

”Det du fokuserer på får du mere af –  
valget er dit”

## Årsmøde i Vet -Team

---

Lektor, ph.d. **Michael Nørager**  
Aarhus Universitet  
Business and Social Sciences  
AU Herning



# Oplægget i hovedpunkter

## 3 fix-points

1. Hvad er vi udfordret af og hvorfor er forandring og udvikling så svært?
2. Stemning og at forstå at vi har hinandens "bukser på"
3. Vi skal være bedre til at fokusere på den forandring og udvikling vi gerne vil have til at ske. Implementering og Neuro-leadership. Opmærksomhed på opmærksomhed? Og meget mere....

# Forandringer er der nok af

- Mennesker
- Økonomi
- Produkter
- Optimering
- Osv. Osv.
- Det skal kunne ses i a tank.....



# Velfærdssamfundets næste fase – mandag morgen februar 2013

- Velfærdsdanmark vil de næste 10 år komme til at opleve forandringer, der tåler sammenligning med de historiske sociale reformer fra 1930'erne.
- En ny velfærdsmodel kommer til at bygge på langt større inddragelse af borgerne, private virksomheder og civilsamfundet. Men også på en stram økonomisk styring og svære prioriteringer.

# Velfærdssamfundets næste fase – mandag morgen februar 2013

- Som velfærdssamfundet er skruet sammen i dag, vil en nyfødt dansk pige i snit modtage 1,6 million kr. mere fra det offentlige i form af overførsler og offentlige velfærdsydelse, end hun kommer til at bidrage med via skatter og afgifter gennem sit liv.
- En nyfødt dreng vil omvendt bidrage med 0,6 millioner kr. mere, end han vil modtage.
- Bundlinjen er et underskud på en halv million kr. pr. dansker regnet over et helt livsforløb.

# Et utal af reformer – og der er flere på vej

- Kommunalreformen var bare en ud af mange – der er grund til at tro at det vil fortsætte med forstærket kraft
- Struktur, budget, globalisering, kvalitets, skatte, arbejdsmarkeds, kontanthjælp .....  
I kan selv fortsætte rækken
- Hjælper det – løser det vores udfordringer?

# Forandringshastighed

- Der er forskere der mener at mængden af ændringer vi har været underlagt de sidste 50 år er **STØRRE** en den mængde af ændringer vi har gennemgået i resten af menneskets historie

Chris MacDonald

# Det er svært at lave forandringer der holder.....

- Personlig udvikling, ledelse og organisationsudvikling er vanskelig – og ofte mislykkes projekterne
- Kotter 70 % (20 % og 10 %)
- Drejer 90 % af alle strategiprojekter
- **MEN HVORFOR ER FEJLPROCENTEN SÅ HØJ?**



# Vi oplever en meget lille del af virkeligheden

- men vi tror vi oplever tæt på 100 %!
- Fakta (Tor Nørretranders, Mærk Verden 2000) siger:
  - Hvert sekund modtager hjerne 11 millioner impulser via cellerne i alle sanserne
  - Via koncentreret opmærksomhed kan mennesket opfange 40 impulser pr/sek
  - Almindelig koncentration 16 impulser pr/sek
  - Det svarer til 1/700.000 del!!!!
- **Men vi tror vi opfanger tæt på 100 %!!!! Og det samme som de andre i forandringsprocessen..**

## Det automatiserede system – vore vaner

- Biologisk princip om at bruge mindst mulig energi – derfor kører vi på vanerne
- OG VANERNE KØRER OS!
- 95 % af vores tænkning er ubevidst
- Det kræver virkelig meget energi at ændre tingene og det kræver at vi fokuserer på det nye det er vanskeligt – derfor skynder vi os tilbage til vanerne
- Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring"  
Gyldendal Business 2009

Den ældre dame fra Ikast – og hjernens ide om at spare på energien (I dette tilfælde suspenderes den ide – overlevelsesstrategi nr. 1 træder i stedet i kraft)



# Hest og rytter!

Hvem er stærkest og hvem er klogest?

Det limbiske system (vanen - vi gør som vi plejer) og  
neocortex (viljen/ideen – vi ønsker noget andet)



# How are habits formed: Modeling habit formation in the real world

- To investigate the process of habit formation in everyday life, 96 volunteers chose an eating, drinking or activity behaviour to carry out daily in the same context (for example 'after breakfast')
- The time it took participants to reach 95% of their asymptote of automaticity ranged **from 18 to 254 days**; indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that it can take a very long time.

