

Neuroaffektiv ledelse



Susan Hart



DEN NEUROAFFEKTIVE TREKANT

Teoretisk forståelse



Selvagens

Metode/redskaber



DEN NEUROAFFEKTIVE TREKANT

Forståelse af hvorfor de
andre gør, som de gør



Min indflydelse på at
det går, som det går

Hvilken vej skal jeg gå, og
hvad skal jeg gøre

Statusrelationer



Statushierarki

Mennesket et hierarkisk flokpatrickt pattedyr. Alle sociale pattedyr etablerer sig i hierarkiske relationer, hvor individer i gruppen har forskellig status. Hierarki i en dyregruppe er praktisk, fordi det giver nogle "færdselsregler", så alle ved, hvilken status de har, hvem der kan tromles, hvem der viger for hvem, og hvem der konkurrerer.

Både i abe- og menneskeverdenen må medlemmer for at undgå straf eller udstødelse af en gruppe indpasse sig i hierarkiet, med de rettigheder, forpligtelser, muligheder og forbud, der følger med netop den position.

En rangfølge må løbende klargøres og håndhæves for at fungere, og de individer, der er højere i hierarkiet, straffer adfærd, der ikke passer ind i normerne, men bremser også ofte konflikter mellem individer med lavere status eller mægler mellem andre gruppemedlemmer med højere status.

Den svære karavaneførerrolle



Højstatus og prosociale fællesskaber

Højstatusadfærd kan både udtrykkes gennem rangorden, fysisk eller social aggression, men også gennem beskyttelse, gavmildhed og konfliktmediering.

Den øverste i hierarkiet kan både anvende aggressive og prosociale interaktioner, og hvor nogle foretrækker prosociale strategier, vil andre hurtigere gribe til truende eller straffende adfærd.

Status

Statusudvekslinger bliver nemt enten for hårde eller for utydelige. Hårdhed i statusrelationer skaber et uvenligt og tillidsløst miljø, mens utydelighed giver en utryg og frustrerende fornemmelse af, at man ikke rigtig ved, hvem der bestemmer, og hvad man kan regne med.

Status

Status er en stor kilde til stress for de fleste, bl.a. fordi vi i vores moderne kulturer ofte har svært ved at finde balancen mellem demokratisk lighed og relevant autoritet. Relevant autoritet har mange former, såsom ledelsesansvar, produktansvar eller faglig ekspertise, og der følger magt og status med.

Status og selvværd

Et menneske der føler tryghed og selvværd sammen med andre vil oftere mere fleksibelt kunne finde forskellige placeringer i gruppehierarkiet alt afhængig af gruppens konstellation. Man kan have forskellig status i forskellige grupper, og status kan forandres over tid.

Vores indre oplevelse af status kan
ses i kropssproget

Hvor føler jeg mig bedst tilpas:

Høj Status

Lav status

Midt imellem

Hvorfor føler jeg mig bedst tilpas der?

Er virksomheden en
organisation eller en
organisme?

Når den formelle og uformelle ledelse er varetaget af de samme personer, kan virksomheden kaldes en organisation

Mennesker er gennem evolutionen skabt til at føle et behov for at høre til og være accepteret. Dette kommer af og til i konflikt med den svære balance mellem konkurrence-samarbejde, egoisme-socialt behov og konflikt-harmoni.

Pas på din organisation

Mennesker lærer altruisme og samarbejde ved at være sammen med andre mennesker omkring de samme aktiviteter.

I grupper der hele tiden opløses eller er alt for store, opnår man ikke den fællesfølelse der skal til for at opbygge gensidigheden.

Gensidig altruisme opstår kun i grupper, hvor individerne indgå i mange gentagne interaktioner, og hvor der skabes en kultur for gensidige interaktioner og sanktioner mod dem, der ikke giver tilbage.

Symmetrisk relation med et asymmetrisk ansvar



Makro- og mikroregulering



Strukturel makro+
Relationel makro =
Mikroregulering +
Mødeøjeblikke



Strukturel makro

Være et skridt foran,
og etablere en tryk, forudsigelig ramme.



Relationel makro

Være anvisende, anerkendende
og tage ansvar for at få den gode
relation til at ske.





Det er de anerkendende
synkroniserede øjeblikke
med betydningsfulde
andre, som giver livet
mening!



Selvagens

Selvagens handler om at have et dobbeltrettet fokus på sig selv og den anden. Det vil sige at man kan føle og reflektere over sig selv, samtidig med at man kan føle og reflektere over den anden.

Selvagens

Den måde vi udtrykker os på betyder mere for andres oplevelser af os, end det vi siger.



Selvagensens 5 dimensioner

- Være 'karavanefører', der tager ansvar for struktur
- Indgå i synkroniserede mikroregulerende samspil
- Være autentisk engageret og nærværende
- Tilbyde omsorg uden at overskride den andens grænser
- Udfordre ved at stille relevante udviklingsmæssige krav



Struktur: Som leder skaber man struktur og gode og klare rutiner.

Mikroregulering: Man er som leder med til at sørge for synkronisering og turtagning i samværet med medarbejderne og i deres indbyrdes samspil.

Engagement: Som leder oplever og viser man oprigtig glæde og entusiasme ved at være sammen og skaber måder at være sammen på, hvor medarbejderne oplever det samme.

Omsorg: Man drager som leder almindelig omsorg for medarbejderne, hvad enten det er med en pause og en kop kaffe eller ved at tage hensyn til, om medarbejderne trives/ mistrives.

Udfordring: Som leder tilbyder man passende udfordringer og justerer dem sammen med medarbejderen.

Krav til en leder!

