



Hållbart Ledarskap med Lean/Agile

SCARF - Neuroledarskap

Att leda – på hjärnans villkor



Margarita Diez, PhD

Avdelningschef Analys Service, Proteomic Sciences/Olink, Thermo Fisher

Framtidens arbetsplats / samhälle

Trygghet och Tillit ger möjlighet till lösa svåra problem och ge hållbara beslut

Rädsla



Trygghet



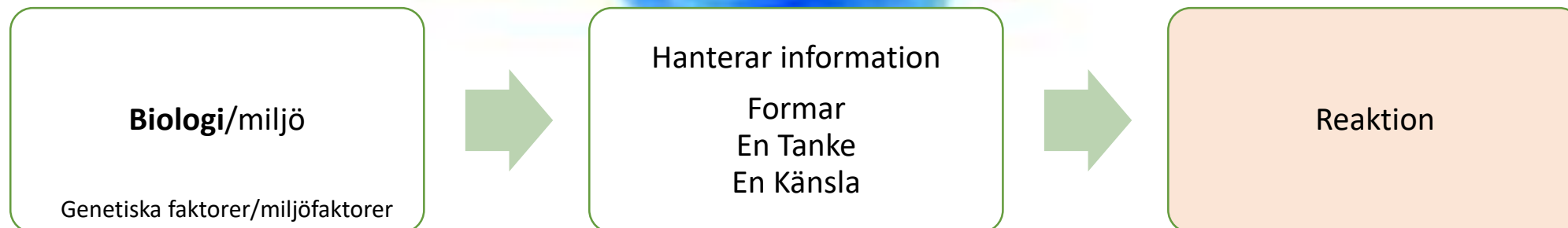
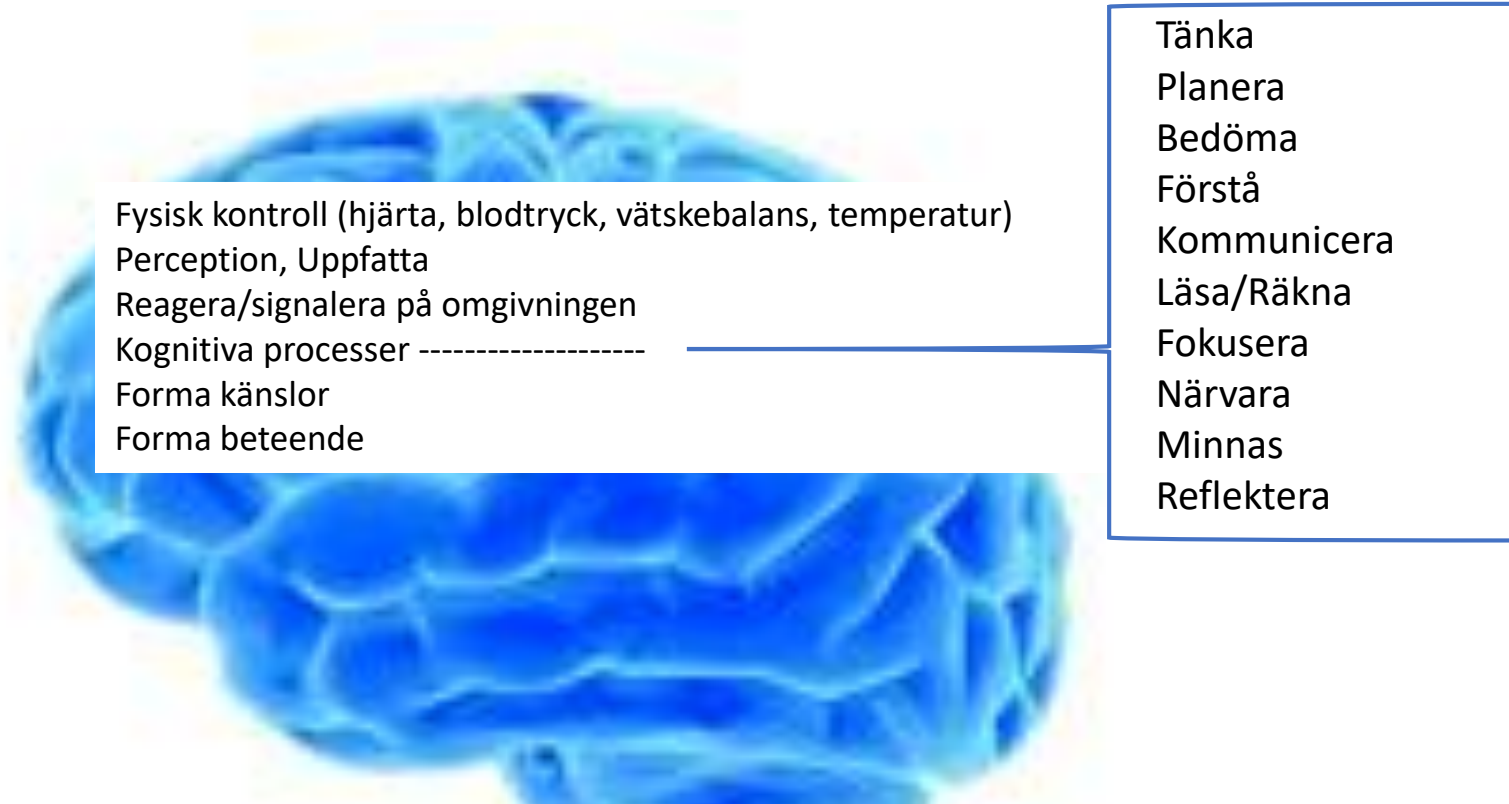
Alla har en inre osäkerhet som går att överkomma

Jag vågar inte .. Svårt.. Riskerar visa att jag inte kan..
Vad ska andra säga..



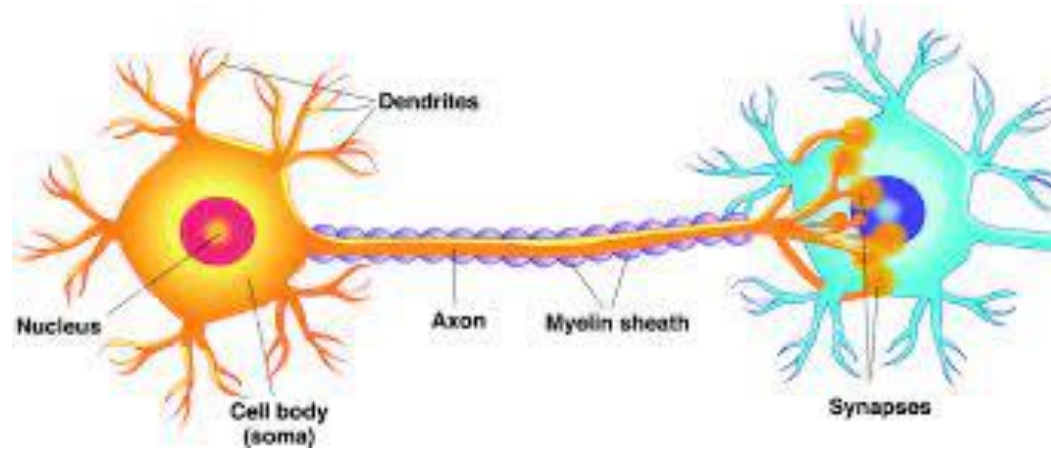
Hjärnan styr / ansvarig för

- Vikt: 1,2-1,4 kg
- Energislukare: Använder ca 20% av tillfört syre och energi



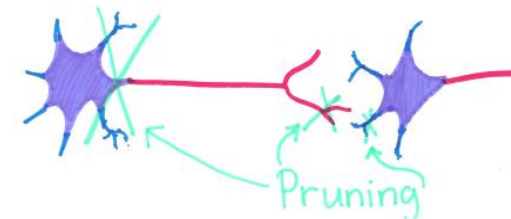
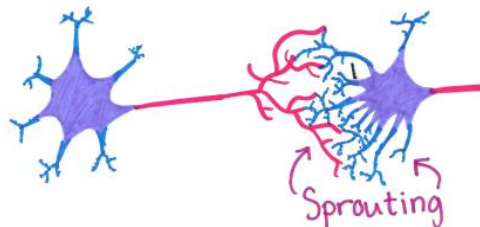
Hjärnan fungerar genom att skicka signaler mellan hjärnceller

70 000 tankar/dag
100 miljarder nervceller
100 miljarder stödjeceller
Signalerings hastighet: 50 -100 m/s



Hjärnan är plastisk - förändras och utvecklas varje gång du lär dig nytt

Lära nytt
Träning
Nytt Minne



Hebb, D.O. (1949). *The organization of behavior*. New York: Wiley. (Hebbs princip)

Tortora, G. and Grabowski, S. (1996). *Principles of Anatomy and Physiology*. (8th ed.), New York: HarperCollins College Publishers.

Drubach, D. (2000). *The Brain Explained*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc

Kandel, E.R., Schwartz, J.H., and Jessell, T.M. (2001). *Principles of Neural Science*. (4th ed.), New York: McGraw-Hill.

Dagens hjärna formades för 40 000 år sedan

Identiferar hot

POSITIVT

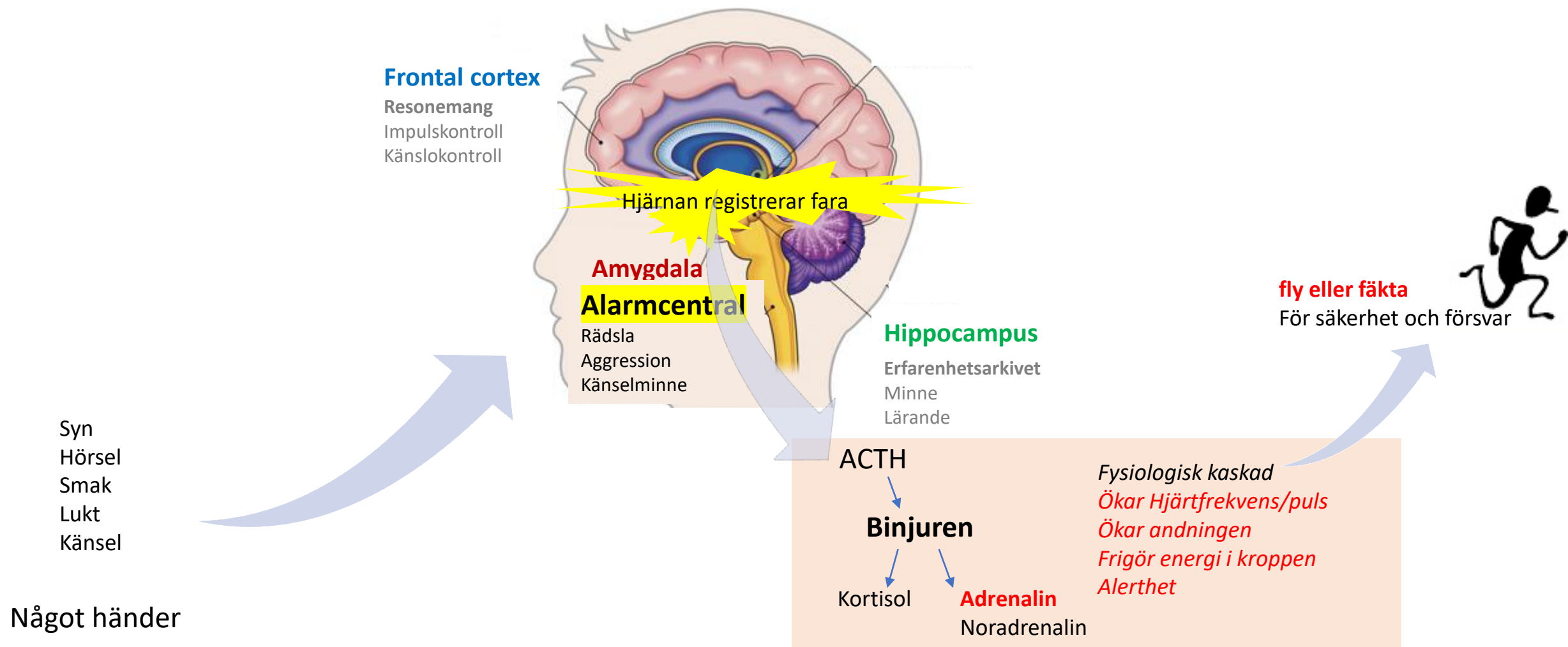


Överlevnad

FARLIGT



Rädd - Vad händer då i hjärnan?



Hejda impulsen att fly - Vad händer då i hjärnan?

Hjärnan associerar, tolkar och bedömer signalerna om hot
Tankar, minnen, erfarenhet

Frontal cortex

Resonemang

Impulskontroll
Känslokontroll

Amygdala

Alarmcentral
Rädsla
Aggression
Känsleminne

Hippocampus

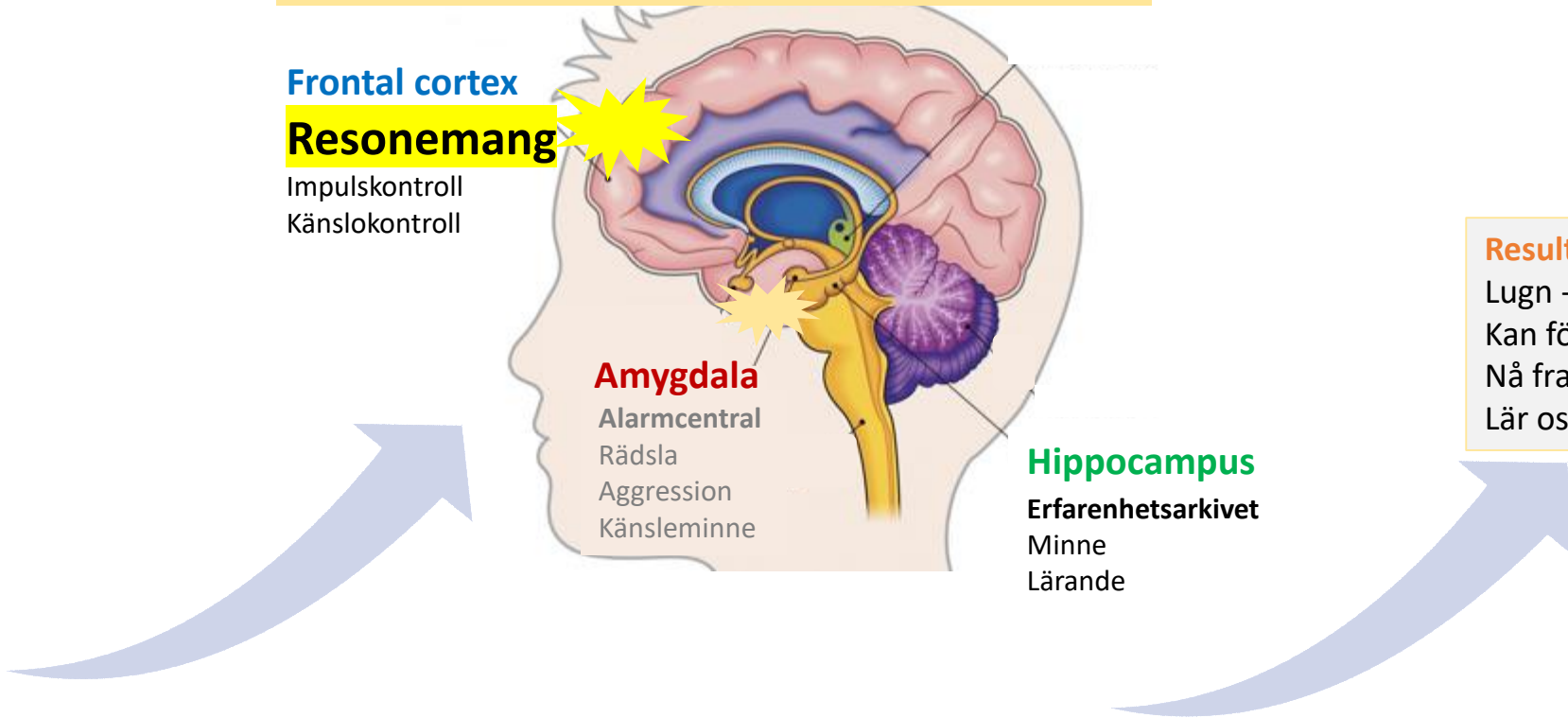
Erfarenhetsarkivet
Minne
Lärande

Resulterar i

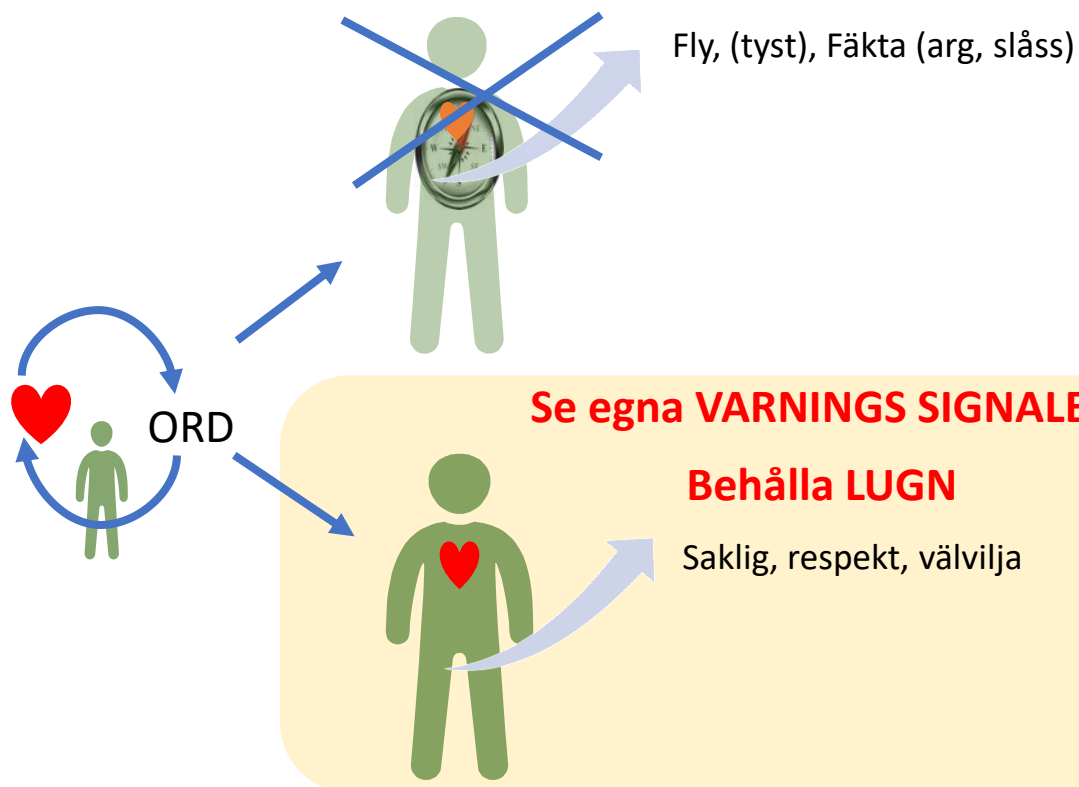
Lugn - Står kvar
Kan föra en saklig diskussion
Nå fram till annan individ
Lär oss av varandra

Syn
Hörsel
Smak
Lukt
Känsel

Något händer



Resonemang - Hejdar impulsen/reaktionen att fly



1. Förståelse om hur människor reagerar

2. Medvetenheten om egen reaktion

Hålla kommunikation. Resonera. Göra avväganden.
Det blir ditt EGET val.

Strategier - Olika försvarsmekanismer

Stöd men kan bli hinder

- De skyddar oss från ångest/känsla av skuld.
- Ökar vår förmåga att hantera svåra situationer
Men kan ge psykisk ohälsa om de överanvänds
- Hjälper oss hålla självbalans –självkänsla, hantera verkligheten
- Påverkar vårt sätt att möta människor.



Humor
Eskapism- dagdrömmeri
Förnekande
Bortträngning
Intellektualisering
Rationalisering
Förskjutning
Projicering
Självbestraffning
Reaktionsbildning
Regression

Arg! - Ilske hantering

använda olika känsloregleringsstrategier mot ilska (tankemässig flexibilitet)

ILSKA

BRA Adaptiv ilska – hjälper oss överkomma hinder, sätta gränser och agera

DÅLIG Maladaptiv ilska- ställer till problem i våra liv. Ilskan kommer för att slippa andra känslor som skam, skuld, sorg, oro , hjälper oss, kortsiktigt.

"ILSKESTUDIEN" (234 individer med maladaptiv ilska) (2022)

Visar att man kan genom träning vara arg utan att vara aggressiv i situationer där ilska triggas

Känsloregleringsstrategier:

Omtolkning (omvärdering handlar om att läsa av situationer på ett mer flexibelt sätt.

Se situationen ur olika perspektiv)

Känslomässig medvetenhet (bli medveten om de olika känslor som finns närvarande)

Lära känna känslor i bakgrunden som stress, ledsen, orolig men även kroppslig som

hjärtklappning, muskelspänning.

-> bredare känslorepertoar



Agera klokt (ta initiativ, fatta beslut) – behöver tränas

För att inte falla in i vårt vanliga agerande

Automatiskt eller medvetet?



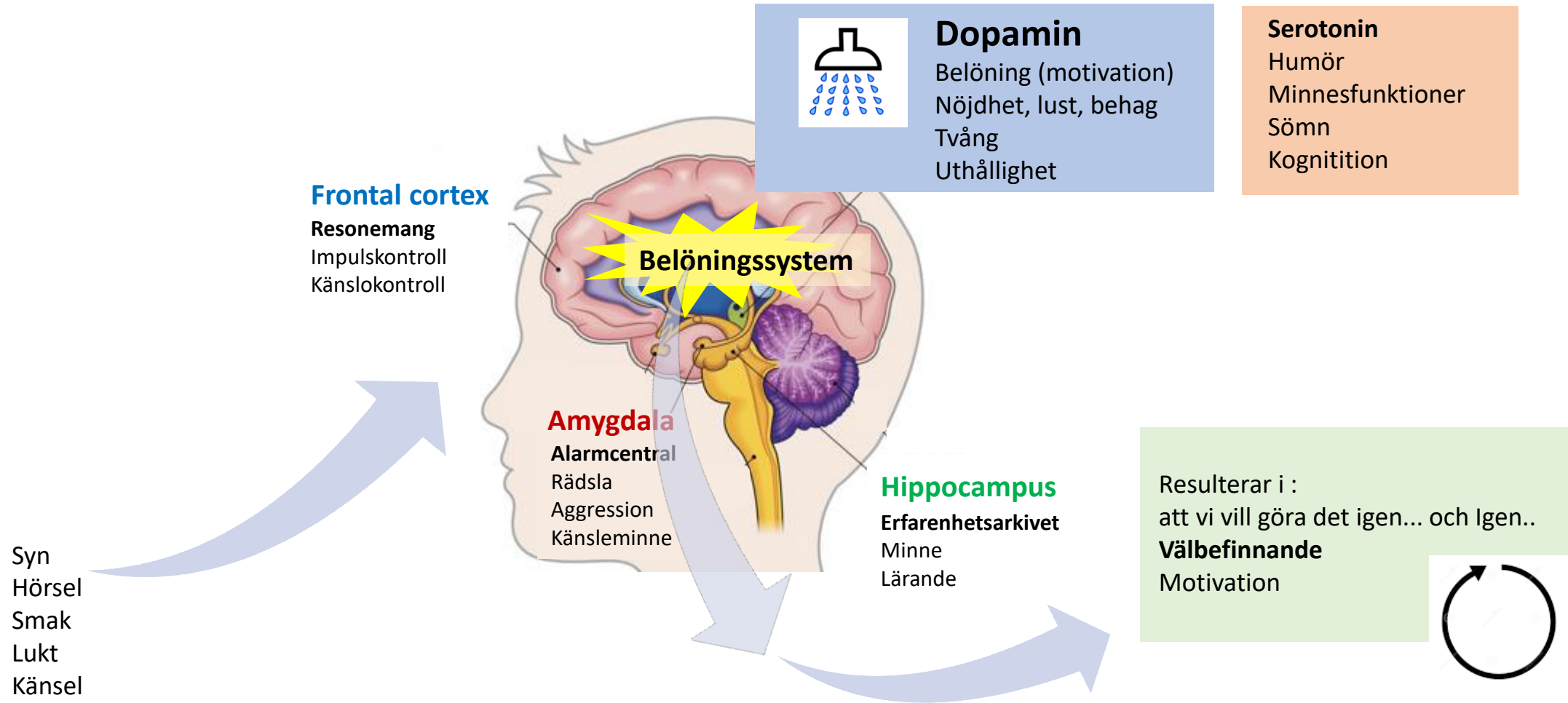
Undvika hot/stress?

Snabb belöning?

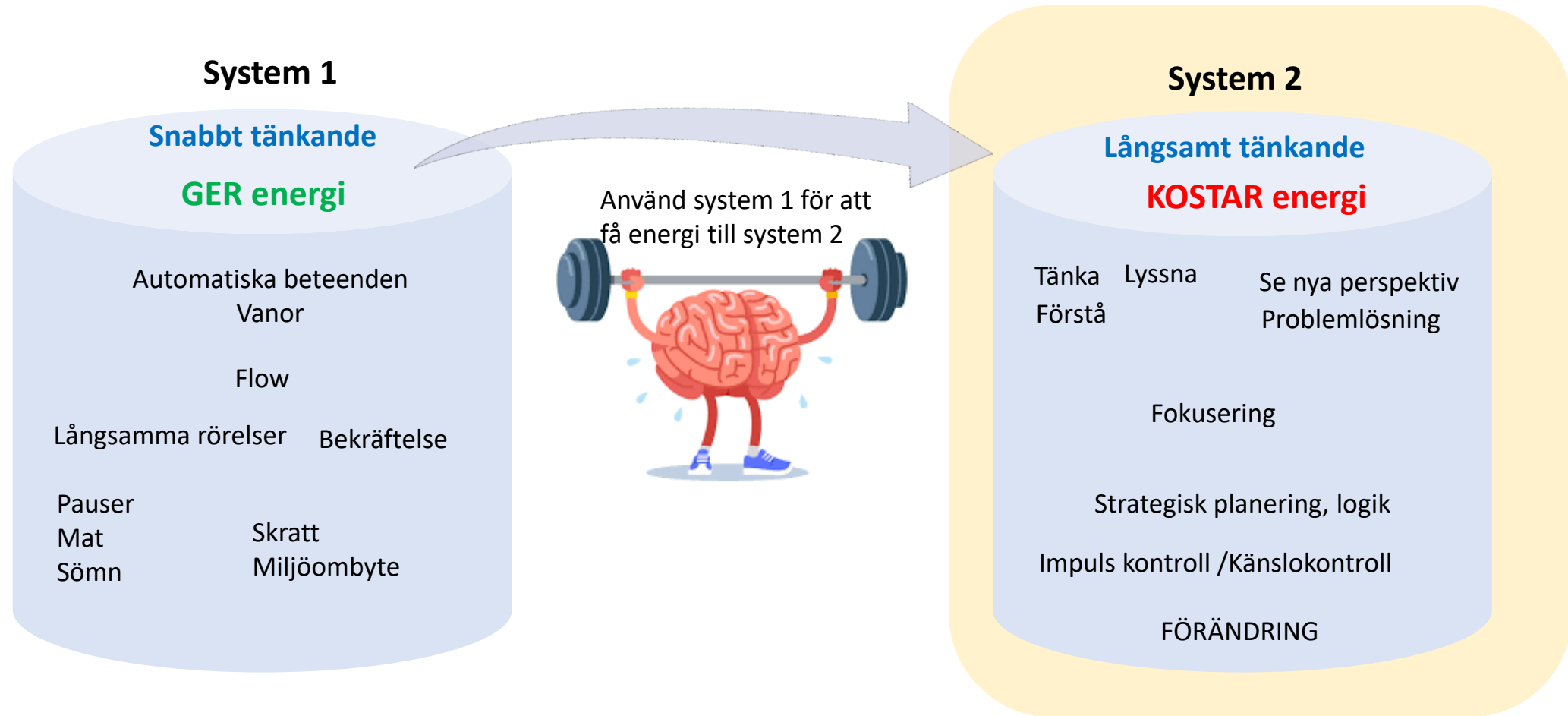
Ingen reflektion
inget nytt lärande
Inga nya perspektiv
→ fortsätter göra det vi redan kan och vet

Använd hjärnans belöningssystem för Motivation, Tålamod, Drive

– Blir vi nyfikna, motiverade, känner vi engagemang



Vi behöver träna vår förmåga till långsamt tänkande - för att kunna bli riktigt snabba!



