

KLUMME

Vokser din hjerne?

Udviklingen af nye færdigheder er ren præfrontal cortex. Og den vil sandsynligvis kunne spores som forandringer i hjernen hos den dygtige og erfarne topleder

Vi befinder os på øverste etage af 70 Washington Square South. Her, højt hævet over den livlige summen af studerende, holder administrationen på **New York University (NYU)** til. I stolen over for mig sidder **Stacie Bloom**, som jeg lærte at kende, da hun for tre år siden deltog i **Higher Ambition Leadership Institute (HALI)** – det etårige forløb for executives, jeg er ansvarlig for.

Stacie Bloom har en stærk udstråling og et endnu mere imponerende cv med en ph.d. i cellebiologi og en postdoc i samarbejde med en nobelprismodtager. I sin karriere har hun blandt andet været chef for **Neuroscience Instituttet**, og for et halvt år siden blev hun udnævnt til vicerektor med ansvar for driften af al forskning på NYU.

Ud over alt dette beskriver hun også sig selv som barnebarn af holocaust-overlevende, datter af immigranter, mor til tre små piger og en stor elsker af den akademiske verden. Altså en kvinde med mange identiteter.

På HALI, hvor vi mødtes første gang, arbejder vi med forskellen på at være en "tilfældig" og en "bevidst" leder. Vi mener, at ledelse er en metier, som kræver en lige så stor og bevidst indsats, som den man lagde i sin oprindelige uddannelse. Og derfor er det oplagt at stille Stacie Bloom et af de spørgsmål, jeg er optaget af, nemlig: Hvordan kan vi blive bedre til at lede ledere og dermed nå helt ud til det yderste led af medarbejdere?

Træn pandelapperne

Min tese er, at man kommer langt med intuition og erfaring, når man er i direkte kontakt med dem, man leder. Men at det ikke slår til, når vi skal skabe forbindelse og forandring gennem flere led. Her skal du være yderst bevidst om det, du gør, og træne pandelapperne, altså hjernens præfrontale cortex. Så hvad siger videnskabskvinden og toplederen til den idé?

"Helt enig!", lyder det fra Stacie Bloom, der rykker begejstret frem i stolen – før hun tilføjer: "Men det betyder jo ikke, at vi to nødvendigvis har ret." Alligevel tør hun godt påstå, at udviklingen af nye færdigheder for en topleder er "ren præfrontal cortex", og at dygtige og erfarne lederes hjerner sandsynligvis ser anderledes ud efter lang tids bevidst indsats.

Desværre indkoder vi ikke nye færdigheder lige så kvikt, som dengang vi var børn. Voksne hjerner skal arbejde mere for sagen. Og derfor er det, mener Stacie Bloom, afgørende, at du virkelig



Af Mette Nørgaard,
international ledelsesrådgiver,
New York



Stacie Bloom har et imponerende cv med en ph.d. i cellebiologi og en postdoc. I sin karriere har hun blandt andet været chef for Neuroscience Instituttet, og for et halvt år siden blev hun udnævnt til vicerektor med ansvar for driften af al forskning på New York University. Foto: Jamie Hunt

tænder på at dygtiggøre dig på det nye område. For du skal øve dig, engagere og udfordre dig selv.

Omgang efter omgang med repetition af vellykkede mønstre er del af metoden, hvis man vil udvide sin identitet og gå fra ekspert til leder eller fra leder til topleder. Skiftet kræver refleksion og bevidsthed. Og lyst! For uden lyst er det næppe indsatsen værd. Eller som Stacie Bloom formulerer det: "Naturligvis kan du gøre alt til en vane. Men lyst er vigtig for at aktivere de forbindelser i din hjerne, der er knyttet til belønning og motivation. Kan du det, er chancen for, at du holder ved, større."

Kan du lide det, du laver?

Så hvad med Stacie Blooms egen transformation fra forsker til leder for de 62 medarbejdere, der i dag refererer direkte til hende? Hvordan skaber hun en enklere struktur, samtidig med at hun opbygger en mere strategisk forskningsindsats og nye måder at skabe finansiering på?

"De første måneder brugte jeg det meste af min tid på at få talt med alle på tomandshånd: "Fortæl mig om dit job. Kan du lide det, du laver?" En hel del af dem viste sig ikke at være tilfredse! De havde lyst til at prøve noget nyt. Så jeg har virkelig arbejdet på at se alt det, de her mennesker kan, deres personlighed, deres færdigheder, og tænkt over, hvordan de kan bruge deres evner på nye måder. F.eks. viste det sig, at en af forskerne var meget interesseret i kommunikation. Og at hun var dygtig til det. Så nu tager vi sammen de møder, hvor der er brug for

Min tese er, at man kommer langt med intuition og erfaring, når man er i direkte kontakt med dem, man leder



kompetencer indenfor både forskning og public relations."

"Jeg er meget bevidst om, at min evne til at skabe relationer er fundamentet for mit lederskab. Jeg indkalder aldrig til møde her på 12. sal, men går ud og deler mine tanker og visioner med folk, der hvor de er. "Giver min strategi mening? Bakker du mig op?" Deres kommentarer hjælper mig til at blive skarpere på min plan," siger Stacie Bloom.

Bryd mønsteret og skift fokus

Jeg kommer i tanke om, at Stacie på vores årlige HALI-træf citerede den canadiske psykolog **Donald Hebb** for: "Neurons that fire together wire together". I mange år har vi ment, at hjernen ikke kan kende forskel på, om vi konkret øver os eller blot visualiserer det. Holder den idé stadig, også i den seneste hjerneforskning?

"Ja! Mange gange er det præcis de samme neurologiske baner i vores hjerner, vi sætter i sving. Det virker også, selv når vi bare forestiller os noget," svarer Stacie Bloom.

Det betyder altså, at et nyt mønster ret let kan indøves. Også mens man ligger i hængekøjen. Men pas på! Nervesystemet er fuldstændig ligeglad med, om dine impulser er opbyggelige eller opslidende. Derfor træner den bevidste leder sig selv i at genkende uhensigtsmæssige tanke-mønstre og skifte fokus, før man bliver fanget i sit eget travlhedsspind og smitter andre.

I stedet kan man øve sig i at opbygge en indre ro og indgyde sig selv og andre overblik og overskud.