

Neuroaffectiv ledelse

Af Peter Kofoed, ledelseskonsulent, coach og foredragsholder



Om Peter Kofoed

Er supervisor, coach, uddannelsesleder og konsulent. Leder den neuroaffective lederuddannelse. Coacher ledere i det offentlige og private arbejdsliv. Arbejder med trivsel, samarbejde og ledelse på mange niveauer i organisationer. Er optaget af at frigøre mennesker og organisationers ressourcer både i forandringsprocesser og den daglige drift. Er uddannet psykoterapeut og i relationel ledelse på SIG instituttet. Har løbende videreuddannet sig på en lang række kurser indenfor samarbejde og ledelse. Har de sidste 22 år arbejdet med ledelse og samarbejde i forskellige konsulentstillinger og som selvstændig. Har været brugt på de største og de mindste offentlige og private virksomheder i Danmark. Fra Skat, Carlsberg og Novo til små og store offentlige institutioner. Superviserer fast ledere og medarbejder indenfor det pædagogiske og behandlingsmæssige område.



Med den neuroaffective forståelse får man en dybere indsigt i, hvordan vi mennesker hænger sammen, hvad der driver og motiverer os. Den kan derfor hjælpe os til at finde mere indre ro og til at udvikle den personlige ledelsesmæssige autoritet, så man som leder både kan blive en tydelig karavanefører og empatisk leder.

I en verden i konstant forandring og med et stort arbejdspress skal en leder i dag ofte forholde sig til både sine egne og sine medarbejders følelser. Det er også helt afgørende, at lederen har en forståelse for de følelser, der er på spil i organisationen samt formår både at være autentisk og at regulere sine egne emotioner optimalt. Det er det, fordi vi i dag forstår, at følelser er bindeledet mellem mennesker. At følelser har rigtig meget med vores sociale liv at gøre. Det er igen vores følelser, vi giver tingene betydning. At noget og nogen er vigtigere end andre. Det er igennem følelserne, vi kan forbinde os og mærke, at vi hører til. Alt sammen ting som er helt afgørende for vores tryghed, motivation, robusthed, mod m.m. Derfor er det så vigtigt, at lederen kan navigere i sine egne og medarbejdernes følelser. Samtidig ved vi også nu en masse om, hvad det er for nogle dybe mekanismer, der motiverer mennesker i grupper. Både de hensigtsmæssige, men også de primitive kræfter, der kan tage over i en gruppe. Alt den viden kan lederen lære at bruge til fordel for arbejdspladsen og til fordel for opgaveløsningen. Men det kræver, at lederen ved, hvad der er vigtigt for, at mennesker og grupper fungerer godt, og at lederen er i stand til at bringe sine personlige kompetencer i spil. Det er ikke helt let, men kan læres. Mange ledere har en masse fine mapper om ledelse stående, som de ikke bruger særlig tit. Måske har de været på et spændende kursus, hvor noget er integreret, men en del er tabt i dagligdagen.

Større mulighed for at udnytte eget og andres potentialer

Den neuroaffective ledelse er meget praktisk og jordnær, fordi den tager afsæt i menneskets grundlæggende konstruktion, hjernens kapacitet, dens potentiale og muligheder for udvikling. Hjernen styrer både vores tænkning og handlekraft, vores følelser og samspilskompetencer samt de basale selvreguleringsmekanismer.

God ledelse handler i høj grad om, at lederen udnytter dette potentiale i sig selv, i sit samspil med sine medarbejdere, kollegaer og andre, og

at lederen skaber en stærk forbindelse mellem hjerne og hjerte. Samtidig viser den neuroaffective forskning, hvor socialt et pattedyr mennesket er. Vi er det mest sociale af alle pattedyr. Det ligger i vores gener, kan man sige. Fordi vores forfædre har levet meget udsat på savannen i utrolig mange år. Uden flokken til at beskytte os og til at jage sammen med var vi prisgivet. Denne genetiske hukommelse ligger dybt i vores krop og hjerne. Så det at høre til er helt centralt for vores tryghed og dermed vores trivsel.

Når grundforståelsen i neuroaffective ledelse er integreret, har man ikke blot et konkret værktøj i personaleledelsen. Det er også personligt udviklende, idet det giver én en større indsigt i, hvad der foregår indeni andre mennesker og en selv på en meget struktureret måde. Når ledere bliver trænet i neuroaffective ledelse, fortæller de, at deres medarbejdere bliver mere motiverede, mere selvkørende og der kommer en større tillid mellem leder og medarbejder. En af de vigtigste neuroaffective erkendelser er, at det hjælper børn til at strukturere deres hjerne og personlighed på det næste højere plan i et nærværende mødeøjeblik med en voksen. Altså et øjeblik hvor den voksne stiller sig til rådighed for barnets omsorgs- eller stimuleringsbehov. Men også voksne mennesker vokser, når de oplever nærværende mødeøjeblikke med deres leder. Det skaber både personlig udvikling og tryghed.

Nye perspektiver på medarbejdere

En meget engageret leder på vores neuroaffective lederuddannelse havde ret hurtigt forstået dette igennem undervisning og den træning, hun blev udsat for. Hun ændrede sin adfærd, når hun kom rundt i de forskellige institutioner, hun var leder for. Tidligere var hun småstressede kommet ind ad døren og havde spurgt til de ting, hun skulle tage sig af som leder. Hun havde meget, hun skulle forholde sig til i løbet af en dag, så det var meget forståeligt, at hun ofte kom medarbejderne i møde meget fokuseret og måske med lidt kort tålmodighed. Men da hun forstod betydningen af mødeøjeblikke, og det man kalder afstemt

kontakt - altså kontakt hvor jeg afstemmer mig i forhold til, hvor du er psykisk – ændrede hun adfærd. Når hun kom ind på en af institutionerne, hvor hun ikke havde været nogen dage, var hun meget mere opmærksom på kontakten med stedfortræderen eller den pædagogiske leder. Hvordan så de ud til at have det. Måske spurgte hun nu allerførst, hvordan går det? Eller endda hvordan har du det? Det betød over ganske kort tid, at stedfortræderen og den pædagogiske leder, hun mødte, havde langt færre temaer og ting, de ville have, lederen skulle forholde sig til. Sandsynligvis fordi de følte sig set og trygge. Når mennesker gør det, kan de meget mere selv, føler de sig mere motiverede. Forskningen viser, at selvværd også er kontekstbestemt. Dvs. at måden vi oplever os selv på, tror på os selv på, kan svinge ud fra hvor trygge og motiverede, vi føler os. Når mennesker trives, kan de indløse langt mere af deres professionelle kapital, end når de ikke trives. Altså bruge sig selv mere kreativt og modigt. Mere selvstændigt.

Den neuroaffective ledelse giver altså nye perspektiver på lederskabet. Men sætter også sprog på og tydeliggør ting, mange af os godt ved.

Det er et banebrydende indspil til udviklingen af personligt lederskab, ledelse af mennesker og ledelse af teams. Det er en helt ny værktøjskasse til at forløse hjernen og hjertets potentiale.

Tegn på den gode ledelse

God ledelse er en kombination af:

- 1) Det personlige lederskab - hvordan lederen bringer sig selv og sine personlige egenskaber i spil i lederskabet.
- 2) Lederens relationskompetencer - lederens evne til at mærke og tage udgangspunkt i sig selv, have empati for andre og skabe et godt samspil i gruppen.
- 3) Lederens rolleforståelse. Hvordan lederen forstår sin rolle, prioriterer ledelsesindsatsen og bruger sin tid.
- 4) Lederens værktøjskasse. Lederens værktøj til-egnet gennem uddannelse, træning, metoder, erfaring og visdom.