$18 + 254 / 2 = 136$  dage = 4,5 måned

PHILLIPPA LALLY\*, CORNELIA H. M. VAN JAARVELD, HENRY W. W. POTTS AND JANE WARDLE

European Journal of Social Psychology

Eur. J. Soc. Psychol. 40, 998–1009 (2010)

Published online 16 July 2009 in Wiley Online Library

# FIXPOINT NR. 1 - OPSAMLING

Hvad er udfordringerne udtryk for?

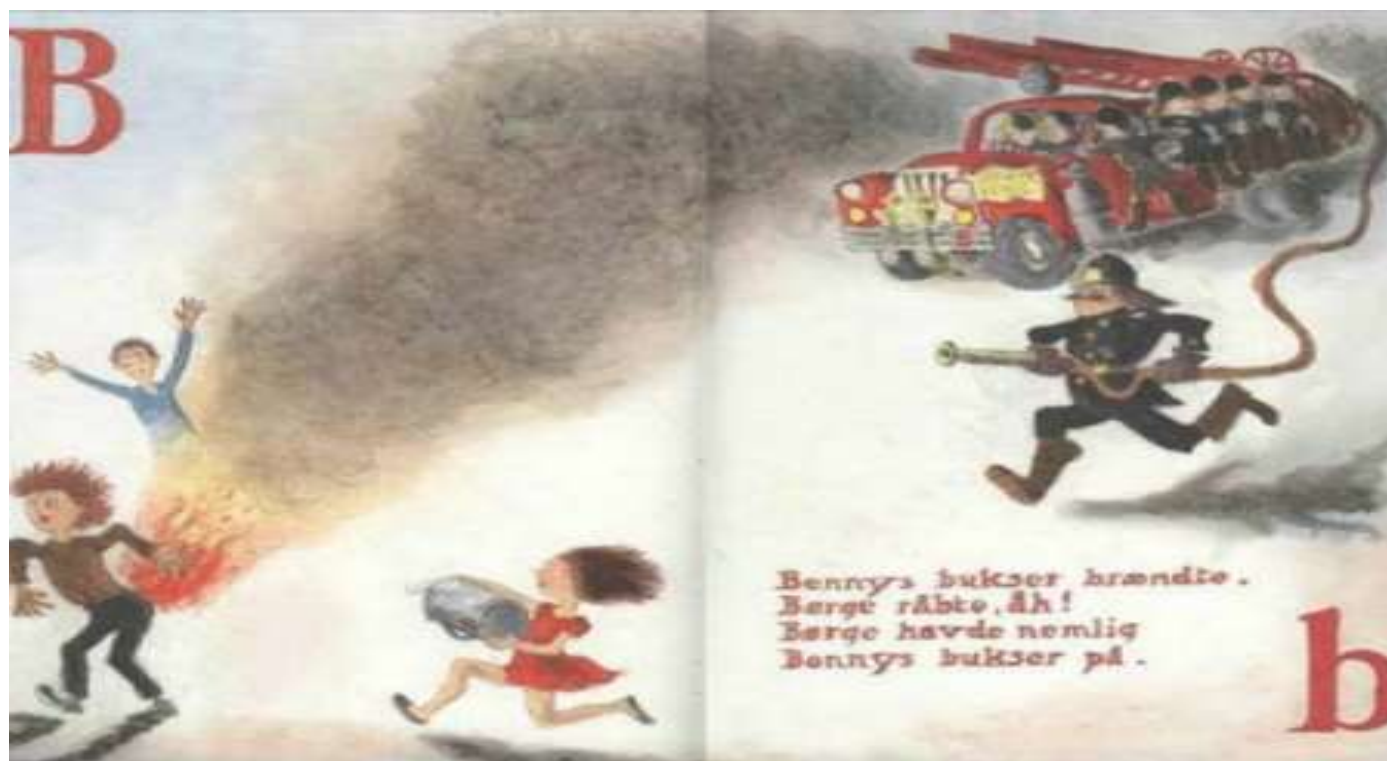
Hvad betyder hesten og rytteren og de 4,5 måneder for vores udvikling?

# Stemning styrer energi, lyst og motivation – og det smitter meget mere end influenza!



Stemning

# Hafdan Rasmussen ABC børnerim





# Vi mennesker er forbundne – vi kan kun vinde sammen

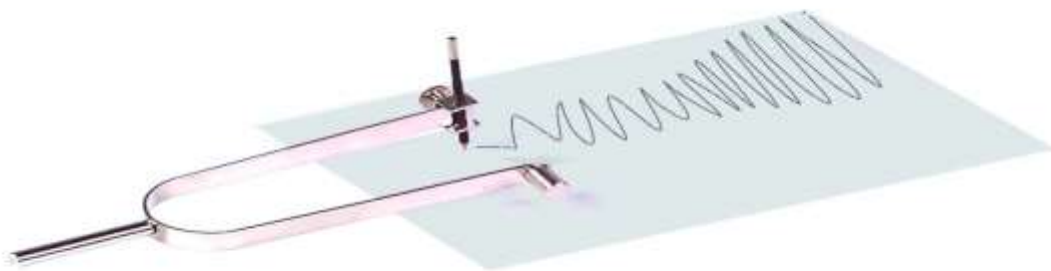
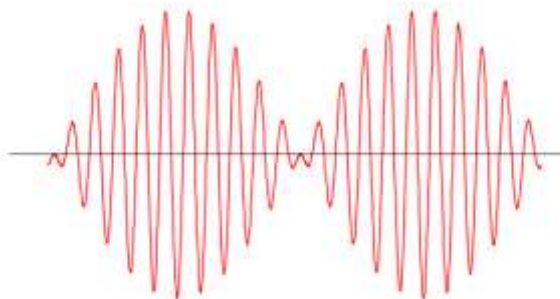
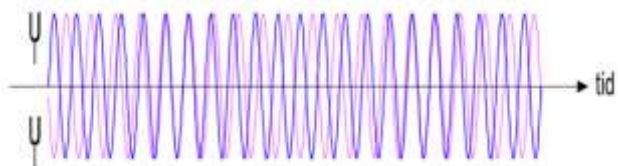
- Vi mennesker har empati – dvs. vi kan mærke andres smerte, glæde, fryd og sorg. (+ stemninger)
- Derfor nytter det ikke noget kun at tænke på sig selv – fordi sådan som de andre har det - påvirker mig.
- Hvis man kun tænker på de andre svigter man sig selv - og så svigter man også de andre fordi de kan mærke ens smerte
- Alle får det bedre når du har det godt – du får det bedre når andre har det godt "kilde: Tor Nørretranders "Vær Nær".

# Spejlneuronerne

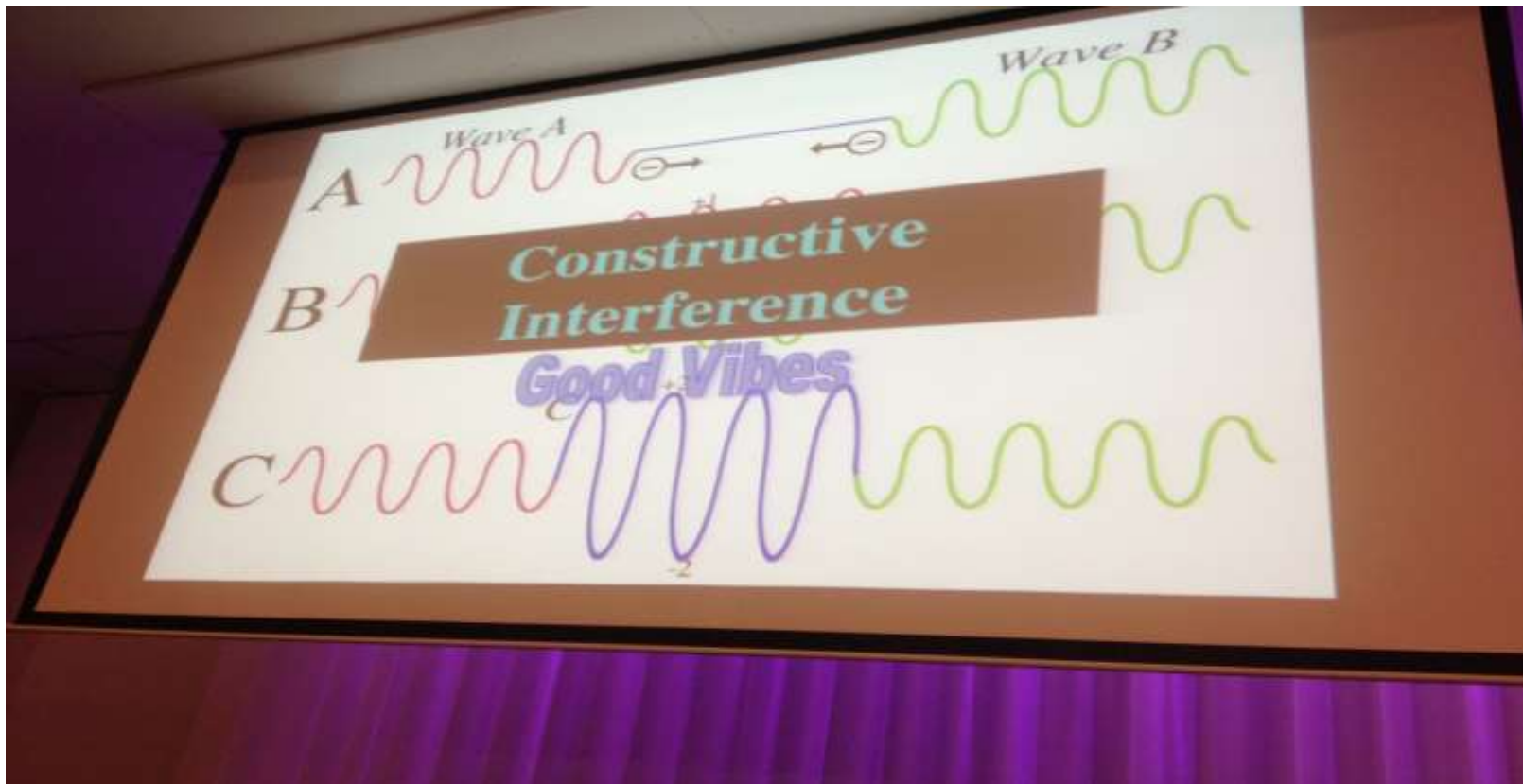
- Rizzolatti og hans forskerteam i Parma 1996 med aber i laboratorium
- Egen cellegruppe reagerer når vi ser andre bruge den tilsvarende cellegruppe
- Vi spejler os i det de andre gør
- Vi får signaler fra de nervebaner der efterligner den pågældende følelse i vores egen krop – dermed sker smitten
- **På MIT (Massachusetts Institute of Technology) argumenteres for at vi sender mellem 2000 og 4000 mikrobeskeder om dagen via kropssprog, mimik og intonation mv.**

