

# Den videre rejse på Uhre Friskole

## Friskolekulturen og samarbejdet er nøglen til en fælles fremtid!

---



INSTITUT FOR FORRETNINGSUDVIKLING  
OG TEKNOLOGI  
AARHUS UNIVERSITET

Lektor, ph.d. Michael Nørager

# En tur "down memory lane" – via mindmap:

"Hvad har gjort Uhre Friskole til  
det, den er?" & mindmap:

"Det vi gør ...og vore ønsker for  
fremtiden"

# ”Hvad har gjort Uhre Friskole til det, den er?”

- Holdninger
- Synlighed
- Stærk(t)(e)
- Organisation
- Udsagn

# ”Det vi gør ...og vore ønsker for fremtiden”

- Vi er dæl’me stolte af at være lærere og stolte af vores skole
- For....
- Undervisning
- Fysiske rammer
- Værdier

# Rejsen og meningen

- Man engagerer sig i forandringsprocesser der opfattes som enten en forbedring eller en lettelse af arbejdslivet
- At bygge videre på noget, man oplever som vellykket og meningsfuldt - er oftest en selvfølge og meningsfuldt i sig selv

# Rejsen er ikke uden forhindringer

- Og det kan endda til tider være smertefuldt.....
- Jeres kultur og automatiserede systemer vil heldigvis fortsætte rejsen....

# Forandring er svært (til tider smertefuldt)

- Enhver forandringsproces er udfordret af forholdet mellem bevidst tænkning/adfærd/ opmærksomhed (prefrontal cortex/rytter) og så ubevidst automatiseret tænkning/adfærd (den basale ganglia/hesten)

Rock, D. & Schwartz, J.: “The neuroscience of leadership”  
*Strategy+business* 43 Summer 2006.

# Vi oplever en meget lille del af virkeligheden

- Fakta (Tor Nørretranders, Mærk Verden 1991) 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!!!!



Hvem er stærkest og hvem er klogest?