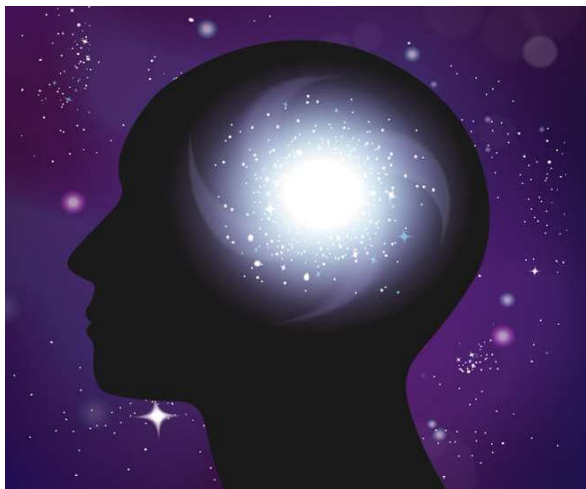
Den neuroaffective forståelse bygger på en dyb evidensbaseret indsigt i, hvordan vi mennesker hænger sammen, og hvad der driver og motiverer os.

Men for at forstå, hvorfor det er sådan, er det nødvendigt at forklare lidt om, hvordan vores hjerne er bygget op.

Hjernens opbygning

Der er sket en stor udvikling i vores forståelse af de neuroaffective processer, som er i centrum for vores følelsesliv og personlighedsdannelse. Vi ved nu meget mere om, hvordan miljømæssige stimulationer og vores medfødte forudsætninger påvirker hinanden. I dag har man pr. avancerede scanningsmetoder mulighed for at iagttage sammenhængen mellem vores ydre adfærd og de indre processer, der på samme tid udfolder sig i kroppen og hjernen.

Vi ved i dag, at hjernen udvikler sig nedefra og op og indefra og ud. Det betyder, at de højere centre udvikler sig ovenpå de lavere og ældre dele. Med ældre skal forstås, at de er de første, der udvikles i et hvert menneske, men også at det var de former for hjerner, de tidligste væsner på jorden havde. Det fik i 1950'erne Poul Maclean til at udvikle teorien om den tredelte hjerne. Han opdelte hjernestrukturen i 3 lag,



som han så som kæmpespring i menneskets evolutionære udvikling. I dag ved vi, at modellen ikke er helt præcis, men den anskueliggør på en meget overskuelig måde 3 funktionsniveauer i menneskets hjerne.

Uddrag fra artikel af Kropspsykoterapeut Marianne Bentzen, 2013

Hjernens hierarkiske struktur betyder, at højere funktioner kun kan arbejde på basis af lavere funktioner, mens lavere funktioner kan arbejde uafhængigt af højere funktioner. Tidlige modnede strukturer bliver progressivt erstattet af senere udviklede strukturer, og igennem diskrete udviklingsfaser repræsenterer og udvider hvert højere niveau sig på et mere komplekst organisationsniveau. De funktioner, som var overordnede på de foregående niveauer, underlægges efterhånden de højere og senere udviklede niveauer og reguleres af dem (Schoore, 2003b).

Neuroaffective kompasser

Denne model er i dag blev kritiseret for at være forenklet, men det er en fantastisk pædagogisk model og meget effektiv at arbejde ud fra. Den forklarer en lille men central del af, hvad neuroaffective forskning står på. Marianne Bentzen og Susan Hart har ud fra disse 3 funktionsniveauer i menneskets hjerne udviklet de neuroaffective kompasser. Kompasserne er en forenkling af, hvordan vi fungerer i hvert af de tre lag. En struktureret og forenklet måde at samle en kæmpe viden om, hvordan hvert af disse niveauer fungerer. Det er samtidig en fantastisk analysemodel, som kan bruges til at vælge de mest hensigtsmæssige interventionsmuligheder i alle relationelle samspil. De er flittigt brugt rundt omkring i Danmark og Norge af behandlere, pædagoger, Psykologer, som arbejder med børn og udsatte borgere. Neuroaffective ledelse anvender mange andre ting end disse 3 kompasser. Men de er en del af det fundament, vi står på. Vi har oversat dem til ledelsespraksis, og de kan derfor anvendes

des direkte som værktøj både for personligt lederskab, ledelse af mennesker og ledelse af grupper.

Den nederste del er den mest primitive del af hjernen, kaldet det autonome niveau, fordi det er knyttet til det autonome nervesystem og vores reptilhjerne. Det er den del af hjernen, vi sanser verden med. Den er i høj grad knyttet til vores basale overlevelse. Det er her arousalreguleringen finder sted. Arousal handler om vores energiniveau, der kan være lavt og højt. Det kan føles ubehageligt og behageligt. Når vi er truede, spænder kroppen op og kommer i alarmtilstand. Det mærkes som ubehag. Den midterste del af hjernen tager sig af vores måde at indgå i relationelle samspil med andre, og hvordan vi afstemmer os med dem. Det kaldes det limbiske niveau, som er her, vores følelser og følelsesmæssige vaner er placeret. Det er på dette niveau, vi giver ting betydning. Her vi mærker, når vi er glade for noget eller bange og triste. Herfra vi knytter os mere til nogen mennesker end andre. Den del af hjernen har vi til fælles med alle pattedyr. Alle pattedyr indgår også i relationer til hinanden. Hunnen og indimellem hannen passer deres unger, nogen lever i par andre i grupper. Når man indgår i samspil, skal man kunne kommunikere med hinanden. Afsende signaler og aflæse signaler. Alt det tager udgangspunkt i det limbiske system. I den øverste del af den treenige hjerne, det præfrontale niveau, ligger bl.a. vores evne til refleksion og mentalisering. Men vi har også alle sammen fået lagt nogle automatiseringer ind i vores adfærd. Således at vi har lært, at der er noget, vi ikke må, og noget vi skal her i livet. Det hører til den simpleste del af den præfrontale del af hjernen. I de højere, mere udviklede dele af den præfrontale hjerne kan vi overveje og reflektere over ting (hvis den er blevet stimuleret og udviklet). Den mest avancerede funktion her er mentaliseringen, hvor vi kan aflæse os selv og andre mennesker, aflæse deres inderside kunne man sige. Altså fornemme det, der foregår indeni dem. Det er ikke altid, vi har bevidsthed om det, men vi gør det lige så snart, vi går i samspil med

et andet menneske. Det gør man ved at aflæse kropssprog, stemmeføring, ansigt og øjenudtryk, og fordi vi alle sammen har noget, der hedder spejlneuroner, som vi aflæser de her ting med. Alle de informationer bruger vi mere eller mindre bevidst i vores interaktion med andre mennesker. Man kan selvfølgelig være mere eller mindre god til det. Men kontinuerlig træning kan forbedre vores evne til at aflæse og gå i samspil med andre mennesker. Vi ved, hvor dejligt det kan føles, når vi er sammen med et menneske, der kan det her. Ligesådan er det også her, vi lærer at se os selv udefra. Det lærer allerede normalt udviklede børn. Har man ikke evnen til at se sig selv udefra, vil man hurtigt få det svært i samspillet med andre. Man vil fx ikke kunne iagttage, at ens eget tonefald er aggressivt og forstår derfor ikke, at andre mennesker kan føle ubehag, når man åbner munden, og at de derfor trækker sig fra en. Så det at lære at mentalisere er en vigtig del af udviklingen af vores sociale kompetencer. Hjernen består selvfølgelig af mange andre dele end de 3 i den treenige hjerne, men de her beskrevne er de centrale i udviklingen af vores personlighed.

Det, som Susan Hart og Marianne Bentzen helt genialt har fundet ud af, er, at man på en måde kan sætte funktioner og funktionsniveauet i de 3 hjerner ind i en simpel og letanvendelig struktur. De tidligere nævnte neuroaffektive kompasser. Således er der, hvis vi skal samle det op:

1. Et autonomt kompas, som meget forenklet handler om høj og lav arousal. Om ubehag og behag.
2. Et limbisk, som handler om positive og negative følelser og samspillet med omverdenen omkring disse.
3. Et præfrontalt, som bl.a. handler om vores indre påbud og forbud. Altså de automatiseringer vi har indeni os. Vores evne til at finde balance imellem vores følelser og handlinger på en for os hensigtsmæssig måde.

Hvordan, et menneskes kompasser udvikler sig, har meget med vores opvækst at gøre. I det autonome niveau har det stor betydning, hvor meget tryghed der har været. I det limbiske om vi har oplevet omsorg og stimulering nok. I det præfrontale om vi har lært hensigtsmæssige spilleregler, men også om vi har lært evnen til selvmotivation, egenregulering og mentalisering. Der er selvfølgelig meget mere at sige om disse ting, der jo bygger på uendeligt meget forskning. Men den gode nyhed er, at fordi det meget handler om indlærte vaner, kan man altid begynde at træne og arbejde med nye vaner. Fx når man som leder har en bestemt type medarbejdere, som man bliver provokeret af. Så kan du som leder begynde at undersøge dine egne vaner (indlærte reaktionsmønstre). Hvordan påvirker den her type medarbejdere dine kompasser. Fx i det autonome kompas. Hvem og hvad kan få dig til at gå i høj arousal-føle ubehag? Hvordan mærkes det i din krop? Hvornår ryger du ud i dine egne overlevelsereaktioner? Altså kamp/flugt/stivnen/underkastelse m.m.

Du kan som leder undersøge, hvor reagerer medarbejderen fra i sine egne kompasser? Her vil lederen altså med fordel kunne 1) være mere opmærksom på, hvad der sker i hende 2) arbejde med at finde nye måder at forstå situationen og medarbejderen på (her er kompasserne en gave) og 3) ud fra den forståelse, som er i kompasserne, finde andre mere hensigtsmæssige måder at intervenere på.

Forståelse giver flere muligheder

Ved at forstå og navigere i egne og kunne læse medarbejdernes kompasser kan lederne opdage, hvor de har en knap så hensigtsmæssig adfærd i forhold til bestemte medarbejdere. De får nemlig en dybere forståelse af, hvad det er for en personlighed, de sidder overfor, og hvad der vil være en god interventionsstrategi.

De vil også kende deres egne uhensigtsmæssige mønstre og kunne træne at handle på nye måder. Det rykker noget i personaleledelse.

Jeg coacher og underviser mange ledere, hvor den her viden om menneskers indre struktur kommer i spil. Lederen kan selvfølgelig ikke hele tiden være opmærksom på, hvilket af de tre kompasser som er i spil hos sig selv og medarbejderen. Det er et redskab, som især er relevant, når der er konflikter, eller der er medarbejdere, som ikke fungerer, eller lederen selv har en uhensigtsmæssig reaktion over for en bestemt medarbejder.

Man kan sige, at lederen har fået et kort til at aflæse situationen ud fra og viden til, hvad hun skal stille op med det, hun aflæser. De ledere, der træner dette, oplever, at deres medarbejdere bliver mere trygge og samtidig mere effektive. Hvilket var det, der skete i det tidligere nævnte eksempel.

Den neuroaffective forskning giver os en forståelse for, at udvikling sker i individets nærmeste udviklingszone, og at forudsætningen for den afgørende psykiske modning er, at der er tilstrækkelige mødeøjeblikke med et menneske, som hierarkisk er over os. Dvs. barnet har som tidligere nævnt brug for tilstrækkelige nærværende øjeblikke med en voksen for at udvikle sig. Det kan altså ikke overlades til en skærm, hvis det skal vokse som menneske. Men har brug for en voksen, der enten udviser omsorg eller stimulerer barnet på det rette niveau. For at det skal kunne ske, skal den voksne kunne afstemme sig med barnet. Dvs. kunne fornemme, hvor barnet er og tilpasse sit samspil med, hvor barnet er. Nogle af de samme ting gælder i ledelse. Jeg har coachet mange ledere, som ved at blive opmærksomme på, hvordan de kan afstemme sig med en medarbejder, pludselig kan skabe mødeøjeblikke, der får en medarbejder til at løfte sig personligt og fagligt. Alt det og meget mere kan den neuroaffective forskning fortælle os en masse om. Jan Molin, der er professor på CBS, siger i et ledelsestillæg til Politiken, den 1.10.20:

Ledelse handler om relationer. Med medarbejderen og resten af organisationen. Hvor du som leder må være parat til at give

noget af dig selv. Ellers er man ikke parat til at blive leder. Der findes ikke skræddersyede løsninger. Man er leder i forhold til det mandat, man har fået. Men magt og ret er ikke noget, man bare har. Derfor står effekten af lederens arbejde altid med relationer til omgivelserne. Lederen skal ikke være alene på toppen, for når man isolerer mennesker, dør de langsomt. Det handler om at udvikle og styrke sig selv i forhold til andre. Når man forstår sig selv og andre bedre, bliver det meget sjovere at være leder. Men forskningen siger også en masse om nogle grundlæggende dynamikker, der styrer vores sociale samspil med andre. Både når vi er 2 og 2, men også når vi er i grupper. Det kaldes de sociale motivationssystemer. Dvs. hvad er det, der motiverer og driver os, når vi er i grupper. Bl.a. både de primitive statuskampe og de mere sofistikerede mentaliseringsprocesser.

Sociale motivationssystemer

Op igennem vores opvækst drives vi af 5 sociale motivationssystemer. De er så grundlæggende, at vi kan se, at flokpatte dyr er styret af flere af de samme motivationsdrivkræfter. Når vi skal fungere sammen som voksne, driver de 5 sociale motivationssystemer stadig en stor del af vores følelser, reaktioner og adfærd. De er altså helt grundlæggende. De bliver efterhånden til vaner, så vi har en tendens til at gå ind i en gruppe ud fra vores indlærte mønstre. Det kan være hensigtsmæssigt, men også meget uhensigtsmæssigt. Det afhænger af gruppen og formålet med, hvorfor gruppen er sammen. Jeg kan fx have lært at være meget selvhævdende. Det, vi har trænet, tænkt og oplevet, lægger sig som vaner, der bliver til mønstre, der efterhånden bliver til vores personlighed. Det var måske en hensigtsmæssig adfærd, der hvor jeg voksede op, men er måske ikke særligt hensigtsmæssigt, når jeg i mit voksenliv gerne skulle kunne skabe et dybt samarbejde med kollegaer om en krævende opgave. Et af motivationssystemerne er behovet

for at høre til og være accepteret. I urtiden var det afgørende for at kunne overleve, at vi havde vores flok. Det er stadig afgørende for små børn for, at de kan overleve, at de hører til hos nogen, der kan passe på og beskytte dem. Som voksen på arbejdspladsen er det afgørende, at vi føler, vi hører til, for at vi trives og kan koncentrere os om vores arbejde. Men samtidig kommer det ofte i konflikt med konkurrence og hierarkisystemet, som nemt kan komme til at fylde på en negativ måde i mange arbejdsgrupper. Fordi det på en måde ligger dybt i vores psyke og biologi at orientere os i hierakier, og at der opstår konkurrence. På den måde vil der inde i mennesker og imellem mennesker kunne opstå konflikt imellem vores egoisme og sociale behov. Allerede små børn skal lære at navigere imellem disse 2 stærke behov. Det kan nemt påvirke og røre ved vores behov for harmoni og den modsatte pol, der kan opstå, når mennesker er sammen, nemlig konflikter. Heldigvis har de fleste af os trænet at finde balancen imellem disse stærke kræfter i os igennem opvæksten og ungdommen. Både at være med, høre til og samtidig kunne være mig. Men vi har som tidligere nævnt fået nogle vaner med os, som kan være mere eller mindre hensigtsmæssige på arbejdspladsen.

Man kan altså sige, at vi er højt udviklede pattedyr, og at vores vigtigste forudsætning for at kunne udvikle samarbejdende relationer er vores evne til indgå i legefylde, kreative relationer med en balancering af samarbejde og konkurrence. Hver gruppe søger sin mere eller mindre hensigtsmæssige balance imellem de 2 ting. I det spændingsfelt kan konflikterne nemt opstå. I det tætte samarbejde udløses andre hormoner i kroppen end i det meget konkurrerende miljø. I det gode tætte samarbejde udløses hormoner, der er med til at skabe glæde og fælles værdier og reducere irritation og aggressivitet.

På den måde vil hver gruppe søge sin egen balance imellem konkurrence og samarbejde. Det har noget med gruppen at gøre, dens samspil. Men har også meget med individerne

i gruppen at gøre. Jo mere veludviklet selvforståelse vi mennesker har, desto nemmere kan vi forvalte os i samspillet med andre. Samtidig kan vi se, at mennesker lige som andre flokattedyr altid vil skabe hierarkier.

Det afgørende er, at lederen er øverst i hierarkiet på en hensigtsmæssig måde. Det kan ske gennem trusler og aggression, men langt mere hensigtsmæssigt ved at have klare værdier, tydelig ledelse og ved at kunne motivere medarbejderne. Men også ved at turde tage de nødvendige konflikter.

Ledelse via anerkendelse, empati og tydelighed

Meget arbejdsmiljøforskning har vist, at medarbejdere vokser og bliver motiverede, når de føler sig set og anerkendt og samtidig føler, at de bliver udfordret på den rigtige måde. Samtidig med at lederen lærer at aflæse medarbejderne og situationer bedre, vil lederen også blive i stand til at aflæse, hvornår en situation kræver empati, og hvornår en situation kræver tydelighed, rammesætning og måske endda grænsesætning. Den neuroaffektive forskning fortæller os en masse om, hvordan hierarkier fungerer, og hvordan det ledes hensigtsmæssigt. At det er vigtigt, at lederen har både empati og autoritet. Mange af de ledere, jeg coacher og har coachet, har masser af empati, men har brug for også at tage deres autoritet til sig. De og deres medarbejdere havde brug for, at lederen turde sætte tydeligere retning, rammer og værdier. Nogle gange herunder også at få støtte til at tage konfrontationen med uhensigtsmæssigt dominerende statushøje medarbejdere. De har måttet udvikle og turde folde deres autoritet mere ud. For at kunne være den karavanefører, der førte en afdeling et nyt og bedre sted hen.

Neuroaffektiv ledelse i en foranderlig tid

Især i en tid med store omstillinger er det hjælpsomt at vide noget om neuroaffektiv

ledelse. Medarbejderne kan opleve stress og voldsomme følelsesmæssige reaktioner, fordi det hele kan virke uoverskueligt i en forandringsproces. De kan begynde at nedsmelte og få krisereaktioner. Hvis lederen ikke har værktøj til at håndtere de reaktioner, vil krisen sprede sig i medarbejdergruppen og begynde at udmønte sig i brok og konflikter og dermed også tab af motivation. Ved at vide noget om, hvordan hjernen fungerer i en forandringsproces, kan lederen forebygge, at den onde spiral bliver sat i gang. Med den neuroaffektive forståelse får man altså en dybere indsigt i, hvordan vi mennesker hænger sammen, hvad der driver og motiverer os. Den kan derfor hjælpe os til at finde mere indre ro og til at udvikle den personlige ledelsesmæssige autoritet, så man som leder både kan blive en tydelig karavanefører og empatisk leder. Den er en praksisorienteret måde at forstå ledelse på, som kræver, at man løbende træner det forståede i praksis. Min erfaring er, at gevinsten er kæmpestor. Mange ledere oplever, at deres indre sikkerhed vokser i deres ledelsesgerning. De får styrket deres evne til refleksion og mentalisering.

De bliver klogere på, hvordan de bedst spiller sammen med andre, og hvordan de bevæger og motiverer deres medarbejdere.

Hjerneforskningen viser os, at rigtigt mange af vores reaktioner, tanker og samspilsmønstre fungerer som indlærte vaner. Skal disse vaner ændres, kræver det viden, beslutsomhed, sparring og ikke mindst gentagende træning. Nye reaktioner og ledelsesmæssige interventioner skal indlejres som nye vaner.

Neuroaffektiv ledelse er udviklet af Birgit Toft, Elise Brøchner, Michael Gad og Peter Kofoed, med faglig sparring fra Susan Hart og Marianne Bentzen.