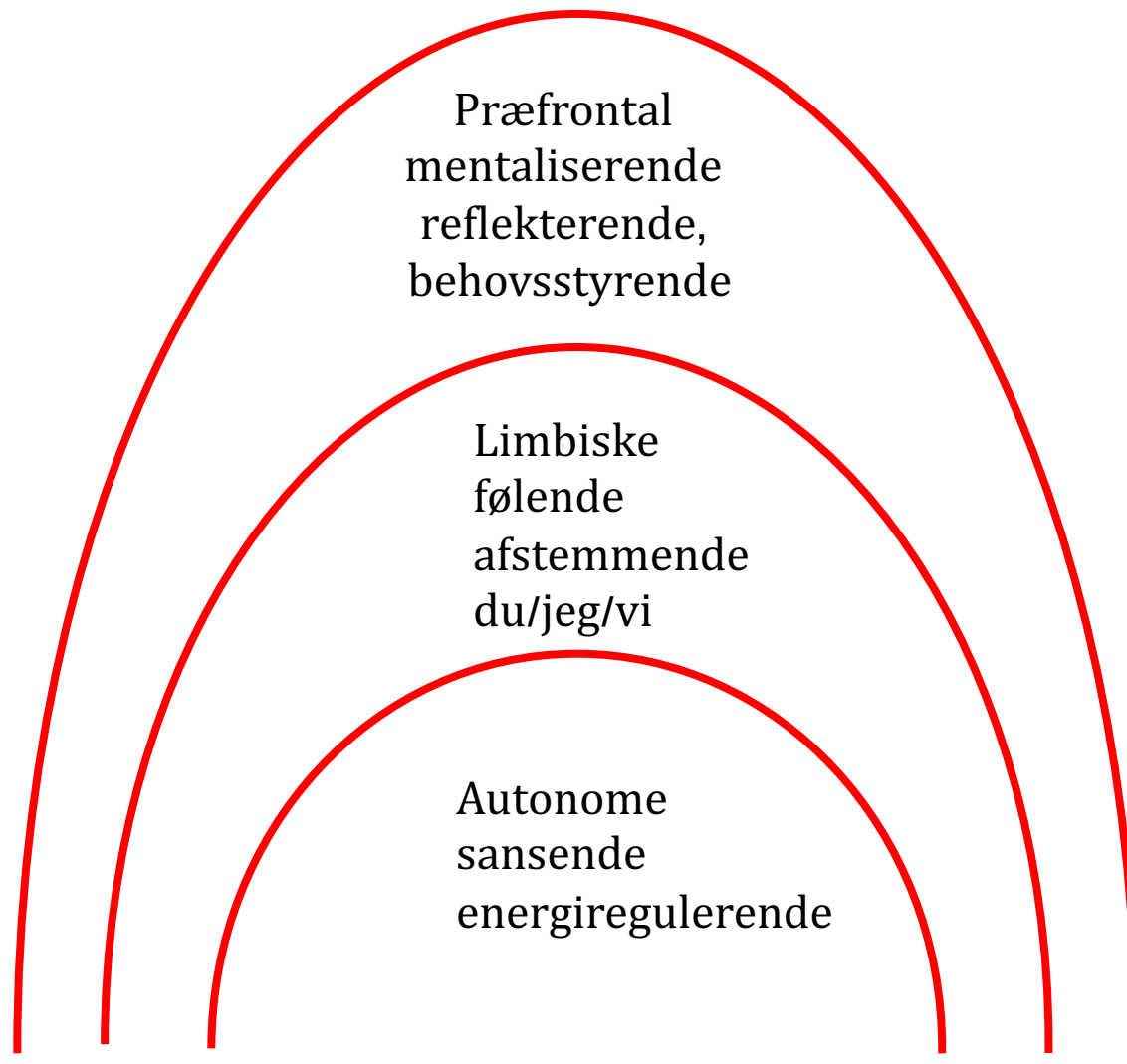
Skab god balance mellem struktur, engagement, omsorg og udfordring.

DEN HIERARKISKE HJERNE

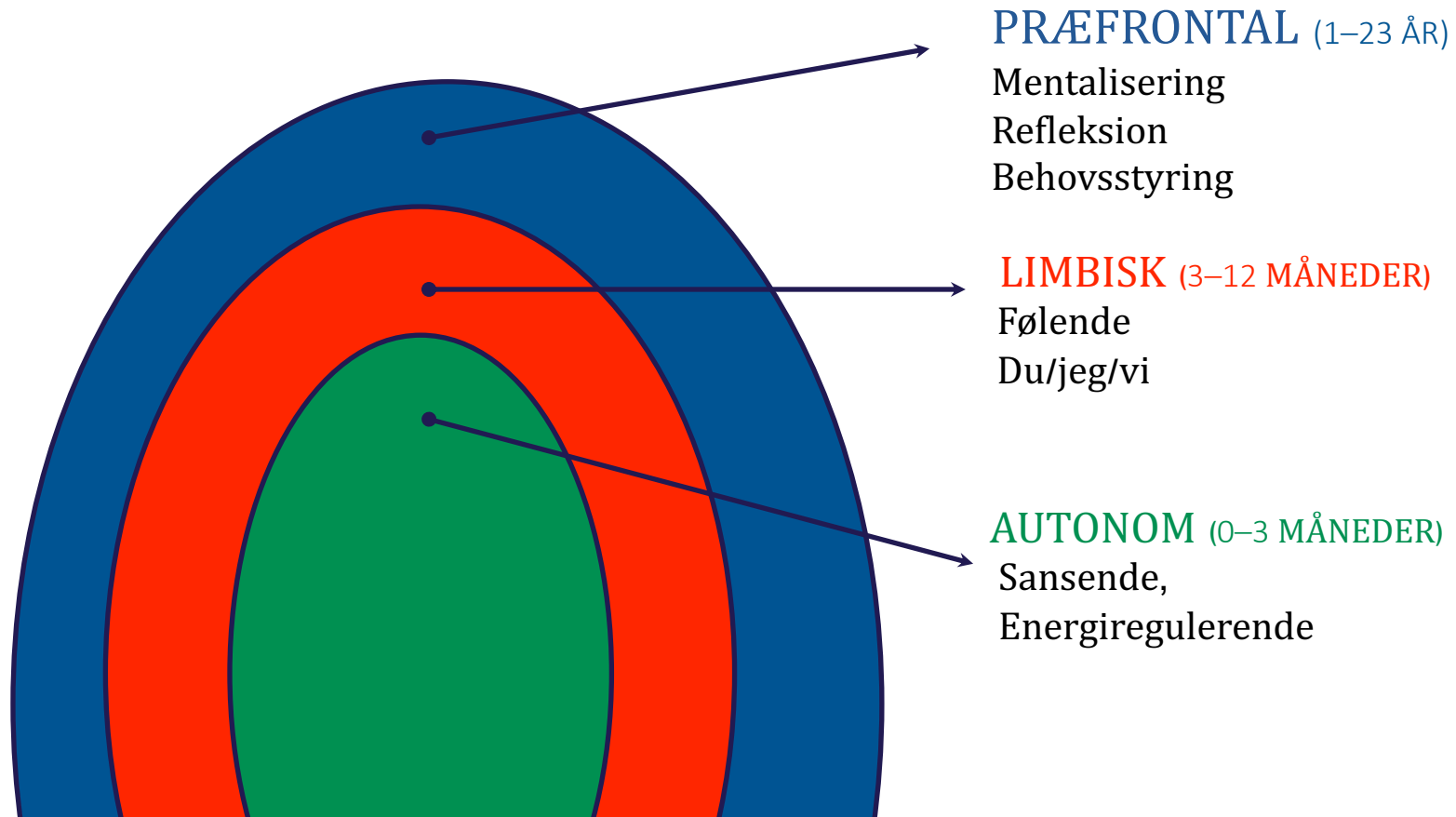
Igennem millioner af år har vores hjerne udviklet sig nedefra-og-op og indefra-og-ud, således at højere centre har udviklet sig som overbygninger af lavere og ældre dele. Herved spiller følelseslivet og sansninger en væsentlig rolle i alle oplevelser, overvejelser og handlinger.



DEN TREENIGE HJERNE

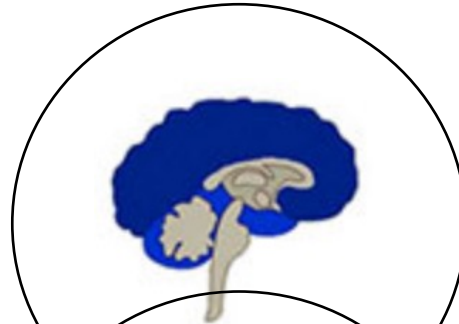


DEN TREENIGE HJERNE



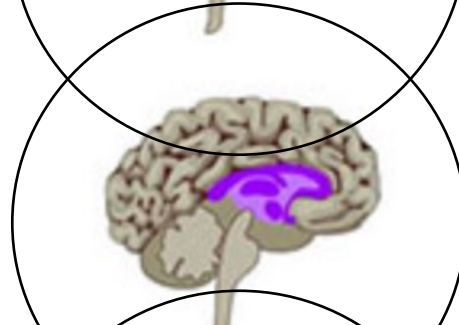
DE NEUROAFFEKTIVE KOMPASSER

Det præfrontale
kompas



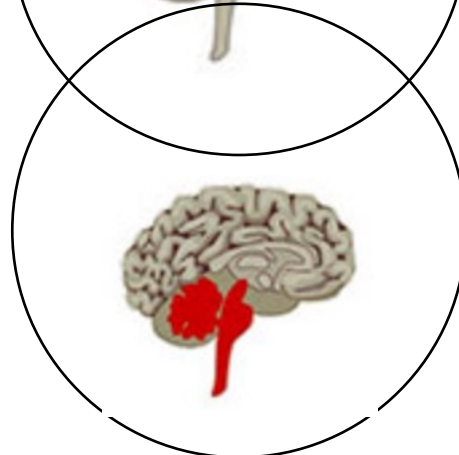
Reflektere/Mentalisere

Det limbiske
kompas



Relatere/Føle

Det autonome
kompas



Regulere/Synkronisere

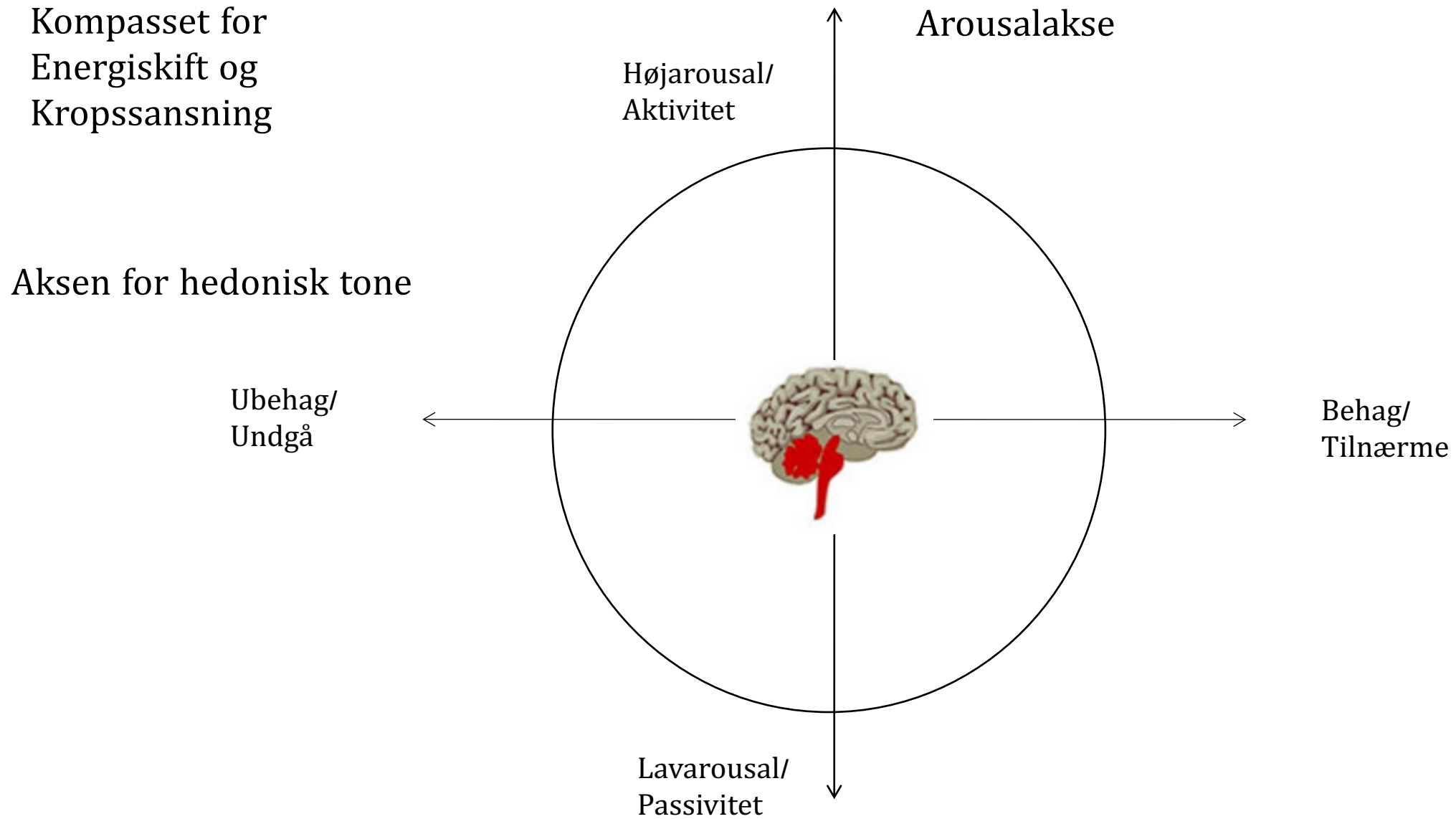




Autonom ledelse



DET AUTONOME KOMPAS

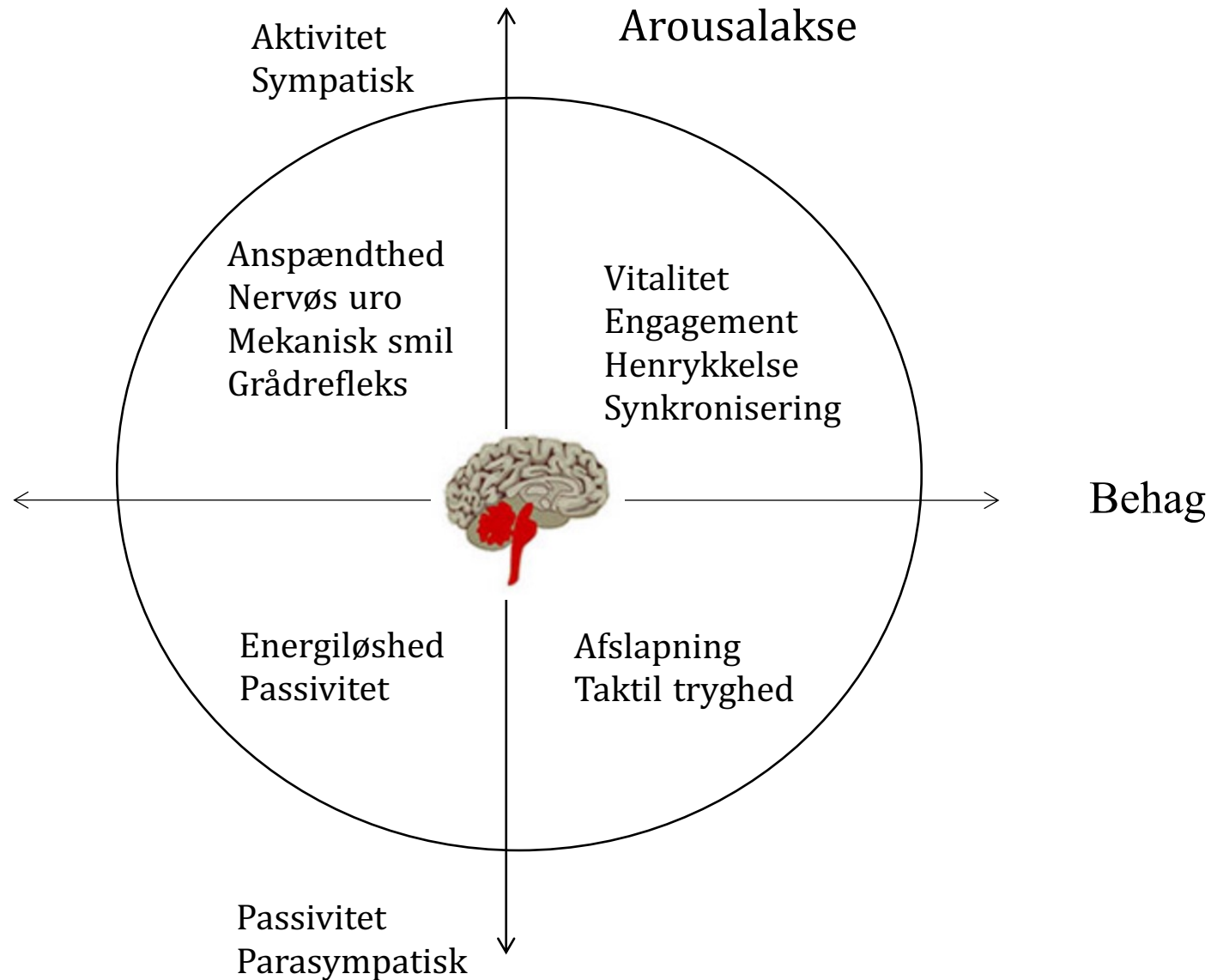


DET AUTONOME KOMPAS

Kompasset for
Energiskift og
Kropssansning

Aksen for hedonisk tone

Ubehag



Temperament

Hvordan vil jeg beskrive mit temperament?

Hvordan tror jeg mine medarbejdere vil beskrive mit temperament?

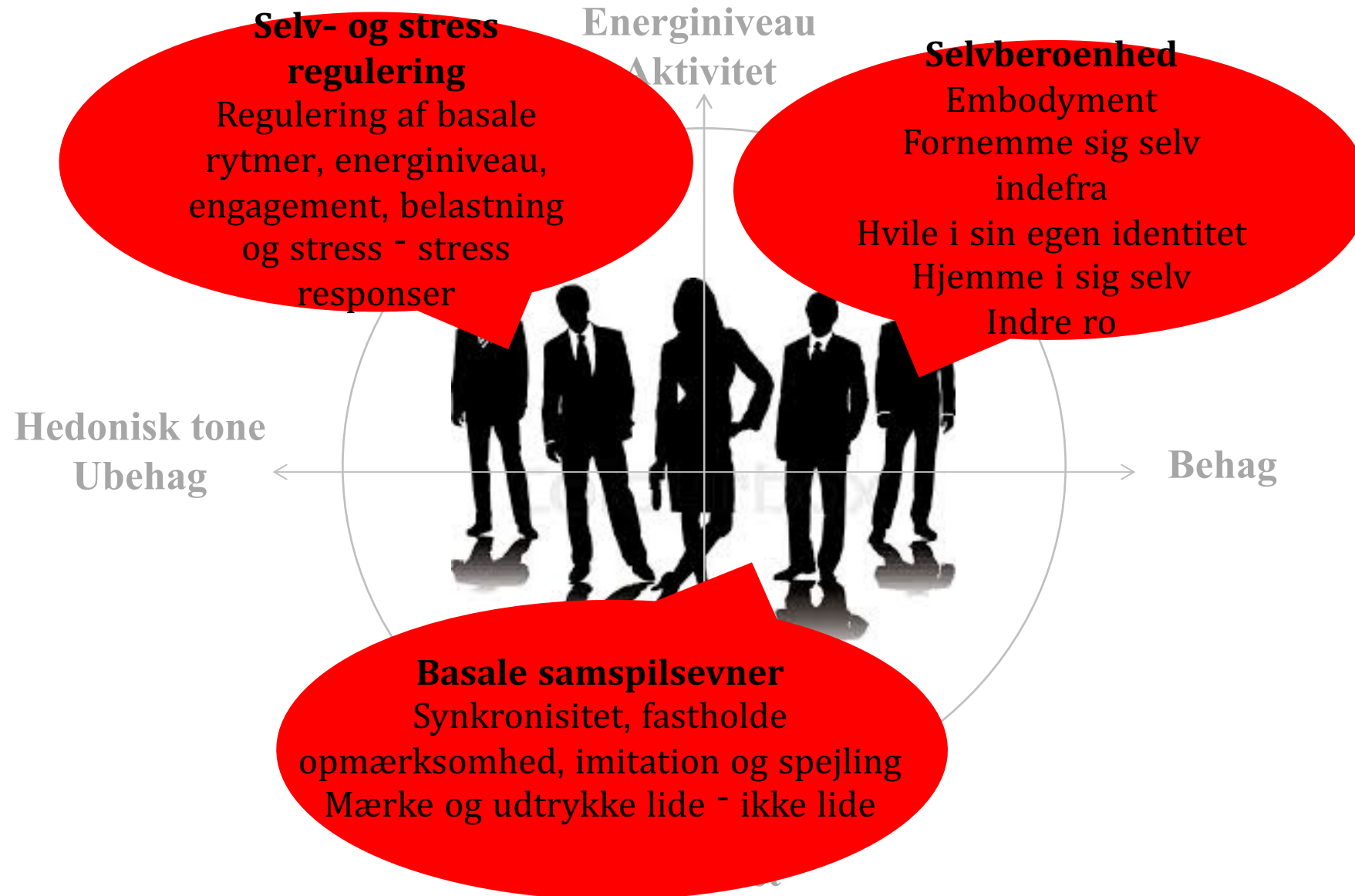
Passer min egen beskrivelse med den måde de ser mig og som jeg ser mig selv?

Hvis der er forskel - hvorfor mon?



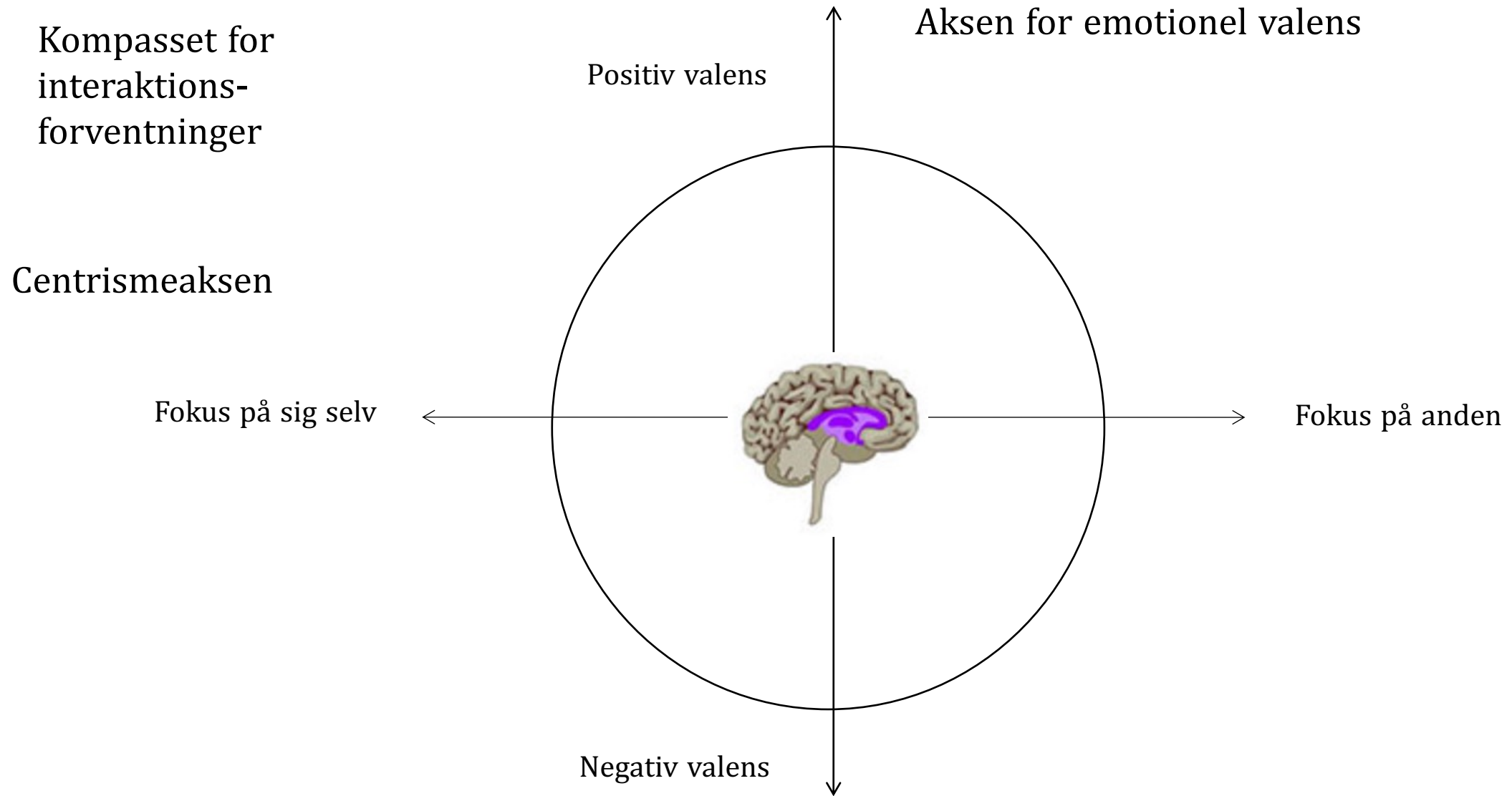
Den sansende hjerne - det autonome kompas

Ledelsesmæssige kompetencer

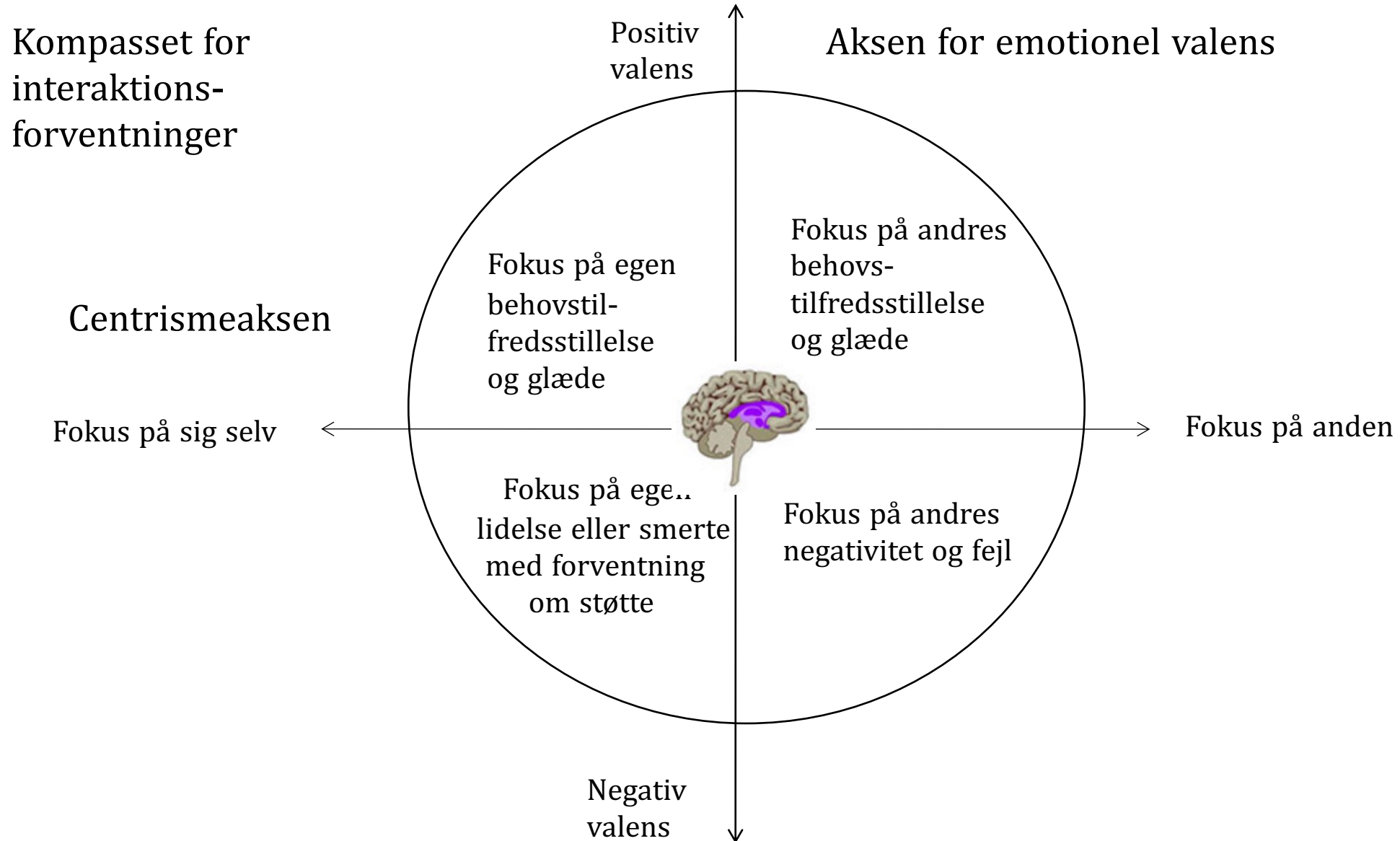


Limbisk ledelse

DET LIMBISKE KOMPAS



DET LIMBISKE KOMPAS



KARPMANNNS DRAMA-TREKANT

OFFER



KRÆNKER/FORFØLGER

HJÆLPER



Den følende hjerne - det limbiske kompas

Ledelsesmæssige kompetencer

Emotionel akse
Positive følelser
og forventninger



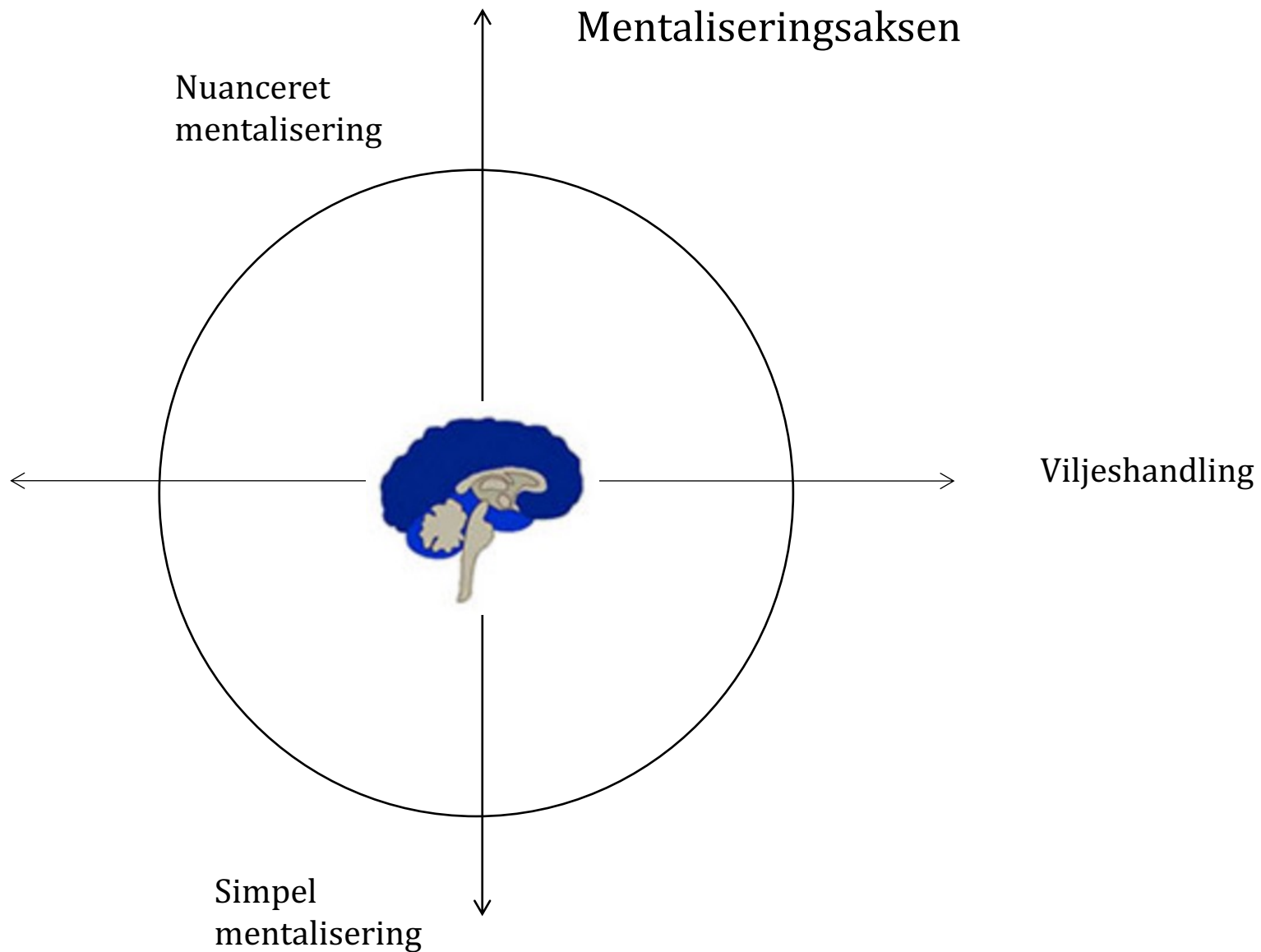
Præfrontal ledelse

DET PRÆFRONTALE KOMPAS

Kompasset for
viljesstyret
regulering

Impulsstyringsaksen

Impulshæmning

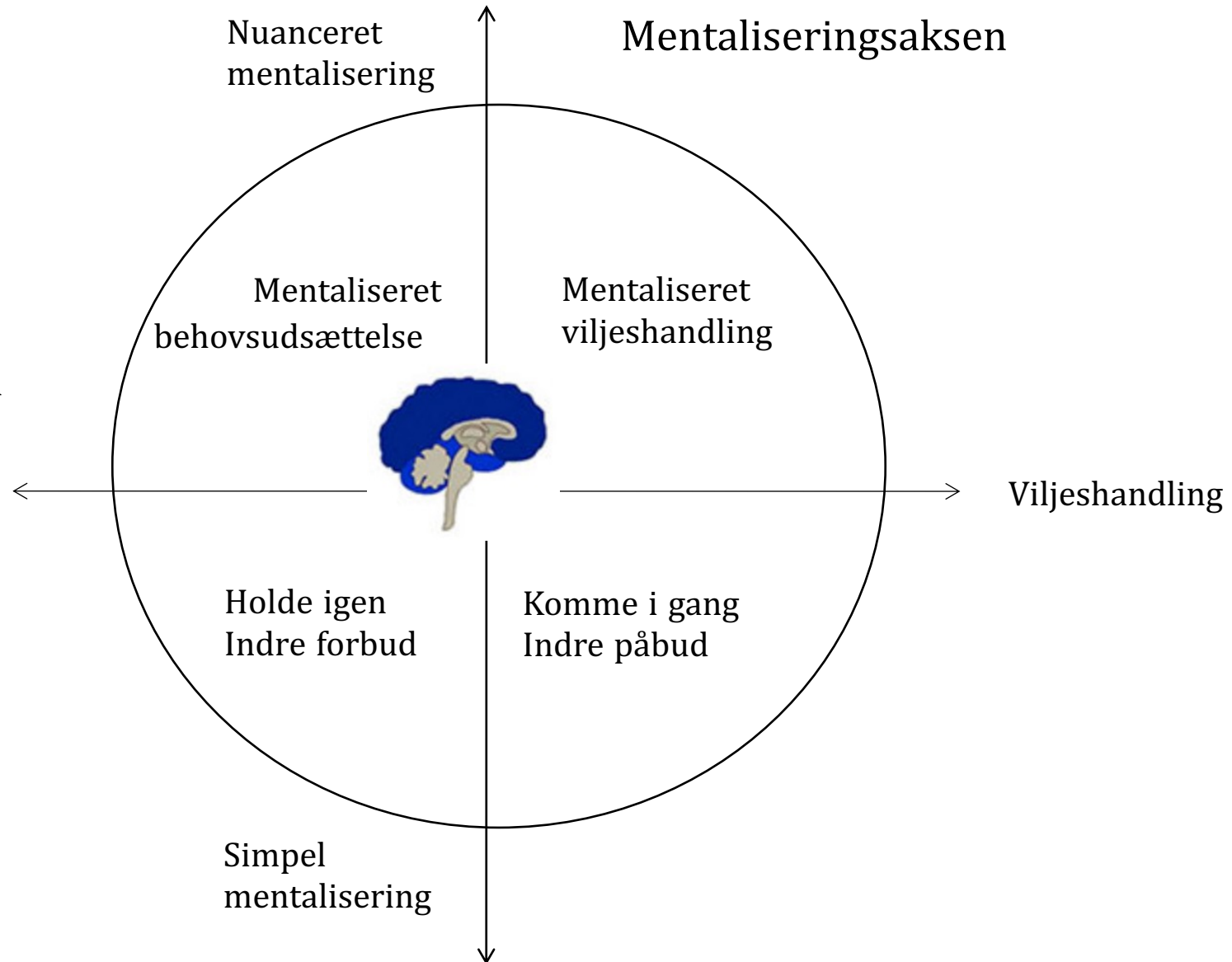


DET PRÆFRONTALE KOMPAS

Kompasset for
viljesstyret
regulering

Impulsstyringsaksen

Impulshæmning



Mentalisering

Mentalisering er at holde hjerte og tænkning sammen. Det handler ikke blot om at tænke klart, men også om at føle klart.

Mentalisering er at kunne se sig selv udefra og andre indefra





Mentalisering



Mentaliseringsevnen har en stor betydning for fleksibilitet og evnen til at inddrage andre i gruppen - også på trods af store kulturelle forskelle.

I grupper med et gennemsnitligt højt niveau af en lav mentaliseringsevne vil stressniveauet ofte være langt større, da alle i højere grad vil vogte på hinanden, og de der ikke inkluderes i gruppen, vil føle sig udstødte og ensomme med et højt stressniveau til følge.



Ingen er født med en god evne til mentalisering?



Mentalisering



Oftentimes, inequalities or similarities are first noticed when conflicts arise, as this is precisely when the use of mentalization is beneficial. It allows one to see the other's perspective, regulate one's own emotions, recognize one's own role in the problem, and find a solution.



Hvornår sker der
mentaliserings
sammenbrud?

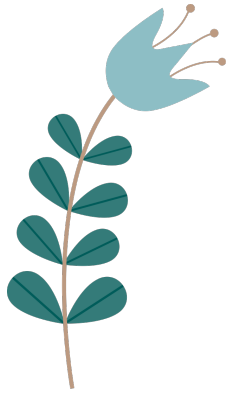


Mentalisering i ledelse

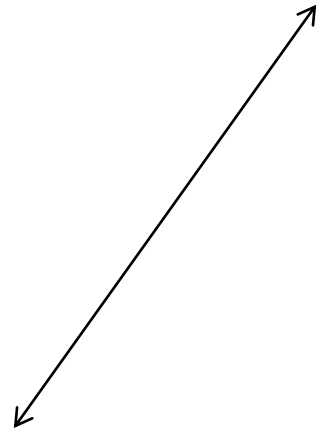
Man har oftest realistisk selvtillid og selvværd.

Afhængig af situationen kan man:

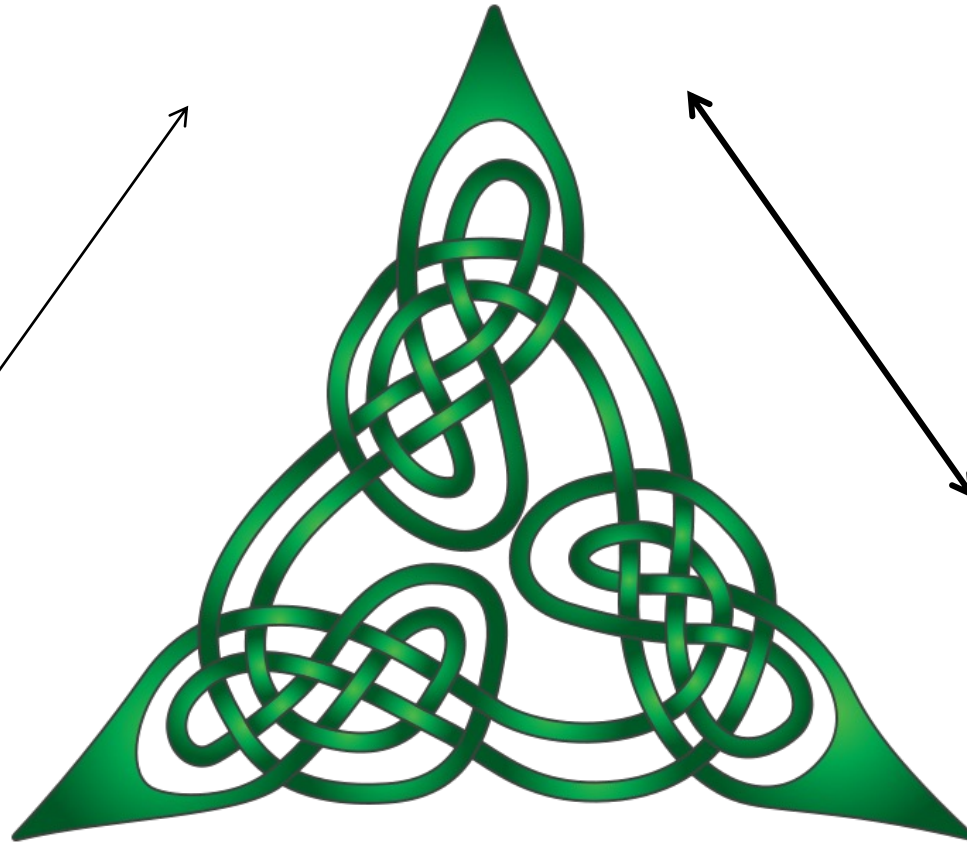
- tage lederskab
- arbejde som jævnbyrdigt medlem af et team og støtte andre til at være det
- give støtte til andres lederskab
- rumme frustration



Føle



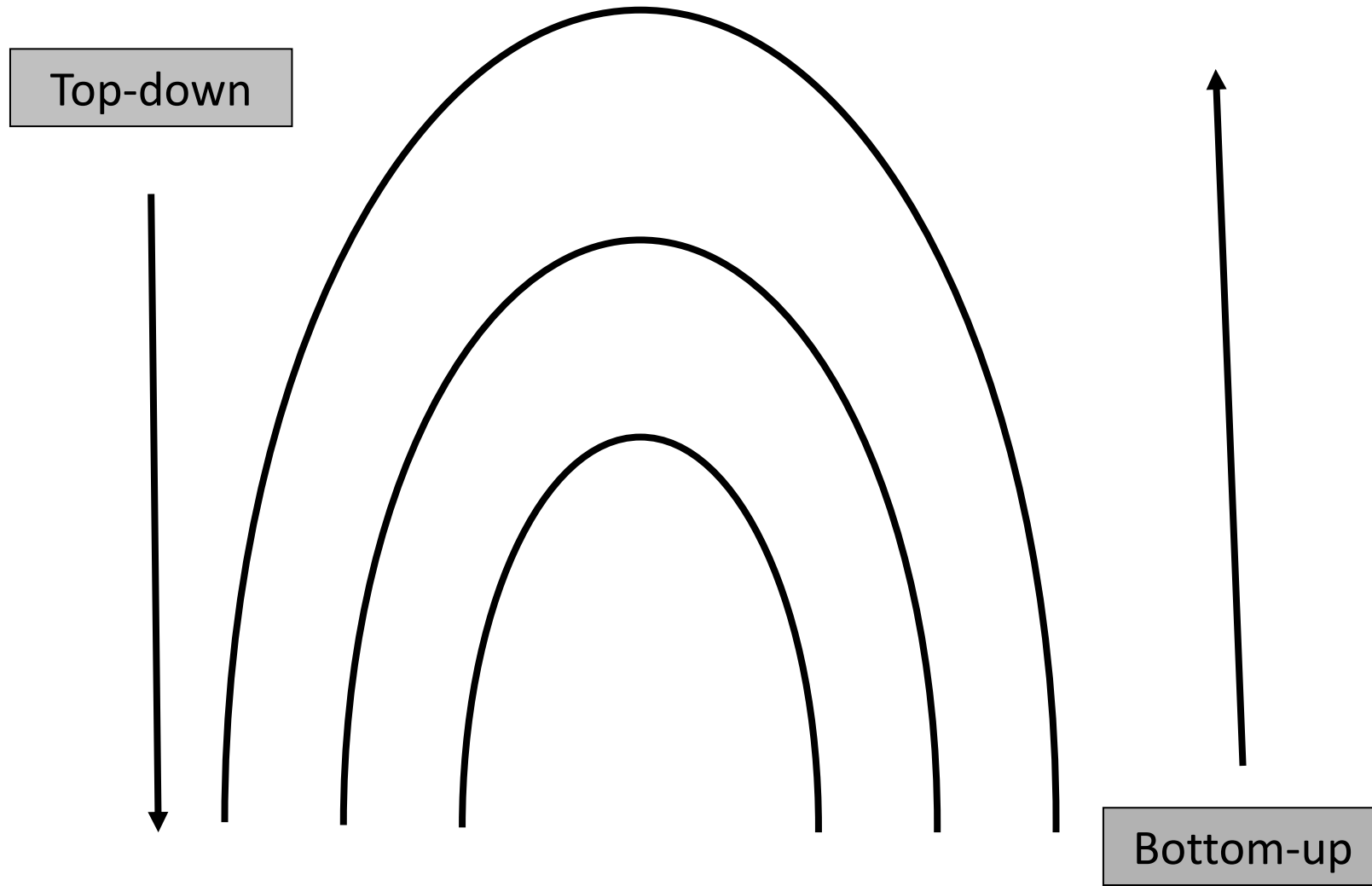
Handle



Tænke

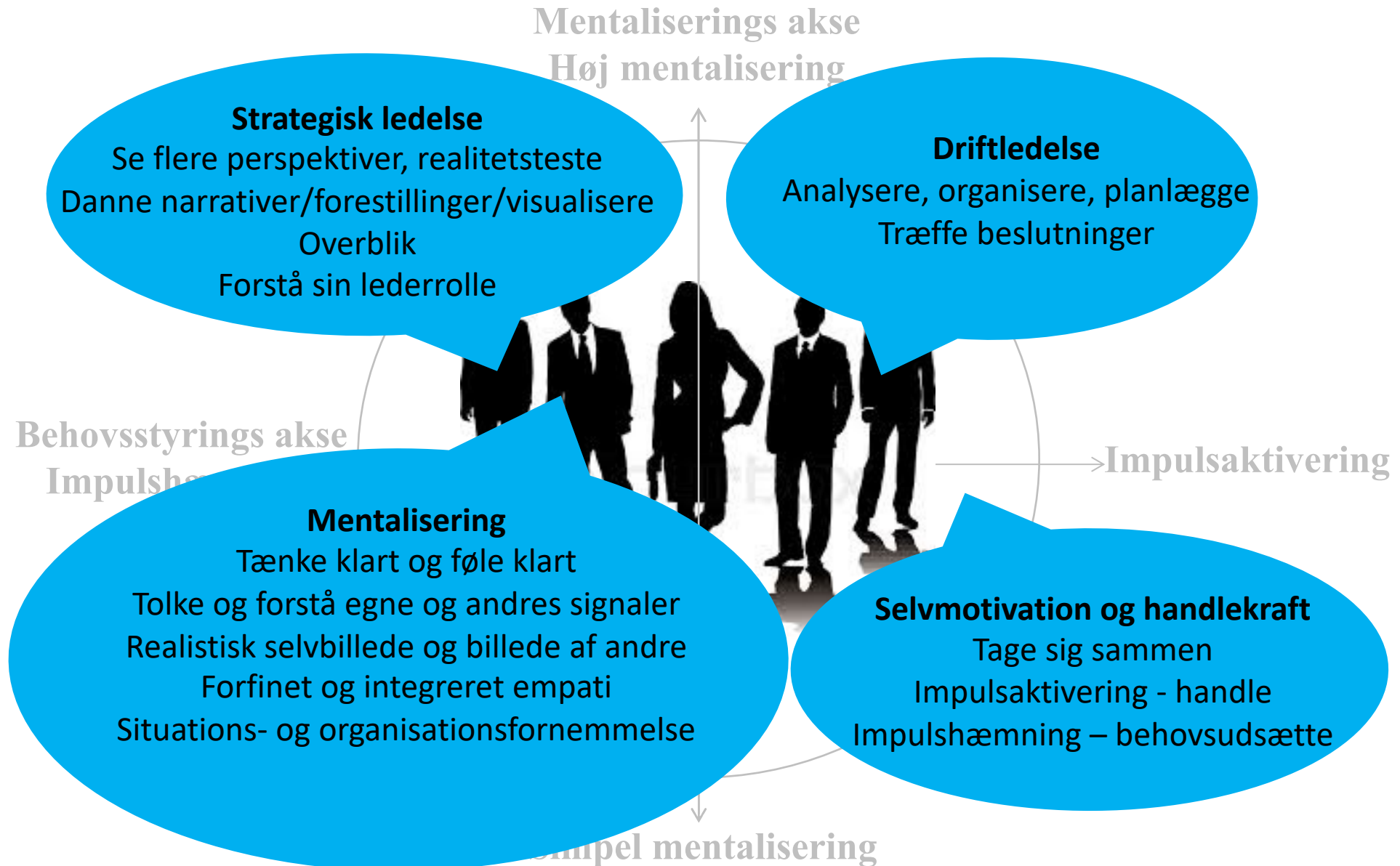


TOP-DOWN & BOTTOM-UP PROCESSER



Den mentaliserende hjerne – det præfrontale kompas

Ledelsesmæssige kompetencer



Hvad skal der til for at det ikke går galt med kommunikationen?

Man skal smede mens jernet er lunkent!

Positivitetsratio 3-11:1

HUSK!!!!

Giv dig selv ilt, så du kan bevare din:

Mentaliseringsevne

Karavaneførerrolle

Medfølelse for andre

Ansvar for at skabe, genskabe og bevare den gode stemning