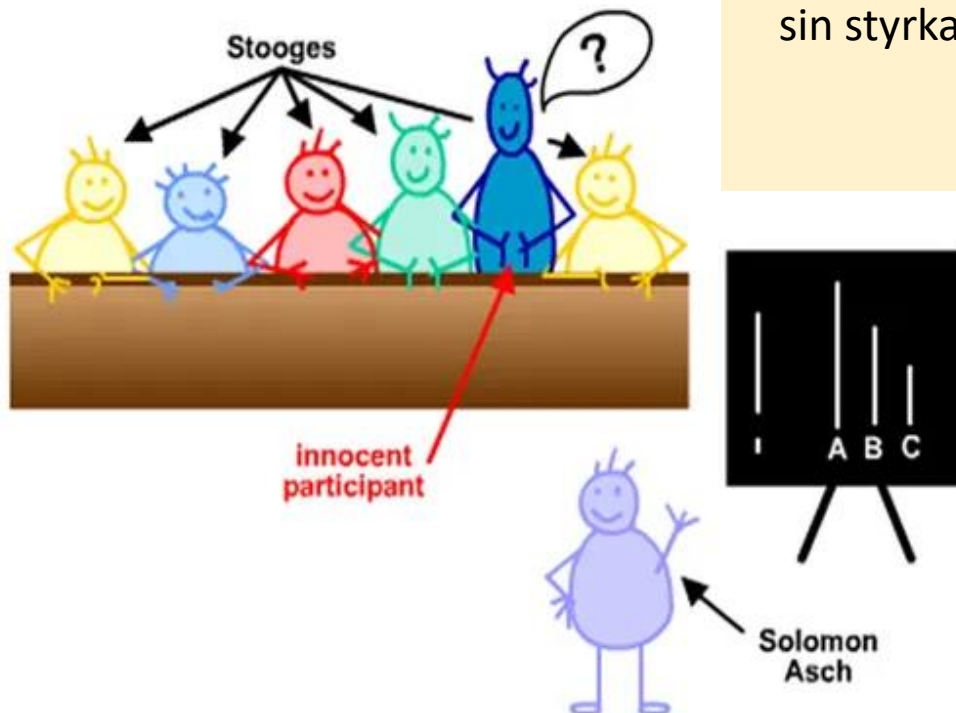
Om att stå emot gruppen

80% av oss faller för gruppnormer – gör du?

Psykologiskt experiment

Solomon Asch

Resultat: 6/31 – vågade ge rätt svar



Att stå emot -

Kräver trygghet i själv, förmåga till
impulskontroll/känslokontroll för att kunna använda
sin styrka (erfarenhet)

Conformity (följande) når största effekt
vid 3-5 personers majoritet.
Övriga personers influerande har väldigt
liten effekt.

Enligt Hogg & Vaughan (1995)

Hållbar Motivation kommer inifrån, inte från yttre hot

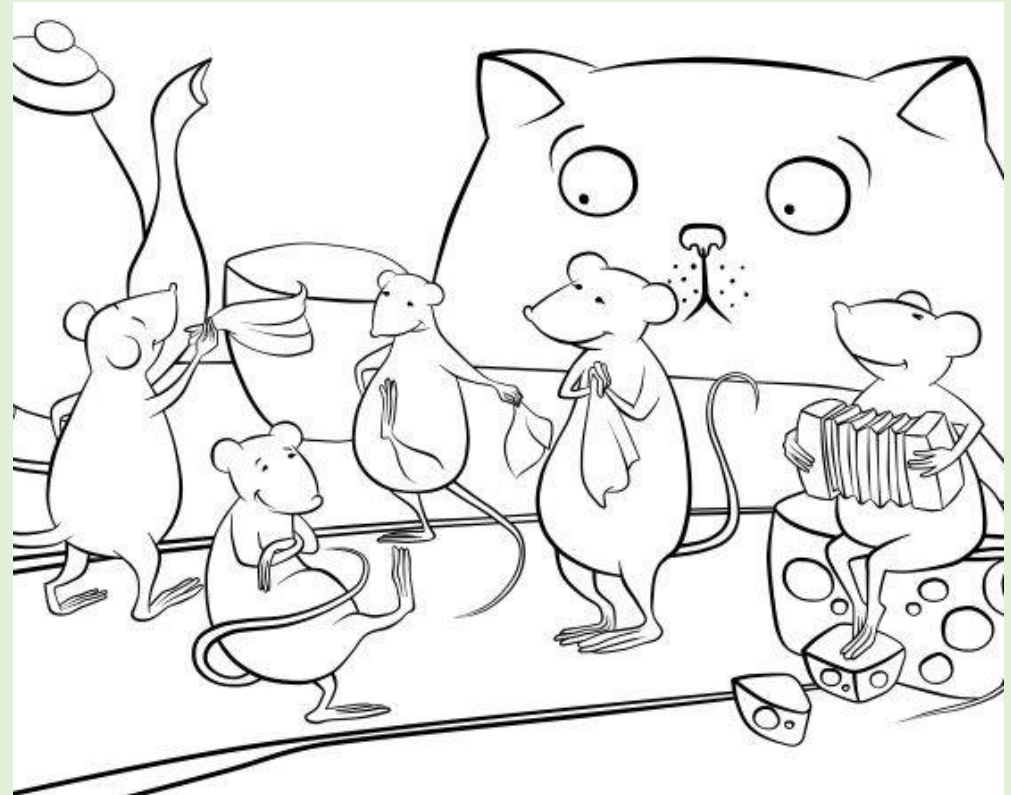
Jobbigt!! Varför gör de ej som jag vill?

Jag har alltid gjort så här!

Jag gör aldrig fel! Mitt sätt är det bästa! Bara den andre gör som jag vill!!

Om jag piskar/skräms/hotar så gör de som jag vill....

Eller....



Använd kunskapen om hjärnan - Leda på hjärnans villkor

Se och Hantera
försvarsmekanismer
(motstånd/reaktioner)

Stötta själv/andra till
impulskontroll och känslokontroll

Medveten användning av
belöningssystemet



Stöd för utveckling av individer som
bidrar till ett gott:

Arbetsklimat
Effektiv verksamhet
Framtida samhälle

Neuroledarskap – SCARF modellen



SCARF modellen
5 sociala motivationsfaktorer
som behöver tas hänsyn till
och tillgodoses.

Vetenskaplig bakgrund

Medvetenhet



Hjärnan hanterar sociala hot och belöningar på samma sätt som fysiska hot.
(Lieberman, & Eisenberger, 2009).

**Stressmekanism -
försvarsmekanism**

Förmågan att fatta beslut, lösa problem och samarbeta ökar vid belönande situationer och minskas vid hotfulla situationer (Elliot, 2008).

**Belöningsmekanism -
motivation**

Stressresponsen är 5 ggr starkare och oftare förekommande och behövs medvetet minimeras i sociala interaktioner.
(Baumeister et al, 2001).

**Impulskontroll -
känsloreglering**

SCARF modellen

Status Status	Att förstå vart vi befinner oss i den sociala rangordningen . Hur viktiga eller kompetenta vi anses vara. Vi uppfattar allt som kan riskera att sänka vår status i gruppen som ett hot. Räknas jag? Är jag OK? Jag är en viktig kugge, tillhör, gruppen och är betydelsefull
Certainty Förutsägbarhet	Att ha visshet om framtiden och kunna förutsäga vad som ska hända . Hjärnan hela tiden söker mönster i tillvaron. En avvikelse kan innebära hot. Vad händer? Vart ska vi? Hur ska vi komma dit? Syfte mål, mening?
Autonomy Självstyre	Handlar om upplevelsen av att ha kontroll, påverkans- och valmöjligheter . Försvarsreaktionen triggas när vi upplever att vi befinner oss i ett hjälplöst tillstånd /inte kan bestämma själva. Jag förstår, har Egen kontroll, hanterar och förstår helheten, ingen som <i>mikromanagerar</i> mig- för då ger jag upp!
Relatedness Samhörighet	Handlar om att känna tillit och samhörighet till dem som vi vill eller behöver tillhöra. Upplever att vi är en del av ett sammanhang där vi kan vila och lita på andra, vi slipper ständigt stämma av relationer som vi har. Omgivning vill väl, Rak och öppna dialogforum, öppenhet/tillit, omtanke
Fairness Rättvisa	Handlar om att uppleva sammanhanget rättvist och andras beteenden som rättvisa; att andra har god moral. Evolutionärt har rättvisa gynnat oss eftersom det är ett sätt för gruppen att hålla sams. Regler, ramar, belöningssystem som vi kan prata om öppet



Status
Förutsägbarhet
Självstyre
Samhörighet
Rättvisa

Var ska jag
vara?

Hur ska jag
göra?

Med vem ska
jag göra det?

När ska jag
göra det?

Varför ska
jag göra det?

Hur länge ska
jag göra det?

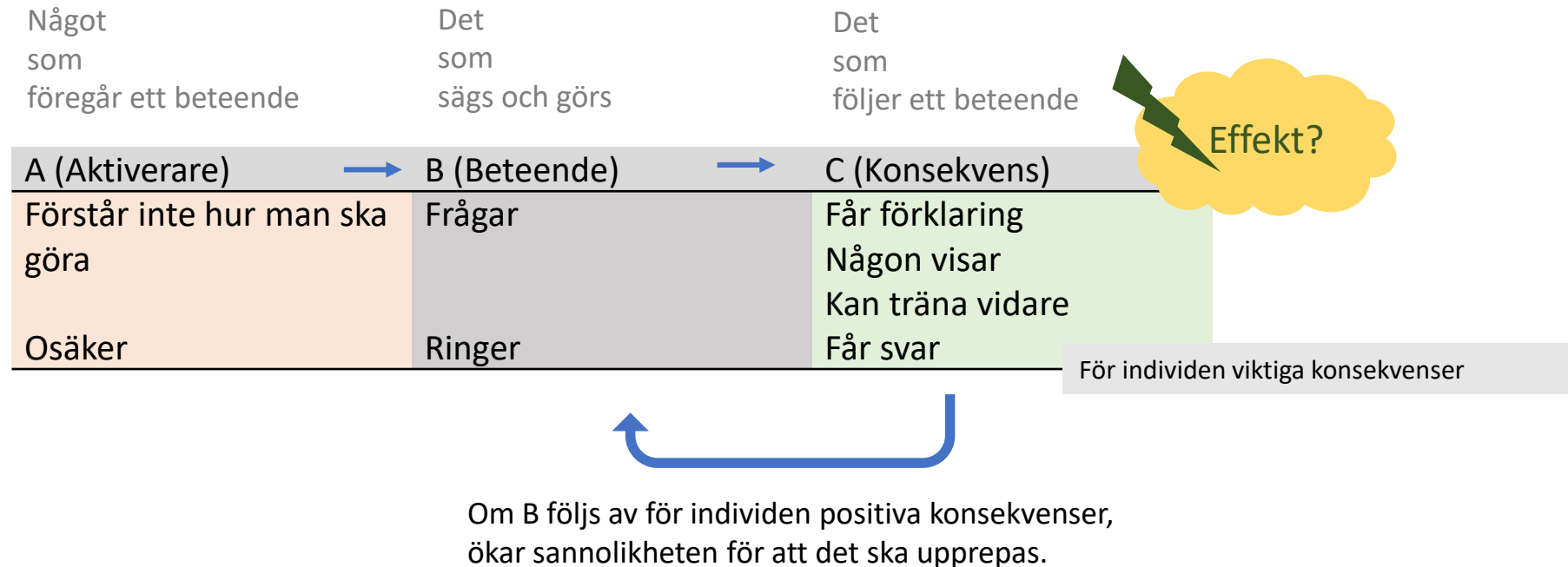
Vad ska jag
göra?



Vad händer
sen?

Grundläggande beteendestyrning

För att veta hur du kan lära dig och andra det som är svårt



Fiktivt nuläge

Beteenden som många gör - kultur

Aktiverare	Beteende	Konsekvens	Effekt på Beteende
Du får ett problem /hinder i arbete	Berättar om hindret för kollega/ledare	Ignoreras Får skäll	Minskar
Ser en orättvisa/kvalitetsbrist, eller en förbättring	Skriver upp förslaget Berättar för chef	Bortprioriteras Ignoreras Får inte stöd Inget händer Får skäll, negativa kommentarer	Minskar
Du känner beslutsångest otydligt mandat	Säger något	Får skäll, negativa kommentarer	Minskar



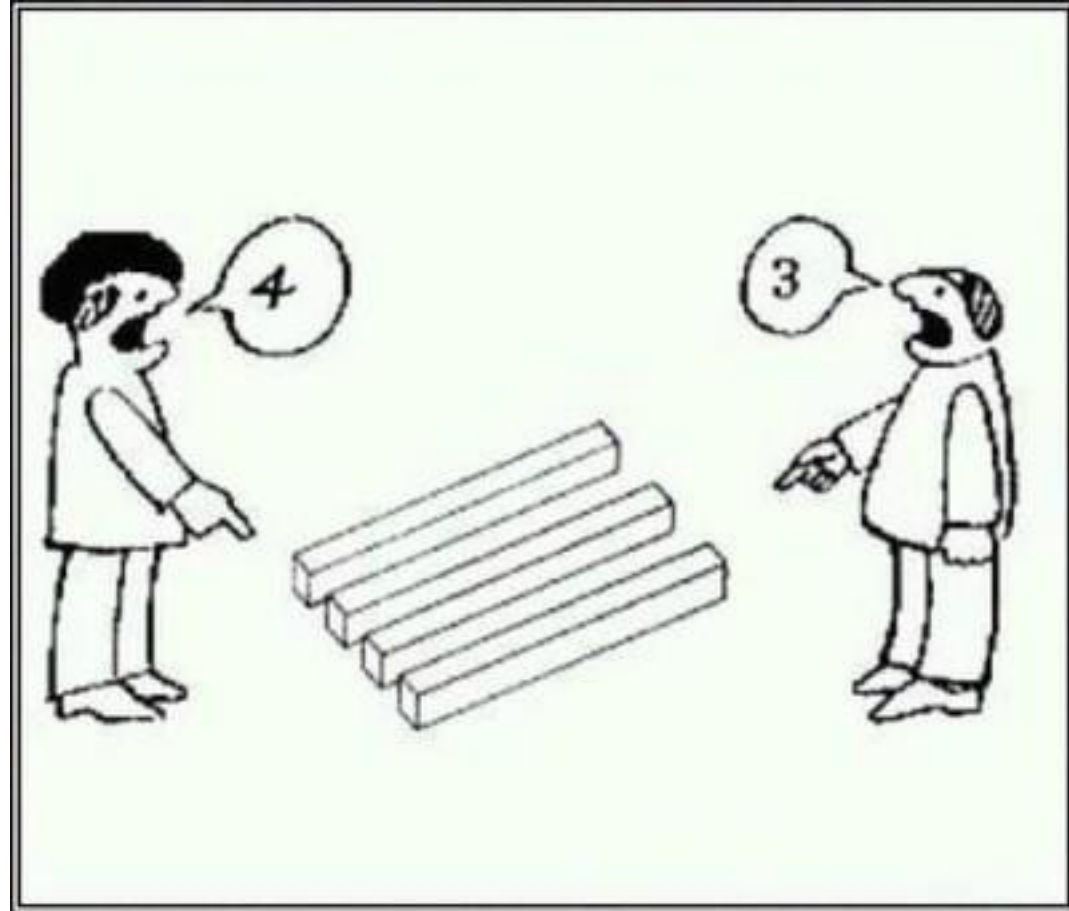
Fiktivt önskat läge

Beteenden – som ger en hälsosam kultur

Aktiverare	Beteende	Konsekvens	Effekt på Beteende
Du får ett problem/hinder i arbete	tar kontakt med kollega	Får hjälp och stöd Positiv diskussion Får mer kompetens	ökar
Du identifierar en möjlighet till förbättring	Tar initiativ Visualiserar	Det blir bättre och blir nöjd.	ökar
Du känner svårighet i arbete/ beslutsångest	Frågar kollega/chef	Får stöd och hjälp som leder till att du kan fatta ett beslut	ökar







Tack!

Vision

- STATUS
- CERTAINTY
- AUTONOMY
- RELATENESS
- FAIRNESS

Stress mekanismen

Se försvar och motstånd



Belöningsmekanismen

Uppmuntra uthållighet och kvalitet

Impuls kontroll
Träna känsloreglering

Frågor?

Tips på litteratur

- **SCARF® in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others**, www.NeuroLeadership.org. Rock, D. & Cox, C., (2012)
- **Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement.** Aubrey Daniels
Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness. Aubrey Daniels
- **Unlock Behavior, Unleash Profits: Developing Leadership Behavior That Drives Profitability in Your Organization.** L. Braksick
- **Neuroledarskap** av Katarina Gospic och Stefan Falk
- **Piska eller morot** Anna Russberg och Jannis Angelis
- **Hjärnstark.** Anders Hansen
- **De 7 goda vanorna : grunden för personlig utveckling och hållbart ledarskap.** Stephen Covey
- **Liten bok om ledarskap.** Stefan Söderfjäll, **Reflektionsbok för ledare : ett arbetsmaterial för ledarutveckling**
- **Lägg ned ledarskapet** (Organizational behaviour management (organisationsförändring genom beteendeanalys) OBM och hållbarhet, motivation och driva förändring, stöd för ledare) Sara Ingvarsson
- **Nya perspektiv på lärande - Kognitionsvetenskap för lärare.** Alva Appelgren
- **Motiverad : Feedback, mindset och viljan att utvecklas.** Alva Appelgren