”Social Intelligens” Daniel Goleman Borgens Forlag 2006

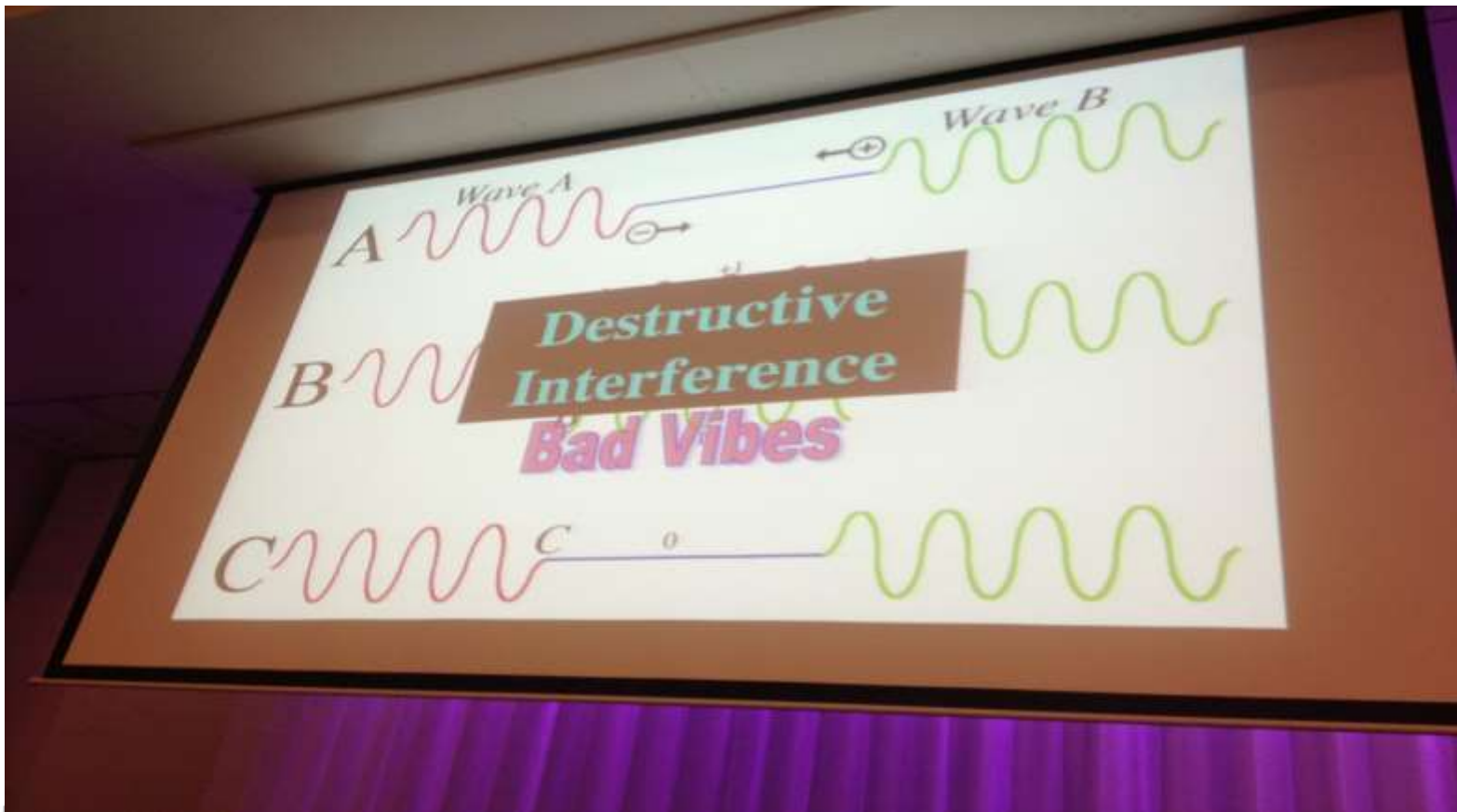
# Vi er som stemmegafler der udsender energi og påvirker omgivelserne/hinanden! (Bruce Lipton)



# Gode vibrationer



# Dårlige vibrationer



# FIXPOINT NR. 2 - OPSAMLING

Hvad betyder Benny og Børge for vores udvikling?

Er der opmærksomhed på mikro beskeder og energibølger - og udnytter vi den energi der er?

Det du fokuserer på.....  
Men først et lille klip – fra  
Assens!!!!!!

# Hvor sætter du dit fokus?



**Positiv (vind)**

## Hippocampus

Glæde, tilfredshed.  
Styr på tingene.  
Tilføjende læring.

**Passiv**

**Aktive**

Frygt, vrede,  
bedrøvelse, afsky.

## Amygdala



**Negativ (tab)**

Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv –  
og få hjernen med til en forandring"  
Gyldendal Business 2009



# Det du fokuserer på får du mere af.....valget er dit

- Hjernens formbarhed gør at det er vigtigt at lægge mærke til hvad vi fokuserer på fordi former vore framing/opfattelse
- Det du giver opmærksomhed, giver du også energi – og det du giver energi vokser! (lytte til en dryppende vandhane – pludselig lyder det højere – men det er blot perceptionen der snyder)
- Hjerneforsker J.M. Schwartz siger det meget tydeligt:
  - Hvor end vi retter vores hjernes opmærksomhed hen, så er det der, vi skaber og styrker hjerneforbindelser. Hvis vi retter opmærksomheden hen på positive/negative ting, er det de forbindelser, der skabes og styrkes.
- Vi ved at ca. 125 milliarder hjerneceller forbinder sig til hinanden via synapser og at der skabes ca. 1 million nye forbindelser hvert sekund.

# Hvor sætter du dit fokus?



**Positiv (vind)**

## Hippocampus

Glæde, tilfredshed.  
Styr på tingene.  
Tilføjende læring.

**Passiv**

**Aktive**

Frygt, vrede,  
bedrøvelse, afsky.

## Amygdala



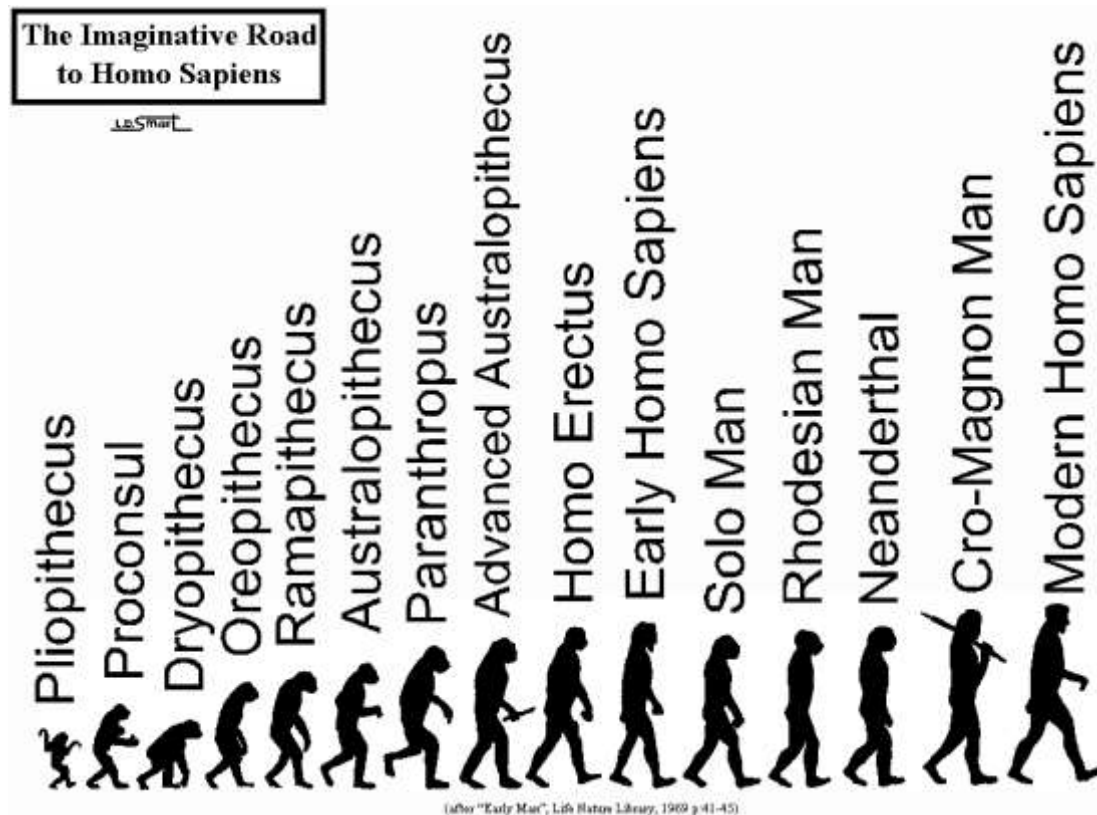
**Negativ (tab)**

Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv –  
og få hjernen med til en forandring"  
Gyldendal Business 2009

## Fokus aktiverer – amygdala og/eller hippocampus!

- Hjernen producerer nye nerveceller hver dag hele livet.
- I hippocampus produceres der hver dag 1000 nye celler – men det kan forhøjes helt op til 2000 nye nerveceller hver dag
- Hvis vi overholder nogle få spilleregler (5)
  1. Bevæge os fordi når vi bevæger os (motion) dannes en vækstfaktor der fremmer celledelingen i hippocampus
  2. Spise rigtigt kost (hjerne­rigtig kost)
  3. Beskæftige os med det der gør os glade fordi glæde er en stærk befordre for at lære noget
  4. Sove – i den dybe fase i søvnen opbygger vi hukommelsen – vi konsoliderer hukommelsen
  5. Meditation fremmer udviklingen i hippocampus
- Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring"  
Gyldendal Business 2009

# Homo Sapiens – og vores tendens til bekymring.....



# Homo sapiens – det tænkende menneske

Se wikipedia <http://da.wikipedia.org/wiki/Menneske>

- Senere omkring 200,000 år siden udvikledes anatomisk moderne Homo sapiens i Afrika
- Det antages at menneskearten er et resultat af en udvikling i hvilken tobenethed og øget intelligens og dermed størrelsen af hjernen, især frontallappen
- Vor store hjerne har sat os i stand til at forudsige vores handlingers konsekvenser og planlægge vores handlinger.
- Bekymring – bekymring – vi overlevede på det – men er det lige så nødvendig i dag?

# Sprogets betydning for hvor vi har vort fokus

- I en **UDVIKLENDE** virksomhed skal sproget pege opad i stedet for nedad, det skal skabe muligheder frem for begrænsninger.
- **Det er sproglige spilleregler eller normer, som er rettesnor for et bestemt fokus og deraf afledt adfærd**
  - Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring" Gyldendal Business 2009

# Fokus påvirker vort "set point"

- Sonja Lyubomirsky argumenterer for at 50 % af vores "lykkeregnskab" er fastlagt via vores genetiske arvemasse
- Dertil kommer 10 % fra hvad man kunne kalde objektive livsbetingelser
- 40 % kan henføres til vores egen opfattelse/perception af virkeligheden
- Samlet set kalder hun det vores "set point"
- Der er noget at arbejde med!!!!!!

# Lov mig bare 1 ting til i morgen og den kommende tid!

- At I via jeres mikrobekender viser, at I støtter op om optimeringen/udviklingen af:

**Det I gerne vil have der skal ske  
på jeres bedrift**

**Der er brug for det!**



# Increase Awareness OG TAK FOR JERES OPMÆRKSOMHED



# Neuroleadership tilgangen

- Neuroleadership er studiet af ledelse gennem linsen af neurovidenskab og udforsker centrale elementer i ledelse, herunder:
  - (a) selvbevidsthed (at forhøje selvbevidstheden)
  - (b) bevidsthed om andre, (forhøje bevidstheden om andre)
  - (c) indsigt (nye indsigter og ideer)
  - (d) beslutningsprocessen, og
  - (e) at have en positiv indflydelse på forandring og udvikling
- *Neuroleadership Institute*. [Internet] New South Wales (Australia): NeuroLeadership Institute Pty Ltd; 2010. [cited 2010 03 17]. Available from: <http://www.neuroleadership.org>

# 2 forskellige kredsløb I hjernen

## dominerer når vi står overfor nye ting

- Helt generelt prøver vi (hjernen) at minimere frygt og maksimere belønning (Gordon 2009)
  1. Aktivering af frygt systemet (kredsløbet) – resulterer i tilbagetrækning, de-engagering og selv-beskyttende
  2. Aktivering af belønningssystemet – nye indsigter, engagerende og udviklende processer startes

# Vi forandrer os ikke, hvis:

- Så hvis en forandringsproces aktiverer nogen form for følelse af trussel eller fare (frygt for det ukendte, risikoen for at miste sit job etc.), der er en øget risiko for, at deltagerne vil (som regel ubevidst) skifte til autopilot og fortsætte med at gøre, hvad de gjorde før nogen foreslog en forandringsproces.
- "Trussels reaktionen forbruger store mængder mental energi og er ødelæggende for produktiviteten i en person - eller en organisation" (Rock 2009);

# På den anden side

- En forandringsproces der støttes af deltagere, der aktiverer deres belønningssystem/kredsløb i hjernen, vil skabe en langt mere engageret, indsigtfuld og kreativ problemløsnings adfærd, der støtter ændringsaktiviteterne (Gordon 2009 Rock 2009).
- Aktivering af belønningssystemet hos deltagerne vil skabe en indre motivation, og yderligere bidrage til at holde trusselssystemet inaktivt (Gordon 2009 Rock 2009).

# Rock & Schwartz 2007

- For at facilitere forandring må ledere skabe muligheden for at medarbejderne kan få aha oplevelser, der tillader medarbejderne at ændre deres attitude og forventning
- Gennem aha oplevelser udvikler hjernen nye komplekse neurale forbindelser, der hjælper hjernen til at skabe den mentale energi der skal til for at overvinde modstanden mod forandringer.
- Forhøjet opmærksomhed (konstant fokus) lærer den enkelte at tænke, handle og tale anderledes.

Vi er nød til at forhøje  
opmærksomheden – ellers  
forandrer vi ikke noget

**Increase  
Awareness**



# Case eksempel på neuro- leadership på en døgninstitution – og resultaterne.....



# 4 uger med intensiveret fokus og opmærksomhed på:

- Forløbet sætter fokus på opmærksomhed på sig selv og hinanden med henblik på at skabe en anerkende og positiv udvikling af  
XX

# Vi aftalte

- 4 uger med forhøjet opmærksomhed på vores egen og hinandens opmærksomhed
- I lovede IKKE at tale projektet ”ned” på nogen måde eller i øvrigt ringeagte det på forhånd eller undervejs
- Efter de 4 uger interviewede gennemførte jeg et interview med jer alle sammen, med henblik på at finde ud af hvordan I oplevede projektet udvikle sig gennem de 4 uger.
- Her kommer resultaterne

# Normalt fordelt spredning

- Se tegning
- Alle uden undtagelse oplevede/mærkede en forandring – noget var anderledes i en positiv retning

# I oplevede blandt andet:

- Blev endnu bedre til at forstå hvad meta-opmærksomhed er og kan bruges til (meta-opmærksomhed = opmærksomhed på opmærksomhed)
- Mange eksempler på de 2 forskellige kredsløb i vores tanke og følelsessystemer

# I oplevede blandt andet:

- Højere grad af professionalisme
- Det blev nemmere at gå på arbejde
- Bedre mavefornemmelse
- Mange og forskellige former for AHA – oplevelser
- Blev bedre til at lægge mærke til de gode ting
- Nye erkendelser

# I oplevede blandt andet:

- Det var stress reducerede og stress forebyggende (Lazarus's bog)
- Mere energi og mindre hovedpine
- Det gav mening og det frigøre energi
- Større og mere autentisk nærvær på situationen, øjeblikket – NUET

# I oplevede blandt andet:

- Måde I taler sammen blev styrket – I hjalp hinanden mere og bedre
- Vi er anderledes og beboerne mærker det
- Beboer fungerede bedre i perioden – beboerne have det bedre, hvilket også blev bemærket af de pårørende og jer selv

# I oplevede blandt andet:

- Forskellige former for FLOW og mere ro over tingene = bedre overblik og mere overskud
- Mindre frustration
- Mere glæde – en rar fornemmelse
- Mere tillid til hinanden og sig selv



# I oplevede blandt andet:

- Troen på at vi kan og vil
- Afstemme og afklare forventninger
- Energien smitter
- Man går glip af intense stunder hvis man ikke er opmærksom
- Den anden skal opleve at vedkommende virkelig bliver set

# I oplevede blandt andet:

- At det er vigtigt at spørge hinanden hvad der er på spil i forskellige situationer – hvad handlede dette eller hint om?
- Undersøge det?
- Samarbejdet er blevet bedre
- Kvaliteten er blevet bedre
- Større respekt for hinanden

## I oplevede også:

- Belastning kontra trivsel og giver dette projekt nu en falsk tryghed?
- Misforstået opmærksomhed
- Mængden af nye ting er stor – der sættes hele tiden nye skibe i søen – kan vi blive ved med at håndtere det?

# I oplevede også:

- Opmærksomhed på mangler og det negative
- Det er ikke meningen at I skal være hinandens terapeuter

# Men grundlæggende fik – menneskene det bedre.....

# How are habits formed: Modeling habit formation in the real world

- To investigate the process of habit formation in everyday life, 96 volunteers chose an eating, drinking or activity behaviour to carry out daily in the same context (for example 'after breakfast')
- The time it took participants to reach 95% of their asymptote of automaticity ranged **from 18 to 254 days**; indicating considerable variation in how long it takes people to reach their limit of automaticity and highlighting that it can take a very long time.

$18 + 254/2 = 136$  dage = 4,5 måned

PHILLIPPA LALLY\*, CORNELIA H. M. VAN JAARSVELD, HENRY W. W. POTTS AND JANE WARDLE

European Journal of Social Psychology

Eur. J. Soc. Psychol. 40, 998–1009 (2010)

Published online 16 July 2009 in Wiley Online Library

# Husk 4,5 MÅNED.....

# Litteraturliste – foredrag 2013

- Kjeld Fredens "innovation og ledelse" Academica
- Kjeld Fredens og Anette Prehn "Coach dig selv" Gyldendal Business
- Play Your Brain : Adopt a Musical Mindset and Change your Life and Career [Paperback]
- <http://www.amazon.com/Play-Your-Brain-Musical-Mindset/dp/9814328588>
- Steven Covey "7 gode vaner" Gyldendal Business

- Flemming Poulfelt og Mikkelsen "Strategi med mening" Børsens forlag
- Otto Scharmer "Teori U" Ankerhus forlaget
- **Den kreative kraft i innovationsledelse»** af [Mette Møller](#), [Thea Mikkelsen](#) Teori U omsat i liv, læring og lederskab. Psykologisk forlag 2011
- **Fortællinger fra U'et**
- » af [Ann Charlotte Thorsted](#), [Anne Mølholm](#), [Birgit Toft](#), [Finn Kollerup](#), [Finn Thorbjørn Hansen](#), [Hans Henning Nielsen](#), [Karen Boel Tidemand](#), [Kirsten Mellor](#), [Lone Belling \(red.\)](#), [Michael Stubberup](#), [Morten Ziethen](#), [Ragnhild Christensen](#), [Steen Hildebrandt](#), [Thomas Gerstrøm \(red.\)](#), [Thorkil Molly-Søholm](#), [Tina Bue Frandsen](#). Psykologisk forlag



- Eckhart Tolle "Nuets kraft – nøgle til personlig frigørelse" Borgen
- Dainel Goleman "Social Intelligens" Borgen 2006
- <http://www.webpsykologen.no/video/positiv-psykologi-med-martin-seligman/>
- Tim Jackson: Prosperity without Growth- Economics for a Finite Planet
- Nørager, Michael: "How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative" CBS 2009.
- Bruce Lipton: "INTELLIGENTE CELLER" Borgen 2009.

- Flemming Andersen "Selvledelse – selvet på arbejde"  
Dansk Psykologisk forlag
- Mihaly Csikszentmihalyi "Flow – Optimaloplevelsens psykologi"  
Dansk Psykologisk forlag
- Karl E. Weick "Sensemaking in organizations" Sage
- Sonja Lyubomirsky "Sådan bliver du lykkelig" Lindhart og Ringhof