER

Vi kender alle følelsen af en kamp eller flugt respons⁶, hvor vi hurtigt kan mærke den kropslige reaktion på en given situation. Vi er sjældent i tvivl om, hvorvidt vi behages eller væmmes ved en situation. Pete Hamill har i sin bog ‘Embodied Leadership’, levende beskrevet, hvorledes en ubehagelig situation kropsligt udspiller sig hos mennesket. Det udfolder sig i en række faser, som er følgende:

- **Først sender især amygdala faresignaler til andre dele af hjernen samt til hjertet og lungerne for at øge vores puls og vejrtrækning**
- **Blodkar i maven snøres sammen, og blodet flyttes til de store muskler, hvilket giver følelsen af sommerfugle i maven**
- **Blod ledes væk fra kapillærer i huden, der kan forårsage den hvide og blege hud. Derudover frigives sved for at nedkøle kroppen i forventning om det kommende arbejde, fx løb eller kamp (Hamill: 144)**

Kroppen er nu forberedt på at kæmpe eller løbe væk fra en tiger, men i dagens organisationer er det ikke tigere, vi kæmper imod. Problemet er, at hjernen stadig følger

den gamle strategi og ikke skelner mellem fysiske trusler, såsom en tiger, og de sociale, organisatoriske eller politiske udfordringer, vi møder i arbejdslivet (Hamill: 144-145; Goleman: 104).

Hvis vi vender tilbage til ovenstående eksempel, så bør den leder, hvis amygdalareaktion førte til lederens tavshed, måske derfor tilgås med en vis portion neural imødekomenhed eller sågar neural forståelse. For hvorvidt havde lederen en reel chance for at afværge amygdalareaktionen og tilgå spørgsmålet mere nuanceret og refleksivt (involvering af frontallapperne)? Det mener Fredens, at lederen i et vist omfang havde. Han fremhæver, at lederen er gået med til øvelsen om idéudviklingen og derfor bærer et ansvar, hvad angår vilje og eventuelt lyst til at indgå i processen. Samtidig skal han være konstruktiv i sin feedback (Fredens: 59). Jeg finder det dog tankevækkende, at Fredens i linjerne inden denne holdning har beskrevet, at amygdala handler intuitivt, før vi kan nå at tænke en tanke, samt

”reagerer med usikkerhed og frygt på en nyhed eller provokation, man ikke kan håndtere” (Fredens: 59).

Jeg kan på sin vis følge Fredens i hans kritik af lederen, men jeg finder, at hans argumentation mangler en vigtig pointe, nemlig at frontallapperne giver en langsommere og mere omfattende vurdering af indkomne indtryk i henhold til dets betydning for organismen (Goldberg: 259). Derfor må spørgsmålet være, i hvor høj grad Fredens gav lederen den fornødne tid til at få frontallapperne i sving og nedtone amygdalareaktionen?

En yderligere interessant pointe i relation hertil kommer fra Neil Slade (forfatter), der fremhæver, at vores amygdala udgør en form for emotionelt kompas, der gennem emotioner understøtter beslutningen om, hvorvidt det er vores frontallapper (den mere komplekse tilgang) eller hjernestamme (den mere instinktive og driftrelaterede del af hjernen), der skal aktiveres (themooreshow.com). Dette

underbygger således blot idéen om, at hvis amygdala aktiveres kontinuerligt, vil frontallapperne kunne hæmmes i at blive aktiveret tilstrækkeligt, hvorved en mere nuanceret og refleksiv løsningsstilgang udebliver.

HÅNDBLING AF EN AMYGDALAREAKTION

Hvad kan man stille op imod en amygdalareaktion? I en organisatorisk sammenhæng vil svaret kort sagt være tid, målsætning og forståelse. Tid til at få frontallapperne i sving, målsætning for at overkomme og opdele situationen samt forståelse for at imødekomme personen, der har mistet grebet om sig selv og sin situation. Som udgangspunkt er disse tre punkter gode fokuspunkter at holde i mente, når amygdalareaktionen er ude.

Sidst kan Eric Poterat, PhD og leder ved United States Navy, inddrages. Han fremhæver følgende fire områder, som han ser som vigtige i arbejdet med amygdalareaktioner. Det skal dog understreges, at på trods af, at United States Navy ikke ligner de fleste danske arbejdspladser, findes de fire punkter yderst relevante at arbejde med:

1) Målsætning

Målsætning fungerer ved at assistere og aktivere frontallapperne, der således hjælper til at bringe struktur i det kaos, amygdalareaktioner bringer hjernen. Ved at koncentrere sig om specifikke målelementer holdes amygdala i en form for skak, og "kæmp og flugt"-mekanismer nedtones.

2) Visualiser

At visualisere handler om at forberede hjernen på en given aktivitet, en slags mental forberedelse. Har du visualiseret en given situation og skal efterfølgende udføre eller indgå i denne, kan hjernen være bedre forberedt ved, at den genkender situationen gennem det visualiseringsarbejde, du har udført. I artiklen 'Hvad neuroplasticitet bibringer organisatorisk tænkning', hvor følgende citat er taget fra, behandles dette mere indgående: "Ren mental træning har (!) i vid udstrækning vist mange af de samme plastiske ændringer som egentlig fysisk træning" (Nielsen & Gade: 61).

3) Tale til sig selv

Frontallapperne er altid tændte og derfor altid klar til involvering. En god regel er at tale positivt til sig selv og dermed udskifte de mange negative ord, som man eventuelt rammer sig selv med. Dermed får man aktiveret frontallapperne og et mere nuanceret billede af situationen.

4) Rolig vejrtrækning

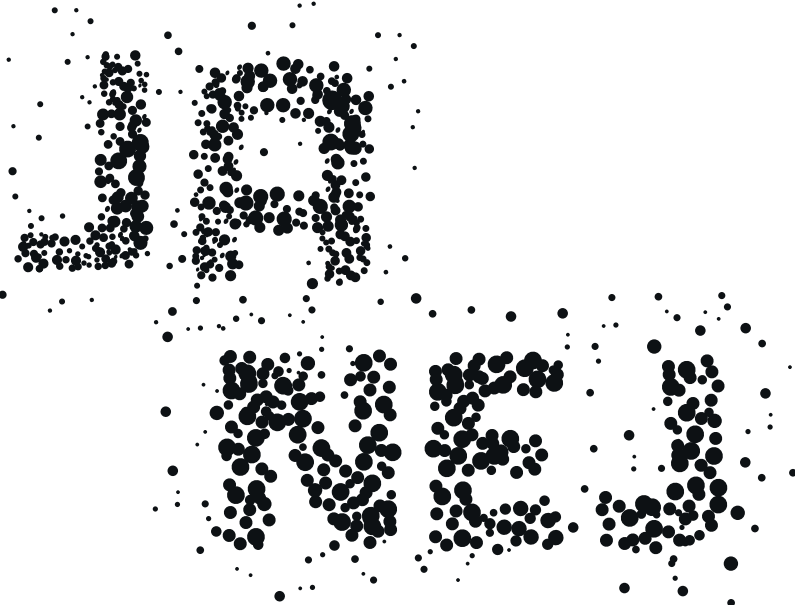
Som vi så tidligere i afsnittet, sker der automatisk nogle kropslige reaktioner – såsom hurtig vejrtrækning i forbindelse med en amygdalareaktion. Og netop vejrtrækningen er sidste fokuspunkt. Når en form for amygdalareaktion fremkommer, søg da at få din vejrtrækning i ro og dermed nedtone den reaktion, som kroppen er i færd med at aktivere. Hele kroppen skal aktiveres for at imødegå den reaktion, som amygdala sætter i værk. (The Brain - National Geographic)⁷

DU SIGER JA, MEN HJERNEN SIGER NEJ

I ovenstående afsnit så vi, hvad forfatterne kaldte en klassisk amygdalareaktion, og hvordan individet kan reagere herpå. Vi skal nu se nærmere på to yderligere amygdalareaktioner, der øger såvel kompleksiteten som forståelsen for disse processer.

Jeg vil nu give et eksempel på yderligere en amygdalareaktion:

Professor Elkhonon Goldberg blev under et besøg i Kenya inviteret til at tage en babykrokodille i sine hænder. En lille ubetydelig og harmløs skabning, som han beskriver den. Men til hans egen forbavselse kunne han ikke overtale sig selv til at røre ved krokodillen. En indre krig var brudt ud mellem hans frontallapper og amygdala. Hans frontallapper kommanderede ham til at række sin hånd ud mod krokodillen, mens hans amygdala beordrede en tilbagetrækning. Hele seancen var ikke ledsaget af en velkendt følelse af frygt i gængs forstand; faktisk var Goldberg helt afslappet og morede sig selv over situationen. Til hans forbavselse og morskab sejrede amygdala, og Goldberg var ude af stand til at røre det tynde krybdyr (Goldberg: 121-122).



Grunden til, at dette eksempel er interessant, beror på Goldbergs beskrivelse af frontallappernes tydelige involvering i situationen, der til trods herfor ikke ændrer ved amygdalas sejr. Goldberg beskriver det som om, at de frontal- og amygdalagenerede input synes at resultere i kvalitativt forskellige former for subjektive erfaringer. Goldberg og hans selvopfattelse (frontallapperne) blev informeret om, at noget andet i ham var mere påvirket af situationen og havde magt til at agere herpå. Måske sætter dette streg under Peter Lund Madsen citat fra artiklens indledning: "...vores verden skabes i vores hjerner."

Pointen med dette eksempel er, at når amygdala agerer, kan vi fint være til stede med vores frontallapper men være sat til side af noget mere indflydelsesrigt: En amygdalareaktion. Hvorledes disse processer reelt fungerer og virker, kan være svært at svare på. Men det efterlader os med den påmindelse om, at en amygdalareaktion ikke blot fremkommer ved tydelig kamp eller flugtmekanismer. Den kan også fremkomme af mere komplicerede processer hos individet. Til at illustrere dette gives følgende eksempel:

To mellemledere (her kaldt X og Y) havde haft nogle uhenigtsmæssige sammenstød rent verbalt og var kørt fast i

deres kommunikation. Begge mellemledere havde efterfølgende udtrykt stærk mistillid til hinanden, hvorefter deres nærmeste chef havde stillet krav om en konfliktsamtale mellem parterne. En samtale, jeg skulle styre. Jeg fik ikke lejlighed til at træffe mellemlederne inden samtalen og stod nu foran det rum, der var blevet stillet til rådighed til samtalen.

X kom et par minutter før Y og satte sig i rummet og ventede. Da Y kom, skete der noget uventet. Ligesom X ankom Y med et fast udtryk i ansigtet, rank ryg og hurtige, men bestemte skridt. Jeg trådte lidt frem, gav Y hånden og så skete det. Y gik mod døråbningen, men så var det som om, at Ys krop tvang ham til siden med et hurtigt sving om sig selv og væk fra lokalet. Først troede jeg, at Y havde tabt noget, men Ys forbløffede ansigt fortalte noget andet. En blanding af frygt, frustration og forbløffelse stod malet i ansigtet på Y. Inden jeg nåede at sige noget, mumlede Y,

"satans også",

hvorefter han tog et par skridt væk for igen at vende sig mod døren, nu nærmest i let løb, som om han forsøgte at overløbe sin frygt. Men igen blev Y afvist af sin krop, der nu blot drejede til den modsatte side.

Her gik det op for mig, hvad der måske var på spil. Hvad Y kropsligt og psykisk oplevede kan sammenlignes med den frontallap og amygdalakamp, som Professor Elkhonon Goldberg beskriver i ovenstående eksempel om krokodillen. Ys frontallapper fortæller ham, at han bør gå ind i rummet, at der er en konsulent sat på, og at samtalen skal hjælpe dem videre. Men Ys amygdala stopper ham med varsel om den ubehagelige og måske grænseoverskridende oplevelse, han har haft med X, og at det ikke behøves gentaget. Spørgsmålet er nu, hvorledes man bør tilgå en sådan situation?

X, som sad i rummet og havde overværet hele episoden fra sin position, blev stærkt fortørnet og følte det måske som en ekstra afvisning at se Y dreje fra. Nu X havde sagt ja til samtalen og vist engagement til at få konflikten løst. Efter

Ys andet forsøg råbte X, at dette ikke var seriøst og måtte anses at være modvilje mod virksomhedens ønske.

Hvad X ikke kunne se fra sin position var den enorme kamp, som Y kæmpede med sig selv ude på gangen. Y tog sig flere gange til hovedet og mumlede ord som

”Hvad har du gang i?” ”Tag dig nu sammen” ”Pyha Pyha”.

Det hele skete over 1½ minut, hvorefter jeg gik aktivt ind i situationen. Jeg bad Y om at gå ned for enden ad gangen til kaffeautomaten og vente på mig. Herefter gik jeg ind i rummet til X og påpegede, at ud fra mit perspektiv havde Ys reaktion intet med modvilje eller mangel på samarbejdsvilje at gøre. Det var derimod et udtryk for en selvbeskyttende adfærd, som Y prøvede at få kontrol over. Jeg informerede videre X om, at dette kan være svært og tage tid, hvorfor X på nuværende tidspunkt, kun kunne vise forståelse ved at afvente og give ham tid. Til sidst fremhævede jeg, at Y ud fra min betragtning ønskede at være i rummet med X, men at Ys hjerne ikke gav ham lov. X gik med til at vente, og jeg gik ud til Y på gangen.

Jeg satte ord på Ys oplevelse ud fra et hjerneperspektiv, ikke mange ord, blot få konkrete perspektiver. Man må huske, at en person i en sådan situation oftest er overrendt af tanker og frustrationer og derfor ikke kan rumme længerevarende fortællinger om, hvad der sker neuralt og normalt med ham nu.

Gennem 15 minutters rolig samtale om naturligheden i Ys reaktion, og hvorledes kroppen blot prøvede at beskytte ham, vandt Ys frontallapper så meget indpas, at Y endte i rummet med X, hvorefter vi kunne påbegynde en rolig samtale om oplevelsen og deres situation.

CASE ANALYSE

Ovenstående case efterlader os med nogle vigtige pointer.

- **Det er vigtigt, at man altid overvejer den andens adfærd, reaktion m.m. fra dennes sted. Hvordan ser**

situationen ud fra modpartens sted, modpartens hjerne?

- **Hvordan mødes disse personer i deres frustration?**
- **Hvilke rammer, herunder tid, rum og vilkår, stiller organisationen til rådighed for personen?**

Casen er måske en smule atypisk, men det er konfliktindholdet ikke. Man må huske, at konflikter er en naturlig del af menneskelig interaktion og dermed en naturlig del af det organisatoriske liv. Derfor bliver det vigtigt at gøre sig gode overvejelser om, hvordan organisationen vil tilgå og håndtere organisatoriske konflikter, frem for hvordan konflikterne holdes for døren.

Med reference til afsnittet ´Håndtering af en amygdala-reaktion` ønsker jeg kort at beskrive min fremfærd i relation til Y. Først og fremmest ønskede jeg at sætte ord på Ys oplevelser og normalisere disse. Jeg bragte her en del positive ord i spil (Tale til sig selv) i ønsket om at få frontallapperne i spil og forstå den større sammenhæng med Ys adfærd. Jeg bad efterfølgende Y om at visualisere turen ind i rummet og den første samtale (Visualisering) samt ligeledes at fokusere på sin vejrtrækning (Vejrtrækningen). Til sidst opdelte vi hele processen fra kaffemaskinen til stolen i rummet i små delelementer, Y kunne fokusere på og håndtere adskilt (Målsætningen). På den måde fik jeg involveret de fire områder, som ifølge Potter skal inddrages for at skabe en god håndtering af amygdala.

Det skal dog understreges, at udover de fire nævnte fokuspunkter, så var tids- og forståelsesaspektet ligeledes afgørende medspillere i håndtering af situationen.

En sidste pointe, som jeg ønsker at fremhæve, går på den læring og personlige oplevelse, som ovenstående case gav X og Y. De er som nævnt ledere af medarbejdere og dermed ledere af tætte relationer. Af den grund brugte jeg lidt tid på at informere X og Y om, hvorledes de kunne bruge oplevelsen i deres medarbejderarbejde og forståelse for samme. Skulle de i deres relationsarbejde støde på en amygdalareaktion, kunne de trække på denne oplevelse. Men som nævnt er amygdalareaktioner komplekse neurale processer, som involverer

mange af hjernens dele. Samtidig kan de have mange begrundelser, hvorfor reaktionerne ikke må tilgås for enlydigt.

Forfatter Jacqui Grey introducerer eksempelvis i bogen 'Executive Advantage' tre forskellige amygdalareaktioner i relation til tre forskellige personlighedstyper:

Type I – Reagerer, efter at en amygdalakapring har fundet sted, ved at vise sin vrede og tænker ikke i øjeblikket over konsekvenser af sine handlinger. Personen er ikke længere i stand til at træffe rationelle beslutninger og angriber.

Type II - Internaliserer sine amygdalareaktioner og viser kun disse i tilfælde af decideret kamp- og flugtsituationer. Dog kan type II personer stadig opleve den samme hjerneprocess som type I; det er blot mindre udtalt i deres adfærd. Dette medfører derfor ofte stor forbløffelse hos omverdenen, når Type II personer angriber.

Type III – Reagerer med angreb, men gør det i det skjulte bag eksempelvis sarkastiske ord. Dette sker ofte offentligt, og når folk er i konkurrence med hinanden. Det er som udgangspunkt udtryk for en følelsesmæssig lækage (Grey: 58).

Disse tre persontyper bør ikke ses som fyldestgørende kendetegn ved amygdalareaktioner, men de understreger amygdalareaktioners forskellige udseende og virke.

I næste afsnit skal vi se nærmere på den naturlige, men ikke nødvendigvis hensigtsmæssige, adfærd i organisatoriske sammenhænge.

FRYGT SOM SELVBESKYTTENDE ADFÆRD

”Det er mærkværdigt, men fuldstændig forståeligt, at nervøse mennesker føler sig mere trygge, når de retter blikket mod negative ting, fordi de føler, at de er mere sikre, hvis de holder øje med, hvad der truer dem” (Pillay: 38 - Egen oversættelse).

Dette citat finder jeg særligt vigtigt, at ledere forstår og forholder sig til. Når nervøse medarbejdere søger negative elementer i en forandring, fordi de ser forandringen som truende, er det ikke med udgangspunkt i at ødelægge forandringen, men nærmere en selvbeskyttende aktion. Man kan forstå det ud fra et sådant perspektiv:

Jeg er nervøs for forandringen; derfor søger jeg at beskytte mig selv ved at forberede både mig selv og organisationen på de dårlige ting, som forandringen kan føre med sig, hvorfor jeg af god mening ønsker at gøre opmærksom på de negative elementer. Det giver mig tryghed, at jeg oplever en beskyttende kamp mod det farlige. Derfor holder jeg øje og lader mig ikke overraske gennem naiv og tillidsløs ageren.

Spørgsmålet er så, hvordan ledelsen forholder sig til ovenstående? I den førnævnte artikel 'Hvad neuroplasticitet bibringer organisatorisk tænkning', beskrives det at sige "ja" til en forandring som en kognitiv dissonans, det vil sige en ubehagelig tilstand.

”Det efterlader os med en påmindelse om, at tilsigtes en organisatorisk forandring, bør netop organisationen gøre sig overvejelser over forandringens forstyrrende tendens, og hvad organisationen bør afsætte af ressourcer til at imødekomme disse” (Suhr Jensen: 29).

Svaret bør derfor ikke blive en ledelse, der fremtoner budskabet om, at man ikke kan lide lugten i bageriet. Derimod bør svaret være en ledelse, der i medarbejdernes øjenhøjde tager ansvar for, at forandringen har et klart afsæt, har klare rammer, en klar tidshorisont med mere. Altså har forandringen givet anledning til nervøse medarbejdere, er det ikke medarbejdernes hjerner og adfærd, den

er gal med, men derimod forandringens implementering og tydelighed.

Den førnævnte forfatter Neil Slade kommer endvidere med en pointe om, at når vi bruger en lille del af vores hjerne, f.eks. hjernestammen, er det forbundet med negative elementer, det vil sige negative emotioner. Men bruger vi derimod frontallapperne og mere komplicerede dele af hjernen, får vi gode tilbagemeldinger såsom positive emotioner (www.themooreshow.com). Således får tanken om selvforstærkende negative reaktioner også en vigtig pointe. Altså bliver en nervøs medarbejder mødt med budskabet om lugten i bageriet, kan dette blot være signal til medarbejderens hjerne om at fortsætte det negative mønster med efterfølgende negative emotioner til følge.

Førnævnte Jacqui Grey anvender et, i denne sammenhæng, interessant begreb kaldet Executive Gremlins (Grey), der i relation til selvbeskyttende adfærd, amygdalareaktioner med mere bringer et vigtigt spørgsmål på banen: Nemlig hvorledes vi bør forstå og imødekomme individuelle neurale særtræk.

Begrebet Executive Gremlins kan beskrives som den lille stemme i hovedet, der eksempelvis holder dig vågen om natten med bekymrende tanker om morgendagens arbejde. Executive Gremlins er knappen/ stressudløseren, der får personlige områder af følsomhed til at overreagere på en situation, hvorved personen overreager på situationen. Grey mener derfor, at Executive Gremlins er de små ting, der forårsager, at såvel medarbejdere som ledere mislykkes i organisationer (Grey: 1-3, 60). Begrebet sætter således en debat i gang om vores forskellighed og den forskellighed, der omhandler, hvornår vi rammes af eksempelvis stress, håb, frustration, målrettethed eller frygt.

”Hvis en ekstern stimulus opstår, og den gennemsnitlige person ville reagere med 50 procent, vil en person med nogen følsomhed i dette område

reagere med 70-80 procent (!). Vi er således mere følsomme på dette område end andre, så vores reaktioner er ude af proportion med begivenheden. (Grey: 60 – Egen oversættelse).

Spørgsmålet bliver derfor, hvorledes de enkelte organisationer ønsker at imødekomme en sådan tankegang, og hvor vidtgående individets neurale særtræk imødekommes og accepteres? Gøres tankerne f.eks. til et værdimæssigt fundament for organisationens menneskelige imødekommehed? Eller helt tredje, vælger organisationen at se bort fra disse tanker med den begrundelse, at det organisatoriske liv er et sted for voksne mennesker, der kan indgå i alle slags relationer og tilgå organisatoriske og individuelle udfordringer? Hvad end den organisatoriske tilgang er, bør den kunne forklares og begrundes som en velovervejet stillingstagen fra organisationens side.

HÅNDTERING AF HIPPOCAMPUS

En leder kom, en leder så, en leder gjorde, en leder fejlede.

En leder kom, en leder så, en leder lyttede, og en leder gjorde. Dermed en leder sejrede.

I dette sidste afsnit under hovedafsnittet ‘Den naturlige adfærd og kommunikation’ skal vi se nærmere på, hvorledes ledere strategisk set kan tilpasse forandringer, således at de imødekommer en given organisation.

GENNEMGÅ HISTORIEN

Hippocampus spiller, som tidligere nævnt⁸, en rolle for vores indlæring, hukommelse og erindring om tid og sted. Dermed spiller hippocampus en vigtig rolle i arbejdet med eksempelvis at kunne huske sin historie i en tidsmæssig sammenhæng.

Førnævnte Professor Srinivasan Pillay bringer et sidste og vigtigt perspektiv ind omhandlende ledelse af forandringer og de modstande, som forandringerne kan blive

mødt af. Han påpeger, at medarbejdere og ledere i almindelighed glemmer, når de iværksætter en forandring, at denne bliver mødt af en organisatorisk historie. Det kalder han virksomhedens hjerne (Pillay: 207). Organisationer bør undersøge deres organisatoriske hippocampus ved at tage et kig tilbage på den kulturelle og historiske vandring.

Pillay giver eksemplet med en nyttilkommen direktør i et firma, der ændrede organisationens vilkår og planlagde organisationens fremtid uden megen samråd med organisationens øvrige personale. Lederen undersøgte og lyttede ikke til organisationen og aktiverede derfor ikke virksomhedens langsigtede erindringer og historier, altså virksomhedens hippocampus.

Forandringer skal bygges på viden om organisationens erindring og historik for dermed at underbygge forandringens tilpasning til netop den givne organisation.

Pillay fremhæver derfor følgende tre punkter som rammesættende for en god og sund tilgang til en organisations forandring:

- **Ledere bør aktivere virksomheders langsigtede erindringer og historier**
- **Identificer, hvad der er på spil følelsesmæssigt for såvel lederen, lederne og medarbejderne. Hvordan hænger personlige og professionelle historier sammen med det beslutningsrum, som firmaet besidder (firmaets hippocampus)?**
- **Medarbejdere kan have negative erindringer om forandringer, så spørg ind til organisationens historie og personalets erfaring med forandringer**

Vi forlader nu afsnittet om den naturlige adfærd og kommunikation og retter blikket mod spejlneuroner. (Pillay: 209).

Social forståelse og påpasselighed

I ovenstående hovedafsnit beskæftigede vi os med adfærd og kommunikation set i lyset af amygdalareaktioner, selvbeskyttende adfærd og hippocampus som hukommelse. I dette hovedafsnit skal vi se nærmere på områder som social forståelse og medmenneskeligt samspil i relation til begrebet spejlneuroner. Spørgsmålet bliver, hvilke muligheder og udfordringer hjernen stiller os i denne sammenhæng.

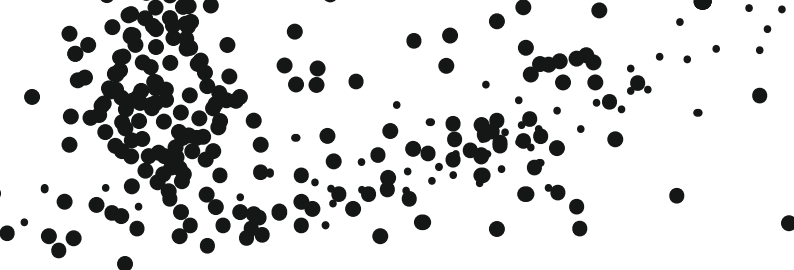
SPEJLNEURONER – HVAD ER DET?

I vores hjerner findes nerveceller (neuroner), der er nervesystemets basale bygningselement. Nerveceller står bag de opgaver, som hjernen udfører. Det vil sige, at nervecellernes opgave er at formidle information mellem hjernens forskellige dele samt til kroppen⁹. Når vi derfor bevæger os, tænker eller kommunikerer med andre, er det et resultat af kemisk og elektrisk aktivitet i titusindvis af nerveceller (Østergaard: 9).

Når et neuron aktiverer, fyrer neuronet (dvs. neuronet affyrer signaler) ved, at nervecellerne udsender et elektrisk signal, som videre opfanges af andre nerveceller. Men meget overraskende og helt tilfældigt blev det i 1990'erne opdaget, at nogle nerveceller også fyrer, når man observerer andre udføre en handling. Dette blev betegnet som sensationelt og nærmest udråbt som et afgørende element i social forståelse. Disse specielle neuroner med en sådan egenskab blev kaldt spejlneuroner (Gade (b): 30; Hart: 94-95). Og det er disse neuroner, vi nu skal se nærmere på.

SPEJLNEURONER – EN VIGTIG OPDAGELSE FOR SOCIAL FORSTÅELSE

Som nævnt kan spejlneuroner spejle observeret adfærd, men der er ikke tale om en form for imitation, men nærmere, at personen repræsenterer handlingen i hjernen. Man kan sige, at der her er en form for foren-



ing mellem perception (iagttagelse, opfattelse af noget via sanserne) og udførelse af en handling (Gade (b): 30). Dette er vigtigt i en social sammenhæng, da handlingen hjælper til forståelse af mening med netop handlingen samt den eventuelle intention bag (Blakemore og Frith: 214). Eller mere direkte:

”De italienske forskere peger på, at spejlneuronerne er en del af et større hjernesystem, som gør os i stand til at forudse fremtidige handlinger (samt) giver en neural forståelse af vores evne til at forstå andres adfærd – altså at kunne sætte os i andres sted” (Hart: 94).

Det bør dog understreges, at man hos mennesker har svært ved at måle aktivitet i enkeltneuroner, hvorfor der findes nogen usikkerhed om, hvorledes spejlneuroner fungerer hos mennesker. Derfor vil det være mere korrekt at tale om spejlsystemer hos mennesker (Gade (b): 31), hvorfor jeg fremadrettet vil anvende dette begreb.

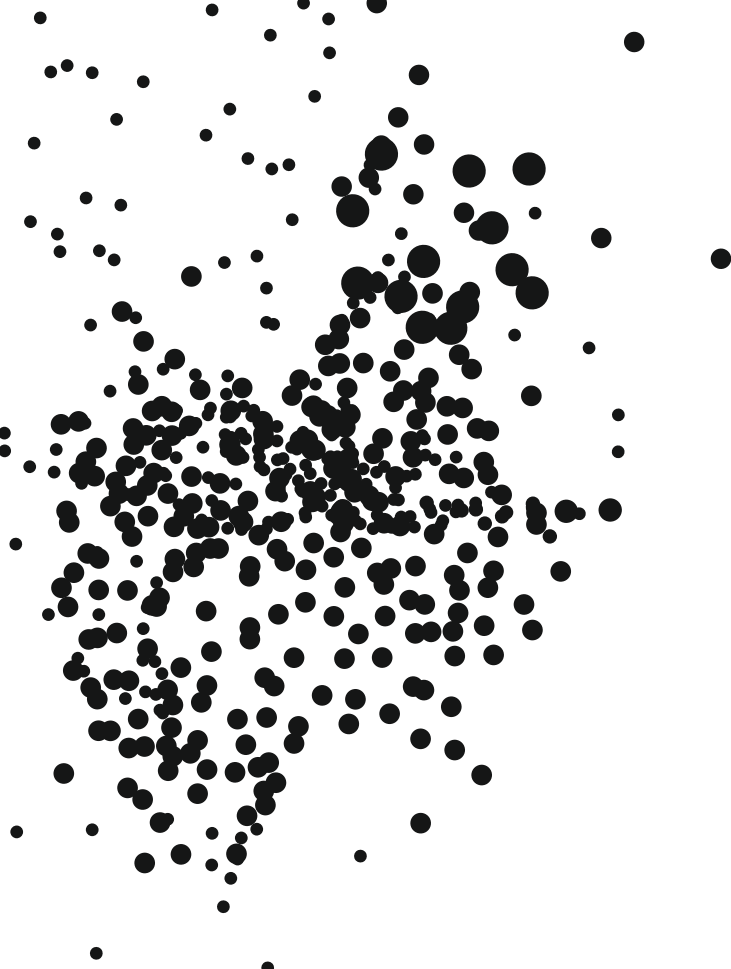
De interessante spejlsystemer, som vi i denne sammenhæng særligt skal se nærmere på, er spejlsystemer, der reagerer på følelser; et såkaldt følelsesmæssigt spejlsystem. En interessant pointe her er, at amygdala anses for at være en del af dette spejlsystem (Gade (b): 109). Der findes således

”spejlsystemer, der reagerer, både når vi selv oplever en følelse, og når vi ser andre have samme følelse. Vi kan altså simulere, hvad den anden føler, fordi vores hjerne ”spejler” den aktivitet, der er i hans eller hendes hjerne” (Gade (b): 109).

MØDET MED ET SMIL

Til at eksemplificere ovenstående kan følgende eksempel anvendes:

En mand venter på at blive hentet af sin kone efter arbejde og spejder efter hende. Da hun svinger om hjørnet, stiller han skarpt på hendes ansigt gennem bilruden for at opfangne signaler om humør, sindstilstand med mere. I dette tilfælde sender hun sin mand et smil, hvilket mandens hjerne intuitivt registrerer som forvarsel om, hvorledes tingene fremadrettet kan forventes at forløbe. Videre får smilet mandens sind og humør til at lysne, og han bliver følelsesmæssigt smittet af smilet og sender et smil retur. Begge personer får således hurtigt spredt en ro i hele kroppen og får det, der kaldes en implicit antagelse om, hvordan turen hjem i bilen, for ikke at sige resten af dagen, vil forløbe, nemlig antageligvis på en god måde (Bauer: 88). Begge parter forventer nu, at modparten opfører sig delvist forudsigeligt de kommende øjeblikke. Den forudsigelighed bygger på begge personers forventninger til det gensidige smil. Men det er ikke altid tilfældet. Vi kender alle situationer, hvor en person gør noget uventet og får vores følelse af sikkerhed i ubalance. Ofte gør den pågældende ikke noget ondt, men det vækker en ubehagelig følelse i os af, at der er noget, der truer os (Bauer: 24).



”Spejlfænomener gør situationer forudsigelige - uanset om de er gode eller dårlige. De skaber en følelse, vi kalder intuition, og som lader os ane, hvad der kan komme. Det, som intuitionen aner, er ikke overladt til tilfældigheder. Den er så at sige en særlig, mild form for implicit sikkerhed, en slags anelse eller syvende sans” (Bauer: 24).

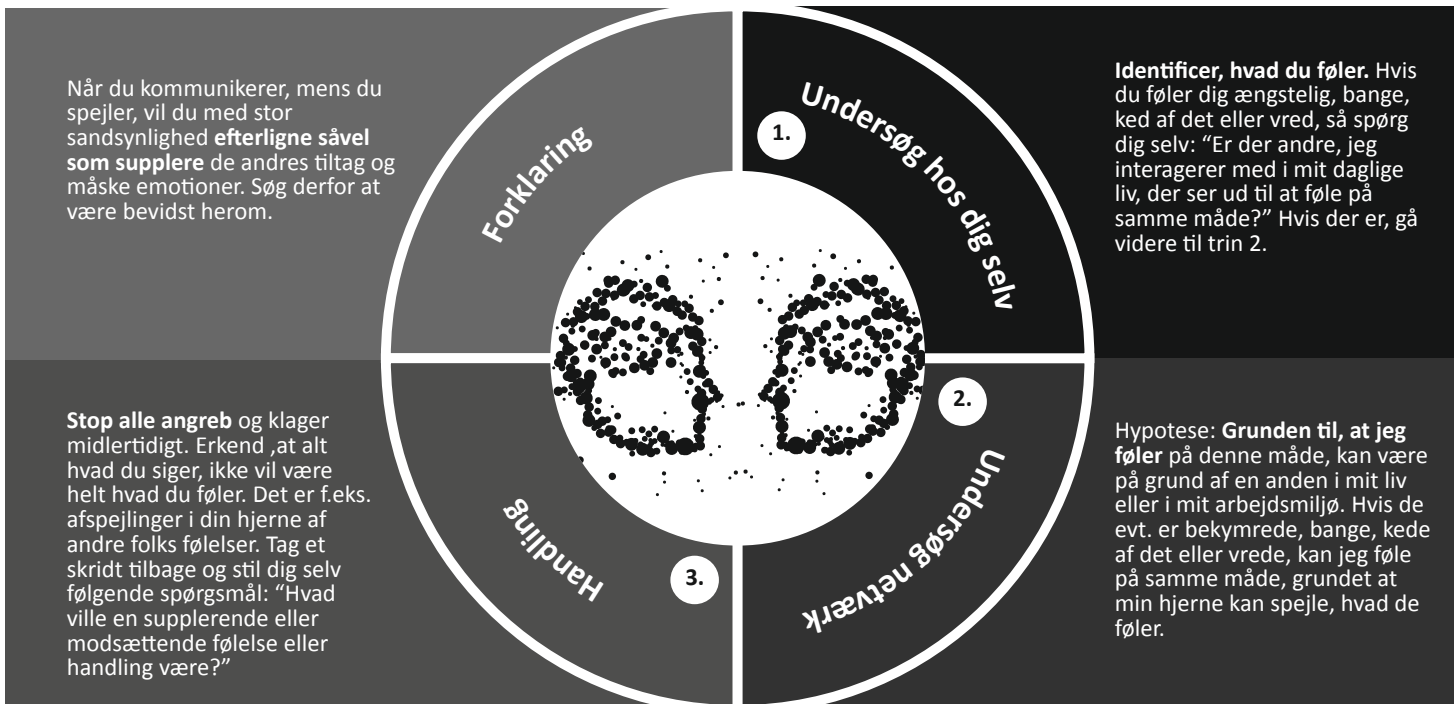
Eksempelvis har manden haft en hård og presset dag på jobbet, som har ophobet stor frustration i hans sind. Smilet fra konen dæmper hans frustration en smule, men ikke tilstrækkeligt. Godt nok sender han et smil retur, men det opleves ikke som en helt oprigtig følelse.

Med henvisning til ovenstående citat vil der sandsynligvis opstå en situation i bilen, hvor kvinden fornemmer, at det smil, som hun modtog, ikke stemmer overens med hendes intuition af mandens samlede signaler. Der er noget, som ikke stemmer. Hun vil herefter hurtigt agere i relation til, hvordan hun intuitivt opfanger, at hendes mand følelsesmæssigt befinder sig, hvilket er en fantastisk evne, som vi mennesker besidder. Vi søger således at fange hinandens rytme og følelsesmæssige tilstand.

FØLELSERMÆSSIG FORKØLELSE

Trods det fantastiske element, at vi mennesker intuitivt søger hinandens følelsesmæssige rytme, kan der også opstå problemer hermed. Det kan på en lidt humoristisk måde beskrives som følelsesmæssig forkølelse, når mennesker smitter hinanden med dårligt humør eller andet. I eksemplet ovenfor, hvor manden lidt frustreret møder sin umiddelbart glade og smilende kone, vurderes det at være tydeligt, hvem der kunne risikere at smitte hvem med følelsesmæssig forkølelse. Men fokuserer vi på manden og hans begrundelse for at være frustreret, bliver det måske straks mere nuanceret. Hvilke elementer spillede ind gennem dagen? Hvem smittede ham, hvis nogen gjorde? Det kan være svært at svare på for ikke at sige nærmest umuligt. Men tidligere omtalte professor Srinivasan Pillay har udarbejdet en model til erhvervslivet, der søger at modvirke dette problem. Pillay fremhæver, at det er vigtigt at orientere sig om, hvorledes eventuelle negative som positive omgivelser har haft indflydelse på ens beslutninger.

Modellen ser således ud (konstruktion ved Nicolaj Suhr):



Lederen gennemfører således en undersøgelse af sig selv, sit netværk og sine handlinger for til sidst at evaluere og fremkomme med en forklaring af resultatet. Pillay beskriver denne øvelse som et led i, hvad han kalder modspejlings-indsatser. Der kan naturligvis være mange indvendinger mod sådanne tiltag, idet der kan stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt det overhovedet kan lade sig gøre at undersøge, hvordan man mere eller mindre ubevidst er blevet smittet af negative eller positive holdninger i relation til en sag. Men ikke desto mindre kan modellen være interessant at tænke ind i en organisatorisk kontekst, idet metoden sætter fokus på det relationelle netværk, man bevæger sig i, og dets betydning.

Forfatter og lektor Anders Gade har i denne sammenhæng beskrevet nogle tankevækkende observationer om handlende vores ubevidste opsamling af, hvad der sker i vores omgivelser. Man kaldte observationerne cocktail-party-fænomenet, og resultaterne antydede:

"at vi kan forholde os selektivt til sensoriske input fra omverdenen, og at fokuseret opmærksomhed virker som et slags filter"

"Senere forskning har vist at dette ikke kan være korrekt. Dette illustreres også af det fænomen at vi er tilbøjelige til at høre vores eget navn nævnt i en samtale vi ikke er opmærksomme på (). Hvis der ikke skete en i hvert fald delvis perceptuel bearbejdning, ville vi ikke genkende ordet" (Gade: 199).

Hvis vi vender tilbage til manden i bilen fra tidligere, får ovenstående citat en interessant betydning. Han kan gennem dagen – ubevidst af sine omgivelser være blevet påvirket negativt, hvorefter det utvivlsomt, jf. hans frustrerede sind, har fået betydning for hans beslutninger og tilgange dertil. I sådanne tilfælde kan manden lave en hurtig undersøgelse ud fra Pillays model, hvorefter han vil være parat til at have mere ro i relation til ydre kaos. Det vil sige, at disse modspejlsystemer giver os en måde at omdanne automatiske efterlignende svar på. Når spejling er ude af kontrol, kan angst spredes over hele organisationen. Modspejling giver alle individer muligheden for at fungere med deres autentiske følelser snarere end følelser fra en anden person.

Og som et sidste perspektiv kan manden i bilen have haft en dag, hvor han mødte på jobbet glad og ved godt mod, men gennem dagen mere eller mindre ubevidst har mistet dette gennem sit netværk og sine opgaver. Pillay fremhæver, at forskning har vist, at selv når du føler dig glad, kan du behandle ængstelige følelser fra en anden og forveksle disse til dine egne følelser (Pillay: 219).

Ledere som medarbejdere bør derfor være bevidste om deres følelsesmæssige sindstilstand, og hvordan denne eventuelt er fremkommet. Særligt de ledere eller medarbejdere, der indgår i tætte samarbejdsrelationer, bør gøre sig gode overvejelser om, hvilke muligheder og/eller konsekvenser deres samarbejdsrelationer eller de selv bringer samarbejdet. F.eks. bør lederen være i stand til at identificere spejlsystem-mekanismer, der er ude af kontrol. Særligt når beslutninger af samarbejdet træffes på baggrund af negative eller positive indflydelsesrige følelser, der får samarbejdet til at agere ud fra disse, snarere end hvad der er bedst for organisationen.

Med henvisning til tidligere omtalte Jacqui Grey og hendes begreb "gremlings" kan et citat af Bauer binde artiklens første og andet hovedafsnit yderligere sammen:

"Tidligere individuelle erfaringer spiller en ikke uvæsentlig rolle ved de forskellige fortolkninger. Hvis man f.eks. tit har gjort den erfaring, at øjensynligt venlige mennesker pludselig viser en ubehagelig side, vil man reagere anderledes på venlige mennesker end andre. Hvis man tit har måttet opleve, at mange lovende indledende situationer i sidste ende førte til en skuffelse, vil dette også genfindes i ens neurobiologiske program som en typisk sekvens" (Bauer: 27).

Tænker vi eksempelvis på kvinden fra bilen, der henter sin mand fra arbejde, træder citatets pointe tydeligt frem. Har hun gentagne gange oplevet at hente sin mand, der ved første møde smiler og virker glad, men efterfølgende viser sig at være frustreret og sur, kan kvinden koble mandens smil med erfaringer om, at smilet ikke fortæller noget i sig selv. Et smil er blot et tomt udtryk, der først får validitet ved nærmere bekendtskab. Får kvinden koblet disse erfaringer til hendes øvrige liv, kan det give hende unødige bekymringer i mange situationer samt være en følelsesmæssig belastning, hvis hun ikke får koblet hendes erfaringer med hendes adfærd og dermed får mulighed for at forholde sig til sine egne gremlings.

SPEJLSYSTEMER OG LEDELSE

"Der er sikkert ikke noget galt i, at medarbejdere anstrenger sig for at forstå deres chefs indstillinger og

koncepter, og også hans eller hendes stemninger, og udvikle en positiv resonans på dette. Men det bør ikke være den eneste udvej. Manglende indfølelse er en af de vigtigste årsager til inkompetent ledelse. Ineffektive arbejdsgruppers største problem bunder som regel i dette, og den manglende empati ligger ofte både på de overordnede og medarbejdernes side” (Bauer: 116).

I ovenstående afsnit blev teorien om spejlsystemer præsenteret og eksemplificeret gennem forskellige situationer. Med udgangspunkt i det indledende citat vil dette sidste afsnit afrunde spejlsystemtankegangen. Jeg vil kæde denne sammen med, hvordan den kan benyttes i arbejdet med ledelses- og medarbejderteam.

I utallige bøger om ledelse, teams og gruppedynamik nævnes det ofte, at vi indgår i tætte samarbejdsrelationer med personer, der ligner os selv. En af disse bøger er ‘Handbook of research on top management teams’, hvor et gennemgående budskab er, at topledelse ofte består af personer, der ligner hinanden. Netop dette særlige kendetegn får en særlig betydning for et begreb som spejlsystemer. I tv-udsendelsen ‘Hjernevask’ i DR2-programmet ‘Hvorfor falder vi for hinanden’ illustrerer to skuespillere, hvordan de gennem aktiv spejling eller mangel på samme får seks forskellige piger til at synes mere eller mindre om dem. I programmet sætter hjerneforsker Troels W. Kjær og psykolog Karen Marie Diedrichsen ord på de ting, som vi ser i programmet. De beskriver nogle generelle elementer, som vi mennesker har brug for, når vi er sammen med andre. Vi har alle behov for at blive bekræftet og blive bekræftet i det, vi gør, og hvorvidt det vi gør dermed er i orden. Vi fokuserer på os selv i forhold til omgivelserne, hvorfor vi hurtigt får information om, hvor-

vidt vi føler, at vi passer ind eller ej. Når andre gør som os, oplever vi en form for belønning. Det vil sige, at vi får en god fornemmelse og bliver bekræftet.

Nu kan et datingprogram nok ikke sammenlignes fuldt ud med, hvad der foregår på en arbejdsplads, men tankerne har en interessant pointe i relation til ovennævnte bog. Hvorledes bygges samarbejdssystemer i vores organisationer op, og hvordan understøttes disse? Som ledelses- og organisationskonsulent er jeg ofte ude i organisationer, hvor ledelsen ønsker hjælp til at øge organisationens teamsamarbejde. I mange tilfælde har organisationerne fokus på, at deres teams skal sammensættes således, at der er et bredt udsnit af kompetencer, erfaringer og persontyper repræsenteret i teamene. En sådan sammensætning må tænkes at kunne medføre teams bestående af personer, der ikke nødvendigvis ligner hinanden, hvilket antageligt kan blive godt for arbejdets udfald og bredde. Men hvad med arbejdsklimaet og sikkerheden for den enkelte? Mange teambøger stiller et punkt øverst, når det omhandler teamarbejdet, nemlig hvorledes der opleves sikkerhed for den enkelte i teamet. Jf. spejlingstankerne og vores behov for at blive bekræftet som den, vi er, kan et team sammensat af meget forskellige personer få store problemer med teamfølelsen. Det er naturligt, at forskellige perspektiver kan bringe lys over en sag, men teamene kræver god ledelse og gode rammer. Er der ingen sikkerhed og oplevelse af at høre til, har alle samarbejdsrelationer trænge kår. Er du derfor leder, og ønsker du en organisation bygget på medarbejdere og ledere, der kan udfordre vante tankegange og dermed også hinanden, bør organisationen afsætte ressourcer til at understøtte dette. Når vi mødes på tværs af holdninger, personlighed og kompetencer, kan det give fantastiske resultater for organisationerne. Men det kræver en klar og forhandlet kontekst fra alle implicerede, idet sådanne samarbejdsformer kræver noget ekstra. Følgende spørgsmål kunne eksempelvis stilles til henholdsvis ledelsen og teamene:

LEDELSEN:

Hvilke ressourcer afsætter du til teamene til eksempelvis opbygning af en teamkultur, tid til forhandling om arbejdsvilkår, mulighed for til- og udtrædelse af et team og kom-

petenceudvikling i relation til teamforståelse og teamarbejde? Hvilke succeskriterier er opstillet til det enkelte team, og hvilken progression er planlagt herfor?

TEAMENE:

Hvorledes har I afklaret arbejdsvilkår for teamet samt personlige succeskriterier for samme?

Underspørgsmål:

- **Hvordan opfører man sig i teamet?**
- **Hvad forpligter man sig på?**
- **Hvad anerkendes, og hvad anerkendes ikke, og hvordan gøres dette?**

Et udfordrende og måske lidt provokerende spørgsmål, som alle teams nok burde have klare regler om, er, hvorledes man i teamet bør spejle hinanden og dermed understøtte alles oplevelse af at høre til. Et spørgsmål kunne være, hvorvidt du er til gavn eller gene for teamet, hvis du ikke spejler andre? Det vil altså sige, at du f.eks. ikke viser interesse for alle i teamet eller for den, der taler, eller at du ikke lytter aktivt gennem mødet.

Husk, at vi så gerne vil spejles og spejle andre for at forstå og blive forstået, men det kan være så svært, når vi er så forskellige.

Litteraturliste

Bauer, Joachim (2006): Hvorfor jeg føler det, du føler - Intuitiv kommunikation og hemmeligheden ved spejlneuroner, Borgen.

Bjarkam, Carsten Reidies (2006): Neuroanatomi, Munksgaard Danmark 1.udgave 2. oplag.

Carpenter, Mason (2011): Handbook of research on top management teams, Edward Elgar Publishing Limited.

Fredens, Kjeld (2010): Innovation og ledelse – hjernen som medspiller, 1. Udgave, 2. Oplag, Academica.

Gade, Anders (a): Hjerneprocesser – Kognition og neurovidenskab, 6. Oplag, Frydenlund.

Gade, Anders (2012): Den sociale hjerne, Hjerneforum, 1. udgave, 1 oplag.

Goldberg, Elkhonon (2009): The New Executive Brain – Frontal lobes in a complex world; Oxford University Press.

Goleman, Daniel (2008): Følelsernes intelligens på arbejdspladsen, li udgave, 1. oplag, BORGEN

Grey, Jacqui (2013): Executive Advantage – Resilient leadership for 21st-century organizations, Kogan Page Limited.

Hamill, Pete (2013): Embodied Leadership - The Somatic Approach to Developing Your Leadership, Kogan Page Limited.

Hart, Susan Hjerne (2006): Samhørighed, personlighed – Introduktion til neuroaffektiv udvikling, 1. udgave, 4. oplag, Hans Reitzels Forlag

Kilt, Astrid og Havgaard, Per: Den spørgende lærer, 1. udgave 1. oplag, Hans Reitzels Forlag.

Madsen, Peter Lund (2012): Dr. Zukaroffs testamente – En bog om menneskehjernen, Gyldendal

Nielsen, Jens Bo & Gade, Anders (red.)(2011): Den plastiske hjerne, HjerneForum

Pillay, Srinivasan S (2011): Your Brain and Business, FT Press

Sinek, Simon (2014): Leaders eat last, Penguin Group

Østergaard, Leif (et al.): Hjernen - fra celle til samfund, 1. udgave 1. oplag, systeme.

Artikler

Suhr, Nicolaj (2013): Hvad neuroplasticitet bibringer organisatorisk tænkning, Detpostmodernelederliv.dk <http://www.detpostmodernelederliv.dk/tidsskrift/detpostmodernelederliv-vol-3-august-2013/hvad-neuroplasticitet-bibringer-organisatorisk-taenkning/>

Internet

[National Geographic 2013] The Brain - History Channel Full Documentary - <http://www.youtube.com/watch?v=wlvU5wKqDr8>

www.denstoredanske.dk

Neil Slade – www.themoreshow.com - <http://www.youtube.com/watch?v=T3ELeziZJbY>

Fodnoter

¹ Fra udsendelsen: The Brain - National Geographic

² Ofte bruges reptilhjernen om hjernestammen.

³ Centralnervesystem, fællesbetegnelse for hjernen og rygmærven.

⁴ Se mere herom i afsnittet: Når tigreren kommer.

⁵ "Insula regnes af mange for den femte hjernelap (I) og er (I) blevet associeret med højere bearbejdning af somatosensoriske og viscerosensoriske sanseindtryk" (Bjarkam: 148). Jeg skal ikke i denne artikel komme nærmere ind på insulas betydning og virke.

⁶ Omtalt i afsnittet om det limbiske system – Hypothalamus, der understreger processernes kompleksitet og tætte kontakt.

⁷ Tv-udsendelse

⁸ Afsnit: Hjernen som et hus.

⁹ Ønskes yderligere information om nervecellens opbygning og virke se da: Hvad neuroplasticitet bibringer organisatorisk tænkning.