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



**95% Hest (vil gerne gøre, som vi plejer) 5%  
Rytter (ændring af adfærd)**

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

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

- 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 = 136 dage = 4,5 måned

2

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

# Hvor slemt er det? & Hvad gør vi så?????????



# Jeg tror de 2 vigtigste er...

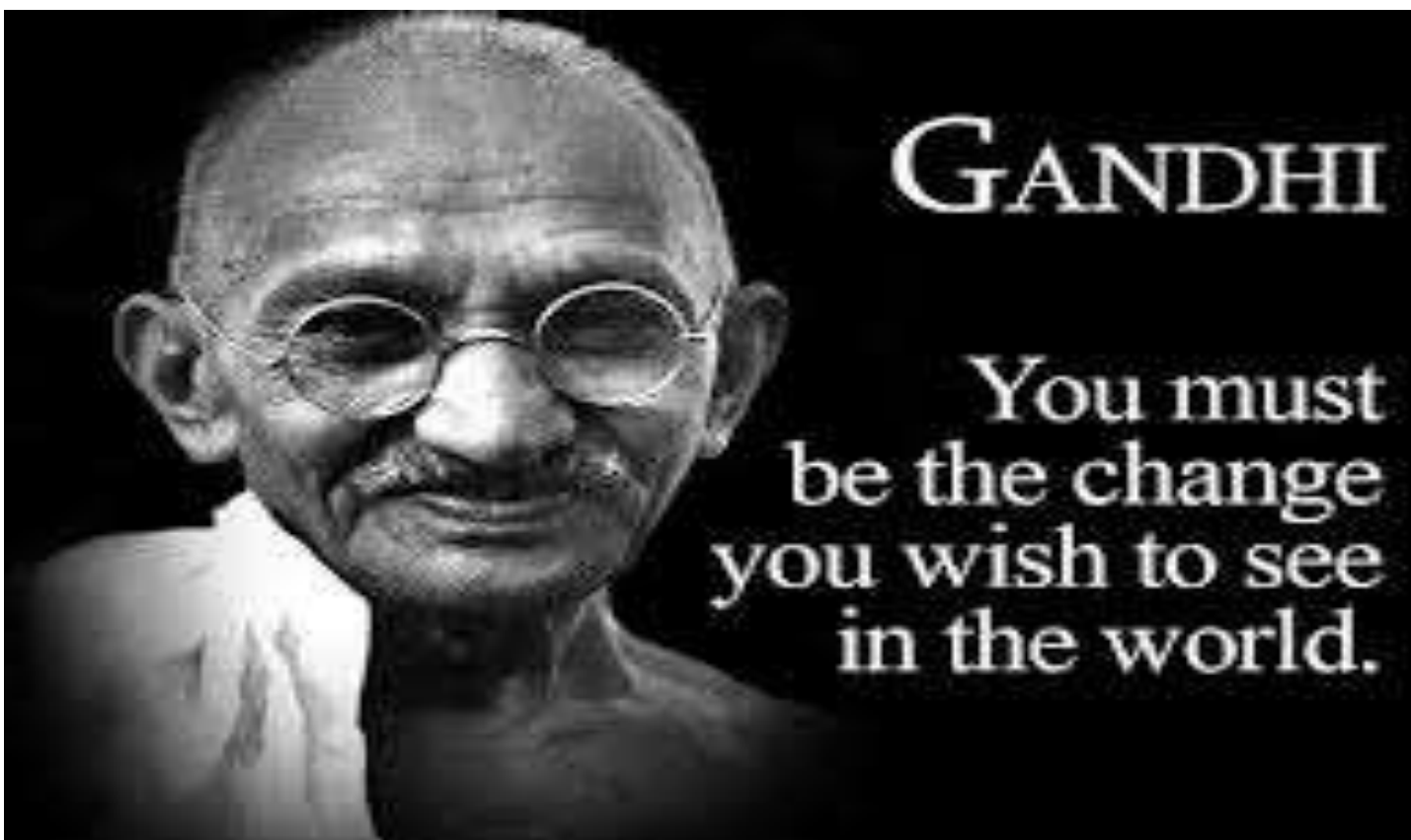
# Forventning & Fokus

# The neuroleader

*Laurie Ellington | Paul McFadden 2012*

- Denne person forsøger ikke at ændre andre, de ændrer sig selv.
- Neuroleaders er bevidste om, at det grundlæggende og afgørende for at få adgang til det menneskelige potentiale **er egen udvikling.**
- Facilitering af positive forandringer i en organisation, familie eller samfund starter med personlig forandring - personlig, bevidst ændring af måden du tænker på.

# Farlig strategi at vente på de andre.....



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

- Det du giver opmærksomhed, giver du også energi – og det du giver energi vokser! (lytte til en dryppende vandhane – pludselig lyder det højere)
- 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.



# Fokus er styrende

- Den mentale proces at fokusere stabilisere relaterede hjerne kredsløb
- Derfor – forhøj opmærksomheden på hvor du sætter fokus på
- Kvantemekanik og kvantefysik – viser at der er en sammenhæng – mellem fokus/opmærksomhed (energi i en form) og så fysiske forandringer fx i hjernen (energi i en anden form)
- Hvis man holder fokus tilstrækkelig længe – ændre det hjernens strukturer og form

Rock, D. & Schwartz, J.: “The neuroscience of leadership”  
*Strategy+business* 43 Summer 2006.

# 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)
  - Bevæge os fordi når vi bevæger os (motion) dannes en vækstfaktor der fremmer celledelingen i hippocampus
  - Spise rigtigt kost (hjerne­rigtig kost)
  - Beskæftige os med det der gør os glade fordi glæde er en stærk befordre for at lære noget
  - Sove – i den dybe fase i søvnen opbygger vi hukommelsen – vi konsoliderer hukommelsen
  - Meditation fremmer udviklingen i hippocampus
- Fredens K. & Prehn A. "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring"  
Gyldendal Business 2009

# FORHØJET OPMÆRKSOMHED

# Increase Awareness



Hvordan relaterer det sig til  
kultur og samarbejde på Uhre  
Friskole-niveau???????



# Læring og metataenkning

Bragt i Kvan i 2008 af Werner Hansen, Berit  
Læring og metataenkning, 2008, Årg. 28, nr. 81  
(2008), S. 51-61

# Det kræver META-TÆNKNING at ændre på det vi gør, uden at vi tænker over det.....

- Preben Wilhjelm - **Krisen og den udeblevne systemkritik - et essay**

# Selvrefleksivitet

- Grundantagelse hos humanismen – er at mennesket er ”herre i eget hus” – bevidstheden er af en sådan beskaffenhed at den kan:
  - Rette sig mod sig selv
  - Bringes i anvendelse på sig selv
  - Forholde sig til sig selv



# Meta-tænkning

- En skærpet opmærksomhed på samspillet mellem sprog, begrebsdannelse og socialt liv
- At vi tænker over hvordan vi tænker
- Hvordan kan vi håndtere det og lære noget i det perspektiv?

# Læring er urefleksiv

- Ifølge Mads Hermansens skøn er mellem 90 & 95% af det vi har lært – noget vi har lært gennem urefleksive registre

# "Culture always beats strategy"

"Kulturen indeholder et unikt sæt af formelle og uformelle grundregler for, hvordan vi tænker, hvordan vi handler og hvad vi anser for værende sandheden"

- Marcia L. Conner



"Hvis ikke ledere bliver bevidst om de kulturer, de er indlejret i, **så vil kulturerne lede dem.**"

-*Edgar Schein*



# Udvikling af kultur blandt fagprofessionelle

Søren Barlebo  
Rasmussen



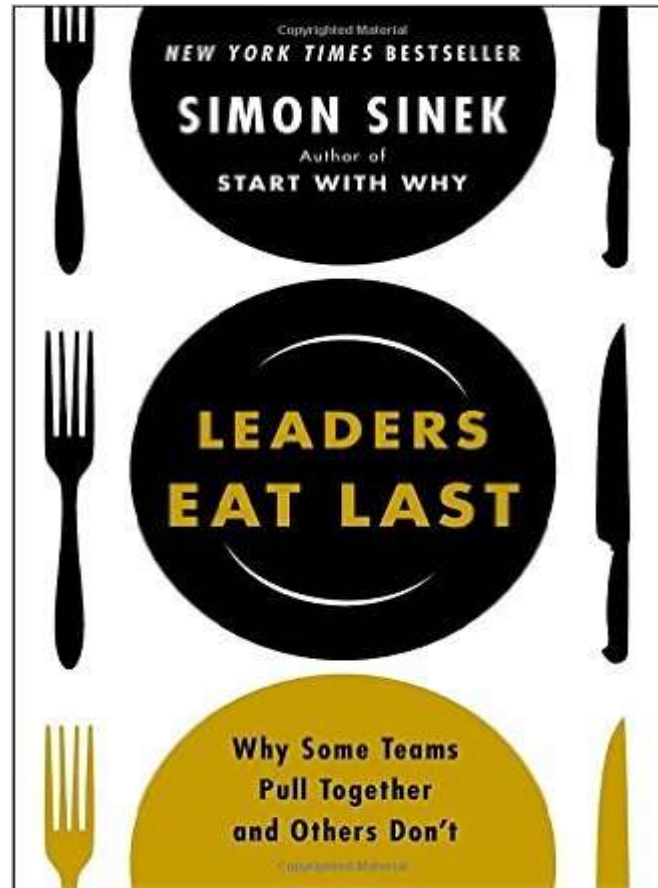
# Ledelse & udvikling af kultur

- Strategi, mål og kultur hænger sammen – derfor må der arbejdes med kulturprocesser
- Kulturen er det som selv-ledelse & -regulering hviler på i kluborganisationen
- 4 faser –
  - registrering,
  - **formulering af få simple spilleregler**
  - udvikling af normer og
  - sidenhen kultur

# Ledelse & udvikling af kultur

- Det svære er at sanktionere afvigende adfærd – men nødvendigt for at spilleregler bliver til normer og kultur
- En faciliterende og kontant ledelse der har mod til at slippe kontrollen

# Simon Sinek



# Kulturen er afgørende for performance...

- Typisk udvikles en af 2 forskellige kulturer i en organisation
  - En kultur der bunder i tillid
  - En kultur der baserer sig på frygt



# Den frygtbaserede kultur det mest almindelige

- En lederstil der trigger kemiske stoffer som endofiner og dopamin
- Sinek kalder dem egoistiske stoffer der driver os til at holde ud, finde mad, komme fremad og få ting gjort
- Man er drevet af at fremme egne interesse kortsigtet
- Reducere mening og forøger stress og illoyalitet

# Den tillidsbaserede kultur

- En lederstil der trigger serotonin og oxytocin
- Uselviske kemikalier der styrker social bånd og samarbejde i trygge fællesskaber
- Skaber mere mening og loyalitet og reducere stress

# Det kollektive geni

## Peter Bastian

# Peter Bastian

<https://www.youtube.com/watch?v=YI3cZQQBriY>

- Kollektivt udtrykker geni – 3 betingelser:
  1. Vi erkender at det går ikke det vi gør lige nu
  2. Vi har ikke løsningen – vi holder op med at forsvare os selv
  3. Man finder nogle ligesindede og siger – der er ikke andre der rykker på det har – så nu gør vi det

# Udvikling og tilstedeværelse

- Opfør dig ordentlig – du må udvikle dig!
- Frihed – er nærvær – du må være tilstede!

Træde ud af fraværet/selvoptagetheden for at opdage at der er et "space" der lukker op

# Identiteten i genius - det kollektive geni

- Det er det fælles projekt
- Instinktet for overlevelse er mig modsat dem
- Instinktet for udvikling er fællesskabet og det fælles projekt
- Vi har blikket rettet med fællesskabet og det skabende fællesskab
- Min autonome interesse er skærpet i interessen for fællesskabet

# Innovationslederens 3 steps

1. Eget fundament på plads
2. At kunne se potentialet i andre mennesker og arbejde sammen med dem på en begejstret måde
3. Bevare overblikket og retningen mod visionen

# Peter Bastian – hinsides følelserne

- At kommer ud over følelserne – når vi bare kan mærke at den er der
- Vi holder fast i formålet og er i stand til at fokusere på det væsentlige.
- Bandet er villige til at afstå fra at handle på selvoptagethed, angst eller følelsen af en trang til at gøre sig gældende.



# Mulighedsskabende

- At kunne håndtere et evt. indre ubehag samtidig med at man giver det der foregår mellem os fuld opmærksomhed
- Det er evnen til at aflæse og skabe autentiske konsekvenser af det der er – som definere vores skaberkraft
- En særlig følsomhed eller opmærksomhed på det der er i mellem os

# Bidrag til jeres praksis lige nu eller til organisationen - eller en kombination

# LYKKE TIL MED PROJEKTERNE



# 2 forskellige plejehjem i samme kommune

Det kan godt lade sig gøre....



# Litteraturliste – foredrag 2016

- 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](#), et al
- **My Big TOE - The Complete Trilogy 1st Edition**
- by [Thomas Campbell](#) (Author) 2003 – on Lightning strike books

- 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



- Rock, David: “Managing with the brain in mind” Strategy+business Issue 56 Autumn 2009.
- Rock, David: “The Neuroscience of Leadership” A project submitted to Middlesex University for a professional doctorate. 2010.
- Rock, David & Schwartz, Jeffrey: “The neuroscience of leadership” Strategy+business Issue 43 Summer 2006.
- Rock, David & Schwartz, Jeffrey: “Why neuroscience matters to executives” Strategy+business exclusive October 2007.