

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

# **NEUROLEDARSKAP, ATT LEDA FÖRÄNDRING MED KUNSKAP OM HJÄRNANS FUNKTIONER**

**- En litteraturstudie om neuroledarskapets inverkan  
vid förändringsarbete**

Janica Johansson, Sandra Carlsson



2022:05

Datum för godkännande: 07.03.2022  
Handledare: Mona Lindroth

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

<b>Utbildningsprogram:</b>	Företagsekonomi
<b>Författare:</b>	Janica Johansson, Sandra Carlsson
<b>Arbetets namn:</b>	Neuroledarskap, att leda förändring med kunskap om hjärnans funktioner - En litteraturstudie om neuroledarskapets inverkan vid förändringsarbete
<b>Handledare:</b>	Mona Lindroth
<b>Uppdragsgivare:</b>	-

### Abstrakt

I detta examensarbete kommer vi ta upp det väsentliga från några olika förändringsteorier, och jämföra detta med aspekter ur neuroledarskapet för att se om ledare med hjälp av kunskapen som fås av neurovetenskapen kan generera en bredare syn över vilka fördelar detta för med sig. I dagens samhälle är förändring en viktig del i arbetet inom en organisation, och för att tackla detta finns det flera beprövade teorier och metoder inom förändringsledarskap. Syftet med detta arbete är att undersöka om det finns en tydlig nytta med att arbeta utifrån neuroledarskap i ett förändringsarbete, jämfört med hur det skulle varit utifrån klassiska teorier om förändringsledarskap. Detta arbete är en litteraturstudie och baserar sig på litteratur och vetenskapliga artiklar, främst inom ämnena förändringsledarskap och neuroledarskap. Resultatet och slutsatsen av vårt arbete är att förändringsarbetet med hjälp av neurovetenskap ger en djupare förståelse i hur individer reagerar och utvecklas, jämfört med de mer traditionella förändringsledarskapsteorierna.

### Nyckelord (sökord)

Neuroledarskap, ledarskap, förändringsledarskap, förändringsarbete

<b>Högskolans serienummer:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Språk:</b>	<b>Sidantal:</b>
2022:05	1458-1531	Svenska	59 sidor

<b>Inlämningsdatum:</b>	<b>Presentationsdatum:</b>	<b>Datum för godkännande:</b>
18.02.2022	01.03.2022	07.03.2022

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

<b>Study program:</b>	Business administration
<b>Author:</b>	Janica Johansson, Sandra Carlsson
<b>Title:</b>	Neuromanagement, Leading Change Based on Knowledge of Brain Functions - A Literature Study on the Impact of Neuromanagement in Organizational Change
<b>Academic Supervisor:</b>	Mona Lindroth
<b>Technical Supervisor:</b>	-

<b>Abstract</b>
<p>In this thesis we will address different aspects from some different theories about change management, and compare this with aspects of neuromanagement, to see if leaders with the help of knowledge gained from neuroscience can generate a broader view of what benefits it brings. In today's society change is an important aspect of the work within an organization, and to tackle this there are several proven theories and methods within change management. The purpose of this work is to investigate whether there is a clear benefit to working on the basis of neuromanagement in organizational change, compared with how one works on the basis of classical theories of change management. This work is a literature study and is based on literature and scientific articles, mainly in the subjects of change management and neuromanagement. The result and conclusion of our work is that working with organizational change with the help of neuroscience provides a deeper understanding of how individuals react and develop, compared to the more traditional change management theories.</p>

<b>Keywords</b>
Neuromanagement, Change management, Leadership, Change

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2022:05	1458-1531	Swedish	59 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved on:</b>
18.02.2022	01.03.2022	07.03.2022

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte	6
1.3 Avgränsning	6
1.4 Frågeställning	7
<b>2. METODVAL</b>	<b>8</b>
<b>3. FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP</b>	<b>9</b>
3.1 Organisationsförändringar och förändringsledarskap	9
3.1.1. Organisatoriskt lärande	10
3.1.2 Faktorer som påverkar förändring	11
3.2 Motstånd	13
3.2.1 Att minska motståndet	16
3.2.2 Kriskommunikation	17
3.4 Att leda förändringsprocesser	18
3.5 Organisationskultur och kulturbärare	21
3.6 Några förändringsteorier	23
3.6.1 Kotters 8 faser	23
3.6.2 Transparenta chefer	25
3.6.3 Lean - ständigt förbättringsarbete	26
<b>4. NEUROLEDARSKAP</b>	<b>29</b>
4.1 Vad är neuroledarskap	30
4.2 Hur fungerar hjärnan och hur påverkar den individer?	31
4.2.1 Några centrala begrepp för hjärnans funktioner	32
4.2.2 Hjärnans delar och funktioner	33
4.2.3 Hjärnans utveckling, belöningssystem och beslutsfattanden	36
4.2.4 Hjärnans inläring, vanor och minnet	38
4.3 Att leda och utveckla	39
4.3.1 Varför utveckling behövs	41
4.4 Att nå målen	43
4.4.1 Varför är det svårt att nå sina mål?	46
4.5 Spelregler inom organisationen	48
<b>5. SLUTDISKUSSION</b>	<b>50</b>
5.1 Diskussion	50
5.2 Validitet och reliabilitet	53
5.3 Förslag till vidare forskning	54
5.4 Slutord	55
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>57</b>

# 1. INLEDNING

I en organisation sker det många förändringar, och förändringarna kan komma att upplevas olika för varje enskild individ och ledare hamnar i situationer där dessa olika problem och svårigheter måste lösas på olika sätt. I detta arbete jämförs hur ett “vanligt” förändringsledarskap, beskrivet ur klassiska teorier, skiljer sig gentemot ett förändringsledarskap som präglas av neurovetenskap.

För att enklare se nyttan av ett neuroledarskap i förändringsarbete kommer vi behöva ta reda på mer om neuroledarskap, och vad det är och hur en ledare kan använda sig av det i sitt ledarskap. En ledare som är medveten om neurovetenskap kommer lättare se vilka förutsättningar som finns hos individer, och detta är en stor fördel för en ledare.

För att kunna se vad som är specifikt för neuroledarskap kommer vi även att ta upp olika klassiska teorier inom förändringsledarskap, just för att kunna jämföra och för att få en konkret bild över vad som gör vetenskap om hjärnans funktioner till en effektiv ledarskapsteori.

## 1.1 Bakgrund

Under vår studietid har vi valt att inrikta oss på Human Resources Management och ledarskap, och det som fångat vårt intresse lite extra är vikten av ett fungerande förändringsledarskap. Förändringsledarskap är ett väldigt brett område och det finns många olika teorier och strategier att använda sig av, både äldre och nyare sådana.

“Förändring är oundviklig, och din förmåga att navigera i förändring är avgörande för din framgång som ledare” (Page, 2017).

Inom ledarskapsteorier och strategier har det tillkommit ett relativt nytt forskningsområde där ledarskapsforskare och psykologer tillsammans med andra beteendevetare undersöker och beskriver vad som sker i hjärnan, och detta kallas neuroledarskap.

Vi har valt att med hjälp av detta arbete ta reda på mer om vad neuroledarskapet är samt hur det kan användas i förändringsarbetet.

Traditionella ledarskapsteorier försökte närma sig och förstå ledarskap som en individuell egenskap som består av många kognitiva aspekter. Fokus låg på individen som fungerar som ledare och dennes egenskaper, beteenden och stilar. Ledarskap är en dynamisk process som äger rum i relationen och interaktionen mellan ledaren och efterföljaren inom ett visst sammanhang (Dimitriadis and Psychologios 2020).

## **1.2 Syfte**

En viktig del av organisationer är den effektiva målsträvan, vilket har lett till många olika ledarskapsstilar och modeller som i sin tur överlappar varandra, och det är svårt att veta hur en ledare bör förhålla sig till dem - för att få bot på detta har neuroledarskap vuxit fram (Berkman & Rock, 2014).

Neuroledarskap handlar om hur en ledare kan utvecklas i sin arbetsroll genom att förstå andra människors beteenden och handlingar, och med hjälp av detta se och förstå hur hjärnans funktioner får oss att agera i olika situationer.

Syftet med detta arbete är att undersöka om det finns en tydlig nytta med att arbeta utifrån neuroledarskap i ett förändringsarbete, jämfört med hur man arbetar utifrån klassiska teorier om förändringsledarskap.

## **1.3 Avgränsning**

Detta arbete kommer främst att fokusera på hur hjärnans funktioner påverkar individers beteenden. Vi kommer att ta upp vilka funktioner som sker i hjärnan, och hur ledare kan dra nytta av att ha kunskap om det - vi kommer däremot inte gå in på djupet medicinskt.

Vi kommer således inte heller att ta upp övriga faktorer till att ett ledarskap är bra eller dåligt, utan kommer att fokusera på hur vetenskapen om hur hjärnans reaktioner påverkar vårt arbetssätt och vad som motiverar individer, vad en ledare bör tänka på då de agerar i olika situationer, och hur ledare kan förvänta sig att de anställda reagerar i de olika situationer som kan uppstå.

Likt alla teorier inom ledarskap är neuroledarskapet väldigt brett, så vårt huvudfokus ligger på att beskriva de mest grundläggande inom neuroledarskapet, och hur ledare skall arbeta med detta när det handlar om förändringar. Vi kommer även att undersöka några olika teorier om förändringsledarskap generellt, för att se hur dessa teorier skiljer sig åt, eller om de har något gemensamt.

## **1.4 Frågeställning**

Frågeställningen vi utgått från är: Finns det en tydlig nytta med att arbeta utifrån neuroledarskap i ett förändringsarbete, jämfört med hur det skulle vara utifrån klassiska teorier om förändringsledarskap?

## 2. METODVAL

Vi kommer att utgå från en litteraturstudie - en sådan undersökning utgår främst från texter och handlingar där innebörden av det står i centrum (Christensen, Engdahl, Gräas, & Haglund, 2016, pp. 66–67). En undersökning i sådan form kan även kallas för litteraturgenomgång, litteraturöversikt eller forskningsöversikt. I dessa studier börjar skribenten med att gå igenom det material som finns tillgängligt, och utifrån detta tolka innehållet vilket sedan blir grunden för nya slutsatser. Vidare säger Forsberg och Wengström att litteraturstudier skall baseras på aktuell forskning för att komma fram till det bästa tänkbara resultat av arbetet (Forsberg & Wengström, 2016, pp. 29–30).

Vi har alltså valt att göra detta arbete i form av en litteraturstudie, som utgår från arbetets syfte samt frågeställning. Med tanke på att arbetet fördjupar sig i om det är någon skillnad i ett förändringsledarskap där ledare inkluderar neuroledarskap eller inte, kändes en litteraturstudie som en bra väg att gå. En annan aspekt till att vi valde att göra just litteraturstudie är för att ledarskap och förändringar är så stora områden, och genom denna form kommer arbetet bli mer omfattande. Däremot kan resultatet i slutsatsen komma att skilja sig från verkligheten, eftersom det inte framkommit konkreta svar på hur det i praktiken fungerar. Detta kan vara en nackdel när det handlar om att se hur väl neuroledarskap genererar effektivitet eller inte inom ledarskapet och organisationen.

På grund av att begreppet neuroledarskap är ett relativt nytt begrepp är tillgänglig litteratur bristfällig, och därav kommer teoridelen om neuroledarskapet inkludera delar av klassiska teorier för att ge en djupare förståelse och en bättre helhetsbild.



### **3. FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP**

Enligt Yukl (1992) inkluderar begreppet ledarskap bl. a. beteenden, individuella karaktärsdrag och potential till inflytande på andra. Det handlar också om hur detta förenas i organisatoriska sammanhang, i en administrativ uppgift samt att omgivningen ger en person rätt att ha inflytande på olika aspekter (Eriksson-Zetterqvist, Kalling, & Styhre, 2015, pp. 374–375). Tidigare noterade Yukl (1989) att flertalet benämningar av ledarskap inte har mycket mer gemensamt än att det handlar om en påverkansprocess som sker i ett icke jämlikt förhållande, där ledare använder sig av makt för att få inflytande över strategier och viktiga mål, och att utöva inflytande över medarbetarnas engagemang och efterlevnad av de föreskrifter som skall uppnå målen, samt att en ledare även har inflytande över gruppssammanhållningen och organisationskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2019, pp. 255–256).

Det skandinaviska ledarskapet har, enligt forskare, visat sig bygga på förtroende och gemensamt ansvar, men också att medarbetarna är delaktiga i de beslut som fattas inom organisationen. Detta skall leda till att säkerställa engagemang samt att säkrare beslut fattas (Jönsson & Strannegård, 2015, p. 253).

#### **3.1 Organisationsförändringar och förändringsledarskap**

Organisationer kan beaktas på många olika sätt, till exempel som kulturer eller nätverk. De kan också ses som lärande kollektiv, det vill säga som grupperingar som får form, utseende och kanske livslängd och grad av välmående beroende på vad de lär sig och hur de lär sig att utföra saker (Eriksson-Zetterqvist et al., 2015, p. 260).

I dagens samhälle måste organisationer ständigt genomföra förändringar för att hållas vid liv, och detta på grund av att globaliseringen, innovationen, konkurrensen och den tekniska utvecklingen hela tiden utvecklas, men också för att efterfrågan från marknaden och samhället blir större och tuffare, vilket kommer att påverka organisationerna (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 195).

En central fråga som sysselsatt forskare vad gäller förändringar inom organisationen är varför vissa organisationer klarar av att genomföra förändringen på ett lyckat sätt, medan andra inte klarar av det alls - det kan bero på misslyckande när det handlar om val av strategi, eller att ledningen av förändringsprocessen inte varit tillräckligt effektiv (Jacobsen, n.d., p. 91).

### 3.1.1. Organisatoriskt lärande

Huber (1991) sammanfattade vad lärande organisationer egentligen är, och han delade in detta i *kunskapsanskaffning*, *intern distribution av kunskap*, *tolkning av kunskap* samt *organisatoriskt minne*. Vidare menar han att individer kan skaffa kunskap på olika sätt, t. ex. genom att ärva kunskap av varandra, eller genom erfarenhet och upplevelser. Kunskap kan även fås genom indirekt lärande, vilket handlar om att beakta sina konkurrenter och efterlikna dem för att se om organisationen kan få en fördel av att ses som en annan organisation. Personer kan även välja att dela med sig av kunskap och tillsammans med andra komma fram till ny kunskap, genom så kallad ympning (Eriksson-Zetterqvist et al., 2015, pp. 272–273).

Organisatorisk lärande handlar enligt Garvin (1993) om att organisationer skapar, förvärvar och överför kunskap, och att individer utifrån detta ändrar beteenden och insikter. Garvin menar att organisatorisk lärande handlar om när lärande inom organisationen leder till nya fungerande sätt att arbeta, eller nya sätt att lösa problem på. Men det handlar också om att förändra sina sätt att fungera i omvärlden och i relation till kunder och intressenter, men även att hitta nya sätt att fungera i förhållande till organisationskulturen, eller organisationens strategi (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 226). Därtill påpekar Argote (2011) att organisatoriskt lärande grundas på *kunskapsskapande*, som uppstår genom förvärvade erfarenheter, eller genom tillämpad teori. Sedan finns *kunskapslagring*, som grundar sig på kunskapen som redan finns inom organisationen och som individer kan använda sig av, eller så använder de sig av t. ex. en databas där allting finns lagrat. Till sist finns *kunskapsöverföring*, och detta genom t. ex. intranätet eller ett möte (Alvesson & Sveningsson, 2019, pp. 226–227).

Wilson menar att på samma sätt som individer lär sig, lär sig organisationer vid förändringar - nämligen att se detta som ett sätt att förbättra och upprätthålla konkurrenskraft, produktivitet samt innovation. Hon menar också att lärande inom organisationer sker när individer förvärvar kunskaper (Wilson, 2014, p. 246).

### 3.1.2 Faktorer som påverkar förändring

Det finns många orsaker till att en organisation förändras, och det handlar både om interna och externa drivkrafter. Alla organisationer består av fyra grundelement, och dessa är *teknologi, struktur, uppgifter* och *människor* (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 196). Vad som är gemensamt för alla sorters förändringar är komplexiteten av investeringen på det aktuella området. Ju mer organisationen har investerat på ett visst område, desto svårare kommer det bli att genomföra en förändring (Jacobsen, n.d., p. 93).

De förändringar som sker inom teknologin kan handla om fysiska produktionsteknologier i produktionsprocessen - att introducerar något som tydligt kan bidra till förändring, såsom ny teknologi för att förbättra produktionen och minska produktionsfel etc (Jacobsen, n.d., pp. 62–68). Den teknologiska förändringen kan påverka organisationen på olika sätt, och bl. a. genom framtagning av nya kommunikationsteknologier kan nya arbetssätt utvecklas, som t. ex. distansarbete, men dessa kan även leda till nya tjänster och affärsmodeller (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 196). De förändringar som sker i strukturen, och de formella element i organisationen, är förändringar som är knutna till arbetsuppgifter i sin helhet - dessa förändringar är strategiska, och leder ofta till att organisationer breddar sitt sortiment. Vidare sker det förändringar i informella element, och det handlar då om kulturen och organisationens grundläggande antaganden, normer och värden. Utöver det sker det även förändringar i beteenden - för att klara av att utföra en förändring kommer troligtvis individens beteenden behöva förändras. Det kan handla om att förbättra samarbete, öka motivationen eller ändra kreativiteten. Att förändra beteenden skapar möjligheter för effektivare produktion eller teknologi (Jacobsen, n.d., pp. 62–68).

“Förändringar påverkar och påverkas av beteenden i organisationen” (Wilson, 2014, p. 339).

Alla dessa grundelement, förutom förändring i strukturen, ingår i själva kärnan av organisationen. Uppgifterna är olika och till för att lösas - teknologier eller individers beteenden som behöver utvecklas eller bytas ut. Därtill kan även dessa element vara sammankopplade, det kan t. ex. handla om att individer använder sig av en viss teknologi för att lösa en viss uppgift (Jacobsen, n.d., p. 57).

Förutom de fyra grundelementen kan strukturen beskrivas genom att delas upp i fyra olika delar. Dessa är *mål och strategi*, *formell struktur*, *organisationsstruktur*, samt *maktrelationer*. Målet är vad organisationen vill uppnå, och strategin handlar om hur det skall uppnås. Den formella strukturen är organisationens uppbyggnad, och organisationskulturen är den gemensamma kulturen och värderingar som individerna har inom organisationen. Maktrelationer i organisationen utgår främst från hierarkin och vem som kan bestämma över vem (Jacobsen, n.d., p. 58). Det är viktigt med förståelse och hänsyn till det specifika organisatoriska sammanhanget innan en förändring implementeras - det vill säga att de nuvarande rutiner och värderingar uppmärksammas och tas i beaktande, och även hur organisationen fungerar i nuläget. Uppmärksammas detta i förändringens implementeringsfas är det lättare att förstå vad det är som behöver förändras (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 210).

Vidare kan förändringar ske på två sätt - reaktiv och proaktiv. När en förändring sker proaktivt förändras något för att anpassa sig till en förväntad händelse, eller till en händelse som troligtvis kommer ske - detta är dock en osäker orsak till förändring eftersom det inte är säkert om händelsen kommer utvecklas på det sätt som förutsågs. En reaktiv förändring sker däremot till följd av en händelse (Jacobsen, n.d., pp. 126–128). Grunderna till förändringen varierar - vid en planerad förändring är det ledningens planer som är centrala, medan en framväxande förändring ofta kräver att andra organisationsmedlemmar är med och påverkar agerandet för förändringen. Alvesson och Sveningsson menar att alla individer uppfattar en förändring på olika sätt, och att det således är viktigt att alla som påverkas av förändringen har samma bild av den (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 198).

En förändring kan även komma att upplevas som något positivt eller som något negativt, beroende på vad individer tror att förändringen kommer att leda till och hur individer tolkar situationen. Om förändringen upplevs som hotfull kommer det att gå åt energi för att försöka försvara sig mot den hotfulla situationen, men om situationen däremot upplevs som positiv kommer energin gå åt till aktivitet och kreativitet (Angelöw, 2010, pp. 17–18). Wheelan menar att i högpresterande organisationer läggs det mycket tid på att planera hur problemen skall lösas och vilka beslut som skall fattas - således bestäms det hur besluten skall fattas, innan de fattas. För att en förändring skall gå så smidigt som möjligt skall ledarna bestämma sig för ett tillvägagångssätt i förväg, och se till att en effektiv strategi framkommer, samtidigt skall ledarna också se till att medarbetarna stöttar detta. Vidare menar hon även att högpresterande organisationer definierar och diskuterar de problem som måste lösas - och innan ett beslut fattas måste problemet gås igenom noggrant för att alla skall veta vad som gäller och vilka sätt som finns att hantera problemet på (Wheelan, 2019, pp. 66–67).

### **3.2 Motstånd**

När det sker förändringar kommer ledare ofta att mötas av motstånd från de anställda, och det är därför viktigt att veta varför det kan uppstå motstånd (Wilson, 2014, p. 340). Det finns många olika faktorer som orsakar reaktioner i samband med en förändring, både på individnivå men också på organisationsnivå (Angelöw, 2010, p. 16).

Motstånd är ett centralt begrepp när det handlar om förändringar inom organisationer. Enligt Dawson (2003) är motstånd resultatet av flera faktorer - det handlar bl. a. om förändringar av kompetenskrav, hot mot anställning, psykologiska hot, nya arbetsvillkor och förändring av status. Även missförstånd, intressen och tidigare erfarenheter kan vara orsaker till att motstånd uppstår (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 207). Angelöw menar också att motstånd kring en förändring kan bero på en mängd olika saker, bl. a. på misstro mot förändringen, alternativt mot initiativtagaren till förändringen, men det kan också bero på upplevda farhågor eller risker medarbetarna tror kan komma tillsammans med en förändring. Individer kan också uppleva rädsla gentemot en förändring - rädsla för att förändringen skall leda till försämringar, eller rädsla för att förändringen skall misslyckas (Angelöw, 2010, p.

83). Rädsla kan också grunda sig i att individer känner sig bekväma med det kända, och känner obehag för det okända som förändringen kan föra med sig (Jacobsen, n.d., p. 140). Vidare kan det, som nämnts tidigare, bero på arbetsvillkor, men också på eventuella nya arbetsuppgifter eller ny arbetslag (Angelöw, 2010, p. 83).

Ännu en orsak till motstånd kan vara merarbete. Dubbelarbete är för det mesta nödvändigt eftersom nya processer behöver arbetas in samtidigt som de gamla sätten att arbeta på avvecklas. Detta skapar en press på de anställda under övergångsperioden, och det kan leda till att fler anställda motsätter sig förändringen i och med att många tycker att det känns tungt att "börja om" (Jacobsen, n.d., pp. 143–144). Även känslan av att inte vara delaktig och således bli intvingad i en förändring kan leda till motstånd, men även svårigheten med att se någon fördel med förändringen kan påverka motståndet. Individer upplever alltså förändringen som något otryggt (Angelöw, 2010, p. 83). För att däremot minska motståndet kan det vara klokt att låta medarbetarna vara delaktiga i beslut som berör förändringen, och att ledare är öppna och ärliga när det gäller informationen (Jönsson & Strannegård, 2015, p. 228). Wheelan däremot menar att det är klokt att inte låta alla delta i beslutsfattandet, med tanke på att alla individer inte är kapabla till detta - för att klara av att ta sådana beslut bör dessa individer besitta expertis, känna tilltro till sin egen förmåga att bidra, samt ha kunskap, erfarenhet och intresse för den specifika situationen (Wheelan, 2019, pp. 82–83). Motstånd kan även uppstå på grund av oenigheter kring förändringen, och det kan bero på att alla inte ser att behovet finns, eller att de är oeniga om att just den specifika förändringen är bästa lösningen på problemet. Jacobsen menar att en förändring kan komma att påverka omgivningen på arbetsplatsen, vilket kan leda till en identitetsförlust för individer, som i sin tur kan leda till att effektiviteten inom organisationen minskar (Jacobsen, n.d., pp. 140–143).

En förändring kan också påverka hur individens ansvar, befogenhet, inflytande eller yrkestitel kommer att påverkas, och beroende på om individen upplever det positivt eller negativt kommer känslorna kring förändringen utgå från detta (Angelöw, 2010, pp. 19–20). En vinst eller förlust av personliga fördelar påverkar också motståndet. Att få möjlighet att göra karriär kan vara både positivt och negativt, med tanke på stressigare arbete eller flera arbetsuppgifter. I sådana fall kan belöningar vara en morot till uppslutning kring förändring (Jacobsen, n.d., pp. 142–143). Dessutom kommer en förändring som leder till mindre lön, sämre förmåner

eller andra nedskärningar att upplevas som negativt, medan förändringar som leder till det motsatta kommer att upplevas som något positivt och kommer tas emot med öppna armar (Angelöw, 2010, p. 19). En annan grund till motstånd är att sociala relationer påverkas, och detta sker vid omgrupperingar samt förändringar i personalomsättningen - individer tappar kontakten med gamla kollegor, och om individer inte trivs på sina nya arbetsplatser kommer sjukfrånvaron öka, och dessa förändringar kan påverka arbetet negativt - allt detta i och med att individer tappar det som gjorde arbetet meningsfullt (Jacobsen, n.d., pp. 144–145).

Angelöw menar att sådana förändringar kan upplevas som hotande - men förändringen kan å andra sidan även ge bättre sociala kontakter och förändringen kommer inte längre att upplevas som ett hot. Orsakerna till förändring kan alltså vara många, och det är därför viktigt för ledare att vara öppen och tydlig kring förändringens syfte och mål. Om insikten av att förändringen är nödvändig och om behovet eller viljan för förändring finns, kommer det även uppstå en positivare inställning till förändringsarbetet. Dessutom är det viktigt att informationen och kommunikationen är direkt och ärlig, vilket kommer leda till tillit och en bättre förståelse inom organisationen (Angelöw, 2010, pp. 19–21).

Om en förändring däremot innebär att individer känner ökad trygghet, och bl. a. möjlighet för att utvecklas ytterligare, kommer förändringen att tas emot positivt (Angelöw, 2010, pp. 19–20). Ett positivt motstånd kan handla om att individerna kritiserar behovet av förändring och om den bestämda förändringen skulle vara den bästa lösningen för det problem som organisationen står inför, och om det finns ett sådant motstånd finns det även orsak för att undersöka ifall det kan finnas andra sätt att lösa problemet. Ett rimligt motstånd till förändring skapar även en öppning för debatt och diskussion - en diskussion kan också leda till att förändringen kommer att bli ännu bättre, tack vare att individer kan komma med sådan input som ledaren inte själv tänkt på. En viktig aspekt som ledare behöver tänka på är att även om det finns motstånd för en viss förändring är det inte enbart individer som är mot och individer som är för, utan det finns även fler dimensioner - individer kan vara mot just den specifika förändringen men vilja ha någon annan, eller så är de neutrala (Jacobsen, n.d., pp. 149–150).

### 3.2.1 Att minska motståndet

Enligt Angelöw kan en förändring komma att tas emot bättre om de medarbetare som i första hand berörs får vara med och påverka denna, och således vara delaktiga i hur förändringen formas. Det är t. ex. också medarbetarna som sitter på den huvudsakliga kunskapen om den berörda arbetsuppgiften, och det kan därför vara klokt för organisationen att inkludera medarbetarna för att dels minska motståndet, men även för att effektivisera och förbättra förändringen vid ett tidigt skede. Vidare kan motståndet även påverkas utifrån hur relationen ser ut mellan de som tar beslutet angående en förändring och de som skall arbeta med dessa förändringar - har individerna förtroende för varandra kommer förändringen gå mer smärtfritt än vad det skulle göra om relationen inte är bra (Angelöw, 2010, pp. 20–21).

För att förändringen skall flyta på så bra som möjligt är det viktigt att ledaren respekterar negativiteter och motstånd som kan förekomma, och ledaren bör även ta reda på vad detta grundar sig på. Det mesta av motståndet kan nämligen reduceras med hjälp av kommunikation och information, det är således bättre att informera för mycket än för lite. Ledaren har antagligen diskuterat och tänkt igenom den kommande förändringen en längre tid, och förändringen har således blivit bekant för en själv. Det är därför viktigt att komma ihåg att när en förändring är bekant för en själv behöver den nödvändigtvis inte vara det för någon annan. Är medarbetarna obekanta med vad som kommer ske och vad förändringen innebär, är det naturligt att det uppstår motstånd - det krävs alltså att förändringen får ta sin tid att sjunka in och bearbetas (Angelöw, 2010, pp. 84–85).

Ledare kan välja att se motståndet som en tillgång och ett tecken på engagemang när det gäller förändringar, en aspekt i detta är att motstånd kan hjälpa till att få upp ögonen för risker som tidigare varit oupptäckta etc. Det är också viktigt att ta reda på vad motståndet beror på och att sedan ge det stöd som behövs för att förändra det negativa till det positiva. Sist men inte minst är det viktigt att ledaren behåller sitt lugn i dessa situationer. Ifall ledaren själv får panik kommer det smitta av sig på de resterande inom organisation, medan om positiva känslorna förmedlas och sprids vidare i organisationen genom ledaren ger detta en lugnande effekt. Eftersom alla inte kommer att se det positiva som förändringen medför, är det viktigt



att förmedla inspiration till dessa individer genom att lyfta fram det positiva aspekterna vilka är tydliga för ledaren själv (Angelöw, 2010, p. 87).

En organisation kommer aldrig att ha full kontroll över vad som sker inom organisationen trots att ledningen sitter på makten och befogenheten. Medarbetarna kommer alltid att göra motstånd på ett eller annat sätt, och det är begränsat vad en ledare kan göra åt det (Wilson, 2014, p. 380). En ledare kan inte alltid själv välja vad besluten går ut på och vad dessa beslut kommer att leda till. Viktigt att komma ihåg är att en ledare också är en individ, och att individer har en förmåga att vilja ändra sig och anpassa sig annorlunda till olika situationer - en ledares förmåga att fatta beslut grundar sig även i hur mycket inflytande organisationen i övrigt har i den specifika frågan, men beslutsfattandet grundar sig också i vad som uppfattas vara organisationens bästa (Jönsson & Strannegård, 2015, pp. 227–228).

### **3.2.2 Kriskommunikation**

Vid förändring kan det uppkomma oro, och för att hantera oro hos medarbetare är det bra att veta hur individer fungerar - när individer utsätts för en viss situation tänker var och en på hur en själv kommer drabbas. Ledarna vet inte i förväg vem som kommer att reagera och hur, och det är därför viktigt att ledare gå ut med känd information och att uppdatera organisationen när ny information finns att delge - kommunikationen skall vara öppen och ärlig. Med hjälp av strukturer och möten kan ledare skapa kontroll över situationer, och återkommande strukturer stillar även oro. En fallgrop som finns kring krishantering är att oron inte tas på allvar - ledaren bör således arbeta för att vara beredd på det värsta, och inte bli för bekväm (J. Fors-Andrée, 2020). Det finns många olika aspekter som påverkar en kris, bl. a. den specifika situationen, individens livshistoria eller aktuella livssituation, samt stöd från omgivningen. Oberoende vilken kris som upplevs finns det olika stadier som måste genomgå, och dessa är *chockfasen*, *reaktionsfasen*, *bearbetningsfasen* samt *nyorienteringsfasen* (Angelöw, 2010, p. 35). J. Fors-Andrée menar att oberoende om det uppstår en kris eller inte, är det viktigt att hålla organisationen rullande så långt det går - viktigt att hålla isär och hålla igång dessa parallellt (J. Fors-Andrée, 2020).

När individer befinner sig i en krisreaktionsfas kan en ledare använda sig av lösningsfokuserade krissamtal. I en sådan situation börjar ledaren med att ta reda på hur individen skall få stöd, och det är även viktigt att ledaren lyssnar och respekterar svaret som medarbetaren ger. Vidare bör ledaren fundera över hur samtalet kan övergå till att fokusera på lösningar - detta kan lösas genom att diskutera vad som redan gjorts för att försöka klara av situationen, samt vad som önskas bli annorlunda efter samtalet. Ledaren skall även ge individen uppskattning för vad som gjorts för att försöka lösa situationen, och fokusera på vad som bör göras för att situationen skall bli bättre - fokusera också på vad som kan göras av omgivningen för att stödja den krisdrabbade individen (Angelöw, 2010, pp. 41–42).

### **3.4 Att leda förändringsprocesser**

Dag Ingvar Jacobsen tar upp några delar som han använder sig av vid beskrivning om vad som är viktigt att tänka på vid ledning av förändringsprocesser. Det första ledaren bör börja med är *upptining*, och därefter skapa *meningsbildning* för att individerna i organisationen skall få en förståelse för förändringen (Jacobsen, n.d., pp. 192–196). En annan aspekt av utgångspunkter för förändring är *organizational development (OD)*, som är en modell för planerad organisationsutveckling från 1940-talet, och som utgörs av tre generella steg som är *upptining*, *förändring* och *återfrysning* (Alvesson & Sveningsson, 2019, pp. 200–201).

Eftersom det är individens beteende som i grunden skall förändras är det således ingen annan än individen själv som kan se till att förändringsarbetet kan genomföras, så för att förändringen skall kunna genomföras måste medarbetarna inom organisationen vara redo för förändringen och vilja förändra. Detta förändringsbeteende förstärks av så kallade upptinare - dessa är individer inom organisationen som tror på förändringen, och som tycker att förändring är nödvändig. Medarbetarna blir med hjälp av dessa upptinare medvetna om att förändringen är nödvändig, och att det kommer leda till en förbättring samt att det finns resurser för att genomföra den (Jacobsen, n.d., pp. 192–193). Förändringsviljan utgör en central faktor när det kommer till att klara av att utföra förändringsarbetet. En viktig förutsättning är att individer känner sig motiverade - chanserna att lyckas med en förändring ökar markant när så många som möjligt ser behovet av förändring. Det är med andra ord

viljan som är motorn i hela förändringsarbetet (Angelöw, 2010, p. 110). Vidare kan upptiningsaktiviteter t. ex. vara workshops, utbildning eller motiverande tal från sådana personer som är en viktig del av just förändringen. Kort och gott handlar upptining om att se till att de individer som berörs av förändringen blir övertygade om behovet av att förändringen måste ske (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 201).

Meningsbildning, eller *sensemaking*, innebär att ledaren skapar kunskap hos medarbetarna för att de skall få djupare förståelse för förändringen. För att göra det beskriver Jacobsen tre förhållanden - *tolkning av historien*, *kontextualisering av nutiden* och *berättelse om framtiden*. För det första handlar tolkningen av historien om att ta fram händelser som kan främja förändringen och tolka utvecklingen fram till dagsläget - när utförda förändringar undersöks och det kommer fram upptäcker om att det inte gått som tänkt kommer den negativa trenden leda till att individer inser att den aktuella situationen inte är hållbar, och att en förändring således är nödvändig. Att tolka det förflutna och skapa en kriskänsla framkallar intrycket av att den nuvarande situationen är något individen vill komma bort från (Jacobsen, n.d., pp. 196–198). Vad gäller *organizational development* bör förändringen utföras utifrån de planer som har tagits fram, och när “ett förnyat och önskat läge” är uppnått kan organisationen återfrysas för att läget skall bli stabilt igen. Detta kan göras med hjälp av information, kunskap och engagerat deltagande (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 201).

Därtill måste även en uppfattning om nutiden införskaffas - t. ex. att organisation är sämre än andra organisationer, och att det krävs en förändring för att bli bättre. Hänvisning till andra aktörer kan även tas upp och som hävdar att förändring är nödvändigt. Organisationen skall också klargöra vilka resurser som finns vad gäller förändring, och därav vilken förändringskapacitet som organisationen har (Jacobsen, n.d., pp. 198–199). När en organisations strategi förändras handlar det om att organisationens långsiktiga mål och mission förändras, det vill säga fundamentet för organisationen förändras. För att smidigt ändra strategin bör ledaren klara av att tolka och utgå från omvärlden, och detta i form av hot och möjligheter, men samtidigt klara av att se de egna styrkorna och svagheter inom organisationen (Jönsson & Strannegård, 2015, p. 128).

Andrew Pettigrew (1990,1997) lyfter fram att kontexten har stor betydelse i detta, och att ledare inte kan styra hur omvärlden skall agera, och således är det svårt att påverka hur ledare egentligen lyckas med sina strategier. Viktigt att påpeka är att för att underlätta detta måste ledare ta hjälp av andra, både medarbetare, konkurrenter och samarbetspartners (Jönsson & Strannegård, 2015, p. 129). Berättelsen om framtiden innefattar ett ledarskap som målar upp en framtida vision - att måla upp en bild över hur det kommer kunna se ut efter förändring kan kallas för inspirerande ledarskap. Visionen bör vara utmanande men möjlig att uppnå, och starka visioner innehåller ofta metaforer och slagord. För att organisationen skall klara av att nå dit är det viktigt att lyssna på medarbetarnas egna visioner. Om det tas hänsyn till detta kommer det bli lättare för individerna att förhålla sig till organisationens vision (Jacobsen, n.d., pp. 196–201).

Det är också viktigt att kommunikationen kring en förändring sker både genom språk och genom handling. Formuleringen som förändringsledaren använder sig av då budskapet om förändring skall förmedlas är avgörande för hur den uppfattas, och det är viktigt att informationen kommer ut på rätt sätt och i en form som passar organisationen. Vid förmedling av information kan ledare använda sig av ett budskap som innehåller ett problem, en lösning och ett lyckligt slut. Vidare är det viktigt att informationen upprepas och att individer inom organisationen hör informationen för många gånger, snarare än för få. Vad gäller kommunikation genom handling är det viktigt att ledarna gör som det förmedlas. Om ledare ändrar sitt beteende kommer medarbetarna i sin tur att ändra sitt beteende snabbare. Kommunikation genom språk och handling hänger ihop, och det är det som tillsammans skapar den önskvärda kommunikationen (Jacobsen, n.d., pp. 203–207). Att ha en kommunikationsstruktur där alla inom organisationen får vara med och lägga fram sina tankar och idéer förbättrar effektiviteten, och tillsammans med konstruktiv feedback kommer förbättringar och utveckling ske i och med att individer tack vare detta förbättrar sättet att fungera (Wheelan, 2019, pp. 65–66).

### 3.5 Organisationskultur och kulturbärare

Enligt Morgan (1968) har organisationer sedan industrialismen styrts av att fungera som en välplanerad maskin, och precis som en maskin har organisationers idealbild formats efter denna konstruktion. Strukturen delas in i olika moment med ett logiskt system av funktioner, och ledarskapet har utifrån detta gått ut på att kontrollera att allting fungerar som det skall för att uppnå målen på ett effektivt sätt. Efter 1970-talet har denna syn på organisationer övergått till ett kunskapssamhälle, där individer och deras kunskap istället satts i fokus, och mening och meningsskapande har blivit en central del av organisationen och ledarskapet (Jönsson & Strannegård, 2015, pp. 359–360).

Som Wolf (1994) uttrycker det är makt implicerat i kulturen genom att hålla fram en version av hur man kan förhålla sig till världen som sann, fruktbar eller skön och använda denna för att marginalisera möjligheter som hotar denna sanning, produktivitet eller skönhet (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 180).

En definition är att kulturen omfattar godkända sätt att uttrycka och bekräfta värderingar, antaganden och normer, och tack vare detta undviks osäkerhet i diverse situationer (Eriksson-Zetterqvist et al., 2015, p. 238).

Det är många aspekter som påverkar en organisations kultur, och det är bl. a. vilka individer som finns inom organisationen och deras utbildningar och inriktningar, deras kriser och händelser de upplevt och som format dem, samtidigt som ledarna och samhället påverkar hur organisationen styrs. Dessutom kommer även språket, handlingarna och material att påverka kulturen. Språket är grundläggande för kommunikation, och så även inom organisationer - vilka ord som används och hur de används är en central del av organisationskulturen. Vidare är även slogans viktiga, det är nämligen dessa som berättar för omvärlden vad det är som organisationen står för, men även historien är viktig, det är nämligen historien som berättar och förmedlar organisationens värderingar, idéer och tankesätt (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 177). Själva kulturen skapas och formas oavbrutet av individerna som påverkas av detta. Det som redan är överenskommet byggs in i organisationskulturen, såsom åsikter, normer och värderingar. Detta blir i sin tur en del av helheten som kommer att skapa nya

tolkningar (Wilson, 2014, p. 266). Den aktuella organisationskulturen kan snabbt överföras till nyanställda, och om kulturen inte fångar dennes intresse tenderar anställningen att bli kortvarig, medan de som tar till sig organisationskulturen tenderar att stanna (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 176).

De specifika dragen hos en kultur beror tvärtom på de skillnader och oenigheter som växer fram inom gruppen i fråga. Själva processen är däremot densamma från grupp till grupp, och alla medlemmar är involverade i skapandet av en grupps unika kultur och struktur (Wheelan, 2019, p. 99).

Handlingarna är tillsammans med språket en stor del av hur kulturen ser ut, samt på vilket sätt ledarna tycker att arbetet skall skötas - t. ex. att träffa kunder och bygga relationer, eller att inrikta sig på den bästa och nyaste tekniken. Beroende på detta är det även det som medarbetarna tar till sig och även det de förmedlar vidare. Utöver detta finns det också vissa mönster inom en organisation - t. ex. speciella sociala situationer som följer ett visst mönster och som förmedlar och återskapar organisationens kultur. Hur organisationen uppfattas kan också komma att påverka kulturen, och det handlar då om hur t. ex. byggnaderna, produkterna och inredningen ser ut - detta kan påverka statusen som organisationen utåt sett ser ut att ha. Kulturen påverkas alltså inte endast av vad som finns inom organisationen, utan även av hur organisationen uppfattas och tolkas (Alvesson & Sveningsson, 2019, pp. 178–180).

Enligt Eriksson-Zetterqvist, Kalling och Styhre har det funnits tre olika inriktningar vad gäller organisationskultur, och dessa har ersatt varandra. Dessa är *företagskultur*, som definieras som en egenskap inom en organisation. Detta går ut på att företag kan bli mer effektiva om ledaren styr medarbetarna med en stark företagskultur, men frågan är om detta är moraliskt hållbart. Senare kom en ny inriktning, nämligen *organisation som kultur* som baseras på ett djupare synsätt, där kulturen ses som en metafor för organisationen, organisationen ses som en by eller som ett folkslag, och på så sätt ser individer även hur kulturen påverkar människorna. Den sista inriktningen är *kulturella studier av organisering* och kulturen ses då som ett uttryck för större processer i samhället (Eriksson-Zetterqvist et al., 2015, p. 238). När effekterna av en förändring i organisationskulturen undersöks, har fokus ofta legat på i vilken utsträckning målen har uppnåtts, och hur effekten av förändringen har påverkat

prestationerna. Wilson menar att en organisations kultur dels bestäms av regler, men att dessa regler också bör ändras för att en förändring skall vara möjlig att genomföra (Wilson, 2014, pp. 277–278). Vidare kan organisationers kultur ses som ett resultat av krafter inifrån, och således är innehållet i kulturer olika (Wheelan, 2019, p. 99).

## 3.6 Några förändringsteorier

### 3.6.1 Kotters 8 faser

John P Kotter har tagit fram en plan på åtta steg som är till stor hjälp för en lyckad storskalig organisationsförändring - dessa steg handlar om hur ledaren skall få individer att känna och agera annorlunda för att förändringen skall lyckas ('Kotters 8-stepsplan', 2021). Kotters åtta faser är framtagna för att, enligt Alvesson och Sveningsson, hitta många av problemen som kan uppstå vid en förändring, och således hjälper dessa steg till att hantera dem, vilket leder till att förändringen blir lättare att genomföra (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 203). Kotter menar att det endast är några insatser som är framgångsrika och andra är katastrofer, medan de flesta insatserna tenderar att hamnar någonstans däremellan (Wilson, 2014, p. 343).

Det första steget i Kotters förändringsplan är att skapa rätt grogrund och att öka känslan av akut läge - skapas känsla av att situationen inte är hållbar och att organisationen måste komma bort från den, kommer medarbetarna ha lättare att anpassa sig till förändringen ('Kotters 8-stepsplan', 2021).

Förändringsviljan är sammankopplad med en önskan eller insikt om nödvändigheten av förändring, att ha tydliga och positiva mål, en möjlighet att genomföra förändringar, tro på sin egen förmåga att förändra, en realistisk bild av möjliga förändringar samt en känsla av trygghet (Angelöw, 2010, p. 119).

Enligt Wilson menar Kotter att organisationer gör misstaget och inte lyckas förmedla tillräckligt tydligt att behovet av en förändring finns - framgångsrika förändringar kräver en öppen dialog inom organisationen, och detta hjälper även till att öka motivationen hos individer (Wilson, 2014, p. 343). Vidare diskuterar Angelöw om ett möjlighetsorienterat förändringsarbete som fokuserar på styrkor och framgångar, och principen är att fokusera på

det organisationen vill ha mer av. Det finns fyra nivåer - *nulägesanalys*, *styrkeanalys*, *önskvärdt* och *rimliga mål*, och *insatsen* (Angelöw, 2010, p. 159).

Steg två är att bygga ett starkt ledningsteam - existerar ett ledningsteam i organisationen med bra sammansättning av kompetens och makt kommer förändringsarbetet att bli lättare att komma igång med, samt att tempot kommer hållas levande vilket i sin tur leder till att förändringsarbetet inte kommer att stanna av. Därtill krävs det att alla medparter har tillit till varandra för att diskussioner kan genomföras på ett öppet och ärligt sätt - att vara öppen och ärlig leder till att vägledningen av förändringen blir bättre. Nästa steg i Kotters förändringsplan är att bygga rätt vision. Visionen skall vara utmanande men inte omöjlig att uppnå, den skall även vara känslomässigt attraktiv ('Kotters 8-stepsplan', 2021). Kotter menar att varje framgångsrikt förändringsarbete grundar sig i en framtid som faller intressenterna i smaken. Därtill menar han att en vision klargör organisationens utvecklingslinje, visar vart förändringsarbetet skall leda, skapar motivation hos medarbetare att göra sådant som egentligen inte ligger i deras egna intresse, samt visar en framtid det kan vara värt att offra något för. Om alla vet vart de är på väg kan alla fatta enskilda beslut som tillsammans leder till något gemensamt (Angelöw, 2010, p. 122).

Steg fyra är att engagera hela organisationen - och att kommunicera för att uppnå detta. Det är viktigt att ledningen för förändringen "lever som man lär", för att organisationen skall ta efter ('Kotters 8-stepsplan', 2021). När ledare stärker sättet att arbeta kommer arbetskapaciteten öka, och organisationen når framgången lättare (Angelöw, 2010, pp. 163–167). När insikten om att förändringen är nödvändig kommer förändringsviljan förknippas med engagemang och stimulans - så länge detta hålls vid liv kommer drivkraften och energin att fortsätta finnas för att slutföra förändringen (Angelöw, 2010, p. 121).

Nästa steg är att stärka möjligheterna att agera - ledarna måste klara av att förvandla det gamla sättet att arbeta på till stöd för det nya, och detta för att medarbetarna enklare skall kunna gå från gamla strukturer och tankemönster till de nya som krävs för att uppnå den uppsatta visionen. Steg sex är att skapa kortsiktiga segrar, och att lägga in kortsiktiga mål i organisationen som sedan firas när dessa uppnås. På så sätt får medarbetarna en känsla av belöning, samt en känsla av att arbetet som utförts är på rätt väg för den nya visionen.



Medarbetarna får även ny motivation att fortsätta arbeta när de ser att det lönar sig. Sedan är det dags för att driva vidare och förankra ('Kotters 8-stepsplan', 2021). Det är viktigt att alla känner sig motiverade till själva förändringen. Även om alla inom organisationen tillsammans har format målen, kommer individer uppleva att olika faktorer driver oss framåt och leder oss till att vilja förändra något - det är viktigt för organisationen att förändringsbehoven kartläggs och att förändringar inleds där det finns mest önskemål (Angelöw, 2010, p. 121). Därtill menar även Wilson att förändringar som drivs av bortkastade resurser, rädd, frustrerad eller utbränd personal, är faktorer som kommer att leda till att förändringar upplevs som "rena rama blodbad" (Wilson, 2014, p. 33).

Steg sju i Kotters förändringsplan är att hålla i och driva vidare förändringen - det är viktigt att inte fira delsegrar för mycket eftersom det kan leda till att individer tror att de är klara med arbetet, och tempot på förändringsarbetet kommer således att försämrats. Istället skall delsegrar användas som sporre för att fortsätta arbeta kanske ännu lite hårdare, samt att inleda ännu större förändringar. Det sista steget, steg åtta, handlar om att förankra förändringarna - det handlar om att få in nya beteendemönster i organisationens kultur ('Kotters 8-stepsplan', 2021).

### **3.6.2 Transparenta chefer**

Enligt Erik Fors-Andrée är transparens att kommunikationen är ärlig, och att ledaren delar med sig av sina tankar, är öppen med vad det är som är på gång, och bjuder in andra till att vara med. Delaktighet handlar om att medverka och ha möjlighet att medverka - för att kunna delta är delaktighet således inte bara att få veta vilka beslut som fattas, utan snarare att få veta vad beslut skall fattas om (E. Fors-Andrée, 2019).

Motivationen till förändringsarbetet förstärks när individer kontinuerligt får information om vad som händer inom organisationen och i arbetet de utför - och genom information om organisationens förutsättningar i form av t. ex. budget och avtal, kan förändringsalternativen göras mer realistiska (Angelöw, 2010, p. 124). Vidare skapar transparenta chefer tillit till sitt team, och har ledaren mer tillit inom organisationen kommer medarbetarna bli mer självgående - men det kan också leda till att medarbetarna blir mindre mottagliga till råd. För

att skapa tillit hos medarbetarna skall ledaren i grund och botten bete sig på ett schysst sätt, och för att skapa tillit i teamet skall ledaren vara öppen och ärlig, behandla alla lika och låta alla ta ansvar över sina egna handlingar. Ledaren bör även minska medarbetarnas stress, och således även balansera kraven som ställs med den egenkontroll som ges. Utöver detta skall ledaren även skapa en lugn och avslappnad arbetsmiljö (Hillvesson, 2019). Att ha tillit till sig själv och andra ger individer också en grundtrygghet, som har stora likheter till självförtroendet - en känsla av trygghet leder i sin tur till en nödvändig förutsättning till förändringsviljan (Angelöw, 2010, p. 125).

Enligt Jönsson och Strannegård är det viktigt att såväl medarbetare som ledningen känner förtroende för varandra inom organisationen, och förtroende är i många fall motsatsen till kontroll - om det finns förtroende kan vilken situation som helst ingås utan att ha kontroll över den. Utöver detta menar de att förtroende inte handlar om att tycka om varandra, utan det handlar om att individerna skall lita på andra individers yrkesskicklighet (Jönsson & Strannegård, 2015, pp. 261–262).

### **3.6.3 Lean - ständigt förbättringsarbete**

Lean är ett arbetssätt som fokuserar på att ta tillvara på de resurser som existerar, och att använda dessa på effektivast sätt för att nå största framgång - avsikten är att få bort onödiga arbetsmoment för att således inte förlora onödig tid, samt att se till att rätt resurs är på rätt plats vid rätt tid (Angelöw, 2010, p. 181). Världen förändrar ständigt kraven på kvaliteten, produktiviteten och minskade kostnader vilket har lett till att organisationer blivit tvungna att arbeta på ett sätt som ger möjlighet till ständig förändring - vilket också har varit avgörande med tanke på konkurrensen (Eriksen, Fischer, & Mønsted, 2010, p. 6). Lean förknippas från grunden med Toyotas sätt att arbeta, och utgick då från att minimera lagerkostnader och produkter i arbetet, och såldes beställdes varorna just innan de behövdes så det inte blev liggande på lagret. Detta arbetssätt gick sedan att överföra till andra organisationer utanför bilindustrin. Lean kännetecknas som sagt var av att organisationer arbetar på ett sätt som konstant förbättrar kvalitet och produktion (Wilson, 2014, p. 349).

Lean är ett mycket relevant begrepp när det kommer till ständig förändring, förnyelse, processoptimering och ledning. Vidare fokuserar lean på uthållig förändring och utveckling av skapande av värde - grunden är att bli av med slöseri, visionen är att arbeta på ett sätt som maximerar värdet för kunden och samtidigt minimera resurserna med hjälp av hållbara arbetssätt och ständig utveckling (Eriksen et al., 2010, pp. 7–8). Det handlar om att använda sig av det som redan finns på smartast sätt för att nå framgång (Angelöw, 2010, p. 181).

För att arbeta med lean krävs det att organisationen har framåtsträvande ledare som vågar styra, men det kräver också att medarbetarna är villiga att införa förändringsarbete som en naturlig del av arbetet (Eriksen et al., 2010, p. 8). Poängen med Leans grundfilosofi är att ha ett stödjande ledarskap som inspirerar medarbetarna till att ta egna förbättringsbeslut (Angelöw, 2010, p. 182). Lean leder till en möjlighet att skapa en kultur där förbättrade sätt att arbeta på hela tiden identifieras tillsammans med att nya arbetssätt testas och utvärderas. Lean leder också medarbetare till att påverka arbetet och organisationen - alla tillåts, och förväntas, att bidra till förändring och förbättring, vilket även betyder att det finns stor potential i att låta medarbetarna vara med och påverka förbättringarna (Eriksen et al., 2010, p. 8).

Enligt Wheelan är det viktigt att låta alla inom organisationen vara med och delta i förändringar, detta leder till förbättrad effektivitet tack vare att alla idéer och förslag framförs. Därefter är det viktigt att ge medarbetarna återkoppling och feedback, vilket i sin tur leder till information som kan användas för att öka effektiviteten ännu mer. Ledare kan använda sig av feedback angående processer och produktivitet för att få arbetssätten att bli ännu bättre (Wheelan, 2019, pp. 65–66). Wilson tar också upp att lean medför att alla inom organisationen engageras i beslutsprocessen samt i frågor som påverkar säkerheten på arbetsplatsen (Wilson, 2014, p. 338).

Det finns ett par centrala begrepp när det kommer till de grundläggande principerna för lean och för att bygga upp ett effektivt arbetssätt. Det handlar i korta drag om att skapa värde för kunden samt att individer i organisationen skall bli medveten om värdeflödet i sin organisation för att kunna tillgodose kundens behov. Vidare bör slöseri identifieras, vilket

handlar om att identifiera och ta bort de arbetsmoment som är onödiga och som inte skapar värde. Därtill bör även ett arbetsflöde som innehåller så få hinder som möjligt skapas, och utgå ifrån ett arbetssätt där kunden bestämmer behov och tempo, samt att skapa den kompetens som behövs för att klara av att arbeta med ständiga förändringar samt utvärderingar (Eriksen et al., 2010, p. 11). Varför Lean förväntas vara effektivare än andra förändringsarbeten är för att lean inte är ett projekt utan ett sätt att arbeta på, vilket betyder att förändringarna sker oavbrutet och individer kan således inte återgå till gamla sätt att arbeta - det handlar som sagt var om att skapa en kultur där arbete med förbättringar framhävs och där dessa principer bibehålls och förstärks. När arbete med att mäta resultaten är konstant blir det enkelt att se hur utvecklingen utformas, och det gör det också enklare att kunna styra organisationen mot nya mål och utmaningar (Eriksen et al., 2010, p. 32).

## 4. NEUROLEDARSKAP

Neuroledarskap slår upp dörrarna för nya möjligheter - en ny värld som skall utforskas och upptäckas. Hjärnan har kommit att bli den viktigaste plattformen för utveckling och implementering av nya vetenskapliga redskap vad gäller förändring för organisationer. Hjärnan öppnar även nya perspektiv som inte finns utanför oss utan inuti - i hjärnans oändliga potential, och i alla våra beslut (Parincu, Capatina, Varon, Bennet, & Recuerda, 2020).

Att leda med hjälp av hjärnan är av naturligt intresse, för bl. a. ledare, för att öka andras framgång. Det är även en möjlighet för att förstå de neutrala rötterna till individers kapacitet (Dickhamm, Stanford-Blair, & Rosati-Bojar, 2004, p. 17). Neuroledarskap är ett hjälpmedel och en ny resurs för ledare när det kommer till att effektivisera individers talanger, men också för att få individer att växa och utvecklas på ett effektivare sätt. Neuroledarskap ger en helt ny innebörd av förändring. Det är tack vare neurovetenskap och neuroledarskap som organisationer förstår vad det är som driver motivationen, tillfredsställelsen och prestationen. Enligt Maguire kan individer nå fördelar med att förstå hur hjärnan hanterar svårigheter, osäkerhet, kreativitet och innovation. Att tillämpa denna kunskap ger organisationer möjlighet att bli ännu effektivare (Maguire, 2016).

De främsta framstegen inom neurovetenskap och neuroledarskap är att det gett ledare ny kunskap som kan tillämpas för att samordna teamen bättre, för att kommunikationen skall bli effektivare, men även för att förbättra grupper och individers prestationer. Tillväxt och utveckling innebär förändring, vilket i sin tur leder till att det måste ske utveckling av flexibiliteten, anpassningsförmågan, integriteten, dynamiken samt visionen (Parincu et al., 2020). Framtidens ledarskap är således rationellt och hjärnanpassat, och bygger på dynamik samt rationella band mellan samtliga inom organisationen. Ledarskapet har en bättre förståelse för det inre arbetet, som grundar sig på viktiga hjärnfunktioner (Dimitriadis & Psychologios, 2020).

## 4.1 Vad är neuroledarskap

Begreppet neuroledarskap föddes år 2006 av David Rock, vilket handlar om hur en ledare kan komma att bli mer effektiv i sitt ledarskap genom att intressera sig för hjärnans funktionalitet (Institute of Leadership & Management, n.d.). Enligt Lim, D. H., Chai, D.S., Park, S., & Doo, M. Y. (2019) bygger neuroledarskapet och dess ledarskapsteori på neuro- och kognitionspsykologisk forskning, som fokuserar på i vilken grad kunskap om den mänskliga hjärnan och dess funktioner kan bidra till ett effektivare ledarskapsbeteende (Lind, n.d., p. 7). Genom att neuroforskare tillsammans med psykologer och beteendevetare berättar hur hjärnan fungerar uppstår en ny förståelse över hur sinnet fungerar, och således också hur individer tänker (Lafferty & Alford, 2010).

Till skillnad från många ledarskapsteorier är neuroledarskap en teori som möjliggör helhetsgrepp, med inflytande på bl. a. medarbetare och partners. David Rock nämner att genom att avkoda hjärnans funktioner kan mentala, beteendemässiga och rationella upplevelser beskrivas för att öka effektiviteten (Parincu et al., 2020). Grundförutsättningen för neuroledarskap är att vetenskapen har utvecklats till den grad att neurovetenskaplig kunskap kan användas för att informera och påverka teori och praktik (Lafferty & Alford, 2010).

Att förstå hur människor fungerar och satsa på deras utveckling är ett område som företag borde investera mycket mer i, istället för att slänga miljontals kronor på utveckling av processer, strategiplaner och andra högtflygande initiativ (Gospic & Falk, 2015, pp. 8–11).

Hjärnan studeras dagligen inom olika forskningssammanhang. Denna mycket omfattande och rika forskning har gett fler ideer och mer konkret förståelse om mänskliga beteenden, vilka känslor som är beteendets drivkraft, vilka beteenden som omprogrammerar hjärnan samt att de grundläggande behoven är kärnan i samspelet mellan mänskliga beteenden och miljön. Resultaten av forskningen blir ovärderliga för organisationer och dess ledning (Ghadiri et al., 2013). Hjärnan är det centrala elementet inom neurovetenskap och är därför den grundläggande rollen inom neurovetenskap (Parincu et al., 2020).

Neurovetenskapen hjälper oss att förstå oss själva och andra på ett sätt som inte är möjligt via tidigare teorier och fakta (Johannessen, 2020, p. 53). Neurovetenskap leder till att organisationer blir mer effektiva - alla kan bli effektivare med hjälp av rätt kunskap och lämplig träning (Gospic & Falk, 2015, p. 180).

## **4.2 Hur fungerar hjärnan och hur påverkar den individer?**

I och med att det är individer inom organisationen som fattar besluten är det viktigt att förstå hur hjärnan fungerar, samt hur hjärnan påverkar individer på olika sätt i olika situationer. Har inte ledaren kunskap om detta kommer således dessa situationer inte hanteras på ett effektivt sätt (Gospic & Falk, 2015, p. 17). Istället för att endast fokusera på hur och vad individer gör, kommer neurovetenskap att avgöra varför individer gör som de gör, och det hjälper således ledare att förstå hur saker och ting kan göras annorlunda för att öka effektiviteten (Maguire, 2016). Det framkommer även att det är absolut nödvändigt att veta vilka de grundläggande mänskliga behoven är utifrån neurovetenskapens synvinkel, eftersom detta kommer att påverka motivationen och interaktionen med omvärlden. Ledarskapet handlar om människor och deras förmåga att motivera, prestera och engagera sig i organisationen (Parincu et al., 2020).

Den rationella och emotionella hjärnan kommer att forma information på olika sätt, och därmed kommer olika individer få olika perspektiv på samma situation (Sousa, 2012, p. 38). Den rationella och emotionella hjärnan arbetar dock tillsammans för det mesta. Meddelanden skickas fram och tillbaka, de bedömer och tolkar stimuli för hot och betydelse, som sedan bestämmer vad som bör göras. Viktigt att komma ihåg är att hjärnan ger sin direkta uppmärksamhet på informationen. I och med att känslor kommer i många olika former, från rädsla och ilska till kärlek och glädje, kommer detta påverka olika individers sätt att reagera på samma situation (Sousa, 2012, p. 41). Situationer utlöser vissa kemiska reaktioner i hjärnan, som i sin tur direkt påverkar en individs beteende (Johannessen, 2020, p. 55). Enligt Jean Piaget handlar det också om en förståelseutveckling som sker genom informationsbearbetning - individer tar inte emot informationen på ett passivt sätt, utan förståelsen konstrueras med hjälp av omvärlden (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 231).

Individer har fem sätt att reglera känslor på, och det är att de dels genom strategival kan besluta sig för att agera i väntan på något som är känslomässigt upphetsande - vilket kan förbättra situationer eller avlägsna individen ur den. Vidare kan känslomässiga situationer undvikas genom att förändra situationen, eller välja att placera uppmärksamheten på något annat än det som är känslomässigt upphetsande. Dessutom kan individer även välja att omvärdera, eller tolka situationen ur ett annat perspektiv, för att minska den känslomässiga påverkan - valet att omformulera, acceptera eller ta avstånd från det känslomässiga tillståndet. Slutligen kan individer även försöka undertrycka eller förstärka en känsla som gör att den känslomässiga påverkan justeras (Lafferty & Alford, 2010).

#### 4.2.1 Några centrala begrepp för hjärnans funktioner

- *Striatum*, det är hjärnans belöningsystem. Det är den del av hjärnan som styr oss mot belöning, och som bearbetar informationen på ett sätt som gör det möjligt att detta uppfylls (Vartanian & Mandel, 2011, p. 146).

Striatum triggas av både inre och yttre motivationer. Med inre motivatorer menas den där passionen man kan ha för en viss sak eller drivet man känner när man vill hjälpa någon man tycker om. Till kategorin yttre motivatorer hör pengar och materiella ting (Gospic & Falk, 2015, p. 24).

- *Amygdala*, det är amygdala som är hjärnans känslostruktur (Gospic & Falk, 2015, p. 21). Amygdala brukar räknas till det limbiska systemet, och det är denna del av hjärnan som styr oss mot det som upplevs som säkert, och som således undviker det som upplevs som obehagligt (Gospic & Falk, 2015, p. 29). Amygdala är inblandad i den emotionella bearbetningen och i det belöningsrelaterade lärandet (Vartanian & Mandel, 2011, p. 55).
- *Dopamin*, en signalsubstans som främjar individers mentala flexibilitet och uppmärksamhetsfokus, individers kognitiva flexibilitet, kreativitet och utforskning av nya föremål och sammanhang såväl som en motiverande källa till energi och välbefinnande (Balconi, 2021).



- *Frontallob*, det är hjärnans smartaste del och kan reglera amygdala och striatum, och som hjälper oss att t. ex. övervinna obehag. Ingen annan varelse har denna del i hjärnan, och den är inte färdigutvecklad förrän en ålder på tjugofem år, och således kan konstateras att yngre människor är sämre på att reglera impulser (Gospic & Falk, 2015, p. 31).
- *Orbitofrontala cortex*, denna del av hjärnan är kopplad till bl. a. amygdala och insula. Det är också denna del som analyserar hur starkt en känsla påverkar stimuli (Balconi, 2021). Det är denna del av hjärnan som kopplas in när något oväntat inträffar, och som utlöser en reaktion av rädsla (Lafferty & Alford, 2010). *Insula* är i sin tur den känslöstruktur som signalerar obehag (Gospic & Falk, 2015, p. 31).
- *Default bias*, vår obenägenhet att förändra oss. Individer tycker om att göra saker på samma sätt som de alltid har gjort (Gospic & Falk, 2015, p. 31). Individer är benägna att alltid gå samma väg som tidigare istället för att testa något nytt, vilket beror på tryggheten i ett känt resultat, vilket påverkar belöningssystemet. Vidare känns det obehagligt och osäkert att välja något främmande och obekant (Gospic & Falk, 2015, p. 114).

#### 4.2.2 Hjärnans delar och funktioner

För att förstå hur hjärnan och dess funktioner fungerar behövs kunskap om vad hjärnans olika uppgifter är. Det finns några olika principer som ledaren bör känna till när det kommer till hur hjärnan fungerar och som en ledare även kan använda sig av i olika situationer - hjärnans viktigaste funktion är att urskilja kontraster, och hjärnan väljer alltid det alternativ där den får mest belöning och minst obehag (Gospic & Falk, 2015, p. 18).

Första delen av hjärnan är hjärnstammen, eller reptilhjärnan. Denna del av hjärnan ligger vid basen av skallen, ovanför nacken. Reptilhjärnan ansvarar för alla automatiska beteenden som syftar till att hålla oss vid liv - bl. a. är andning, hjärtslag, blodtryck och sömn kopplade till denna del av hjärnan (Dimitriadis & Psychologios, 2020).

Ur en evolutionär synvinkel är reptilhjärnan den äldsta strukturen i hjärnan (Parincu et al., 2020). Dessutom har nyare forskning inom neurovetenskap påvisat att denna del av hjärnan kan påverka våra känslomässiga och kognitiva förmågor (Dimitriadis & Psychologios, 2020). David Rock noterade också att ledare som förstår sig på kognitionsledarskapet har lättare att påverka och leda en förändring - organisatorisk förändring som tar hänsyn till hjärnans fysiologiska natur, och hur individer accepterar vissa former av ledarskap medan de motstår andra (Lafferty & Alford, 2010).

Det limbiska systemet, även kallat för däggdjurshjärnan, den emotionella mekanismen i hjärnan som bearbetar ett stort urval av känslor, samt ansvarar för de grundläggande känslor och sociala beteenden individer besitter - detta på grund av amygdala, som styr individen mot det som känns säkert, och striatum som är vårt belöningscentrum (Dimitriadis & Psychologios, 2020; Parincu et al., 2020). Det limbiska systemet är även kopplat till andra mänskliga funktioner som hörsel, visuell informationsbehandling och, naturligtvis, vårt humör. Viktigt att komma ihåg är att känslor inte enbart finns i denna del av hjärnan, utan de är komplexa mentala tillstånd relaterade till nervsystemet och orsakade av kemiska förändringar (Dimitriadis & Psychologios, 2020; Lafferty & Alford, 2010).

Det finns ytterligare en del av hjärnan som är en central aspekt i neurovetenskapen, och den kallas neocortex, eller framhjärnan, eller helt enkelt den rationella hjärnan eller tankehjärnan. Det är tankehjärnan som representerar den senaste strukturen i den mänskliga hjärnan. Denna del är även ansvarig för rationaliteten i vårt nervsystem som är förknippat med högre bearbetning av information och kognitiva färdigheter samt bildandet av minnen, vilket i sin tur möjliggör framväxten av systematiskt, logiskt tänkande som existerar oberoende av de känslor och beteenden som programmerats av mänsklig genetik (Dimitriadis & Psychologios, 2020; Parincu et al., 2020). Om individen i fråga däremot inte förhastar sig i beslutsfattandet kommer den känslomässiga hjärnan att komma med input till den kognitiva mixen, vilket i sin tur leder till att bättre och mer tillfredsgivande beslut fattas (Sousa, 2012, pp. 43–44). Hjärnbarken är förknippad med vår förmåga att sätta ihop ord och tala ett språk, samt att vara kreativ, att föreställa sig saker och att generera idéer (Dimitriadis & Psychologios, 2020).

Hjärnan förändras som sagt utifrån var en individ lägger sin uppmärksamhet och fokus. Uppmärksamhet omformar hela tiden hjärnans mönster. Som exempel - individer som utövar en specialitet varje dag tänker bokstavligen annorlunda genom olika uppsättningar av kopplingar, än individer som inte utövar samma specialitet. Inom arbetslivet har t. ex. ekonomer, forskare och jurister olika syn på saker och ting, vilket gör att de ser världen på olika sätt (Lafferty & Alford, 2010). Det som gör att individer blir mer engagerade och uthålliga till en viss uppgift är framförallt viljan att klara av någonting, känslan av att ha ett syfte, samt autonomi. Det betyder att individen själv får bestämma hur en viss uppgift skall utföras, och ledaren måste alltså hitta dessa faktorer samt kunna balansera detta med riktlinjer för att medarbetarna skall känna detta, och för att således göra ett effektivare arbete. Hjärnan reagerar positivt när individen t. ex. utför någon uppgift som varit kämpig men som tillslut blir riktigt bra, eller när känslan av att förstå syftet med det som görs infinner sig (Gospic & Falk, 2015, pp. 24–27).

När en ledare t. ex. implementerar en förändring inom organisationen kommer de flesta individer att vara emot detta, och det är på grund av att amygdala upplever förändringar som obehagligt, osäkert och jobbigt. Individer är programmerad att alltid vilja göra saker som är bekanta och som individer med säkerhet vet att de klarar av, och ändras sättet att göra saker på kommer känslan av trygghet och belönings signaler försvinna - i sådana fall måste frontalloben hjälpa till, vilket är den smartaste delen i hjärnan. För att övervinna detta obehag kommer det gå åt mycket energi, och det kan således också vara en faktor till varför individer inte är så förtjusta i förändringar. Det är också frontalloben som har hand om planering, beräkning och strategi (Gospic & Falk, 2015, pp. 30–31). Däremot kan individer välja att varken reagera eller agera utifrån dessa impulser som hjärnan bjuder ut - istället kan ett beslut vara att ta ett mentalt steg tillbaka för att t. ex. inte skrika på någon. Detta mentala steg kan påminna oss om våra egna mål och värderingar, och därefter kan hjärnan reagera på ett mer taktiskt och försiktigt sätt (Gospic & Falk, 2015, pp. 32–33).

### 4.2.3 Hjärnans utveckling, belöningssystem och beslutsfattanden

När det kommer till beslutsfattande finns det två principer som styr vårt beteenden. Den första principen är belöning - när en individ står inför ett val kommer denne alltid välja det alternativet som är associerat med mest belöning, och minst bestraffning. Den andra principen däremot handlar om bestraffning eller obehag. Då ett val görs vill individen undvika allt som känns obehagligt eller skrämmande. Hjärnan väljer alltså den väg som framkallar belöning, och det är då striatum som styr hjärnan och uppger en känsla av att vara tillfreds, och för att få känna samma känsla igen kommer individen vilja upprepa detta. Det är också striatum som styr individer att föredrar snabba belöningar istället för långsiktiga. Därför är det viktigt att lägga till delmål i långsiktiga projekt för att fortsatt hålla motivationen vid liv (Gospic & Falk, 2015, p. 23). Vidare är individer bättre på att komma ihåg negativa upplevelser jämfört med positiva - den mänskliga hjärnan svarar alltså mer kraftfullt kring straff än kring belöning (Johannessen, 2020, p. 49).

Den mänskliga hjärnan arbetar hårt för att ta oss genom dagen. Hjärnan skall inte bara hantera de uppenbara och samordna rörelse och inre kroppsfunktioner, utan hjärnan måste också samtidigt bearbeta en enorm mängd extern data som bombarderar sinnet varje vaken sekund. Samtidigt som hjärnan gör bearbetningen skickar den hela tiden sammanfattningar om vad som händer till medvetandet (Sousa, 2012, p. 107). Förändring är en naturlig del av den mänskliga hjärnan - att hjärnan klarar av att förändras och utvecklas efter den miljö individen lever i är en av de viktigaste delarna i den mänskliga artens överlevnad, speciellt i dagens samhälle som hela tiden förändras och som även för med sig dagliga utmaningar för individer att hantera. Hjärnan behöver dessutom balanseras mellan att anstränga sig på minsta möjliga sätt och samtidigt utforska och förutsätta vad som kan ske i framtiden (Balconi, 2021). Även Alvesson och Sveningsson påpekar att lärande är något som ständigt pågår, och är en naturlig del av livet (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 236).

Alla levande varelser, således också människan, har en överlevnadsstrategi som går ut på att absorbera och spara energi. Detta gör att det är svårt att få en kontinuerlig prestation, utveckling och förändring - detta beror på hur väl kroppen fördelar den energi som

absorberas. Hjärnan använder ca 20% av den energi som hela kroppen skall dela på, trots att den bara väger 2% av kroppens totalvikt. “Bara en liten del av våra tankar är medvetna tankar, det vill säga tankar som vi aktivt anstränger oss att tänka och styra” (Gospic & Falk, 2015, pp. 62–63). Den mänskliga hjärnan genererar mellan 12 000 till 50 000 tankar per dag. Majoriteten av dessa tankar är negativa, vilket slösar värdefull energi, men det lämnar också bara några tankar för positiva följder. Således är det viktigt att vara uppmärksam på sina tankar för att få ut det mesta av hjärnans kapacitet. Som ledare är tänkandet en viktig aspekt för överlevnad och framgång (Sousa, 2012, p. 59).

Själva förändringsprocessen innefattar i huvudsak två strukturer av hjärnbarken - det *dorsala* och det *ventrala systemet*. Dessa fungerar olika och har olika inläring, det dorsala systemet lär sig långsamt och sekventiellt, och är grunden för medvetenhet och självkontroll, medan det ventrala systemet är den del av hjärnan där alla automatiska processer äger rum, och dessa processer kräver således inte medvetenhet, och det sker mycket snabbt. Det dynamiska förhållandet mellan dessa två system upprätthålls över tid med konstanta svängningar mellan kritiska och analytiska färdigheter samt automatiska och spontana processer, vilket ger upphov till de beteenden som ofta påverkas av dessa interna motsättningar (Balconi, 2021).

Det huvudsakliga bränslet för förändring är den nyfikenhet och nöje som kommer med hjälp av signalsubstansen dopamin som aktiverar belöningskretsen i hjärnan - det är närvaron av dopamin som ger de positiva och fokuserade känslorna. Motsatsen är bristen på dopamin, som medför problem såsom minskad lust att göra något meningsfullt, samt att det har en negativ inverkan på individers förmåga att tänka kreativt. Men trots att förändring är ett grundläggande beteende för att överleva, så gillar inte hjärnan det. Det handlar om att ha kontroll samt den information som krävs för att förhindra hot och för att klara av att fatta snabba beslut. På grund av detta kommer hjärnan slå på den primitiva försvarsmekanismen, “fight or flight”, i och med att osäkerheten i en förändring känns hotande. Detta görs med hjälp av stresshormonerna kortisol och adrenalin, som samlar uppmärksamheten mot faran. Detta resulterar i att hjärnan lägger all sin energi och koncentration på ett eventuellt försvar, samt att de minskar de kognitiva och känslomässiga resurser som finns tillgängliga för att göra allt annat (Balconi, 2021).

Hjärnan är alltså programmerad att undvika allt som individer upplever som obehagligt och jobbigt, och det är då amygdala som styr. När amygdala styr hjärnans känslstruktur upplevs en känsla av att antingen vilja springa därifrån alternativt att slå någon. Hjärnan fungerar således som så att individen vill göra sådant som upplevs kul och samtidigt undvika det som känns jobbigt och obehagligt (Gospic & Falk, 2015, p. 21).

#### **4.2.4 Hjärnans inläring, vanor och minnet**

Hjärnan använder sig mycket av belöningssystem, den styrs mot sådant som ger belöning och skyr sådant som orsakar obehag. Med detta i åtanke kan en synpunkt på lärande vara att en individ endast kan lära sig något till fullo om det är något som hjärnan tycker om, och som hjärnan upplever att medför någon sort av belöning. I lärandet är det alltså viktigt att hitta sådant som motiverar och som framhäver viljan att fortsätta lära oss. Snabba belöningar som ökar motivation är relativt lätta att hitta, däremot är det också viktigt att hitta långsiktiga belöningar - utan dessa kan individer tendera att agera impulsivt utan att tänka efter på hur det påverkar framtiden (Gospic & Falk, 2015, pp. 29–35). Känslor spelar alltså roll när det kommer till förändringar. “Aktiveringen av belöningssystemet i hjärnan, kan stimulera mekanismer som avsevärt kan förbättra inlärningsprocessen, bildningen av vanor och positiva, konstruktiva känslor i hjärnan” (Parincu et al., 2020).

Hjärnan lär sig genom vana och rutin - minne bildas från träning och rutin, vilket leder till att när individer får in arbetsuppgifter i rutin kommer det gå åt mindre energi för att utföra dessa i och med att det blir en vana (Lafferty & Alford, 2010). “Något förenklat kan man säga att den beteendeorienterade synen på lärande fokuserar på att man lär sig nya beteenden eller rutiner” (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 235).

Att göra saker undermedvetet och automatiserat resulterar i att det mesta blir gjort baserat på vanor. Då en individ agerar utifrån vanor så kommer denne inte lära sig något, eftersom vanor är etablerade i det undermedvetna och dessa vanor görs utan att tänka på vad som egentligen sker. En annan aspekt som gör det svårt för individer att lära sig och utvecklas är hur vårt belöningssystem är upplagt, att de automatiskt skall söka efter snabba och enkla belöningar, och hålla oss borta från allt som upplevs som obehagligt. Vidare menar Gospic och Falk att

den viktigaste vanan som bör etableras för att lyckas med kontinuerlig utveckling, som även över tid skapar kontroll över det egna belöningssystemet, är att bemästra självreglering eller emotionell reglering (Gospic and Falk 2015, page 64).

Frederic Skinner var en av de främsta förespråkarna för behaviorismen, och han hade tre huvudpunkter när det kommer till inläring. Det som ledaren vill ha ut av individen delas upp i etapper, och varje etapp kan tränas tills det blivit inlärt, detta med hjälp av ett individuellt ihoppusslat program där individerna tar del för del för att nå slutmålet. Den andra huvudpunkten är att individen behöver stimuli, både när det blir rätt - med positiv förstärkning, men också när det blir fel - och då med negativ förstärkning. Om inte detta ges kan fel beteenden bildas vilket kan leda till en passivitet hos individen. Den tredje och sista huvudpunkten är att när en nivå avklarats bör svårighetsgraden öka. Skinners tankar skiljer sig inte långt ifrån de belöningssystem som används i många organisationer där individer belönas för väl utförd prestation (Lindmark & Önnevik, 2011, p. 219).

### **4.3 Att leda och utveckla**

Baserat på både hjärnans sätt att fungera och hur ledarrollen definieras finns det tio färdigheter som Gospic och Falk lyfter fram, och dessa är att hela tiden bygga upp kunskap om hur människan och hjärnan fungerar, att leda och utveckla både sig själv som ledare och sina medarbetare och att sätta regler inom organisationen. Vidare skall ledaren vara tydlig och specifik, göra klara bedömningar och leda med auktoritet. Ledaren skall även driva förbättringar och förändringar inom organisationen, se till att attityden och inställningen är bra, samt kunna förstå och hantera prestationsförutsättningar (Gospic & Falk, 2015, pp. 15–16).

Det finns teorier om förändringsfrämjande åtgärder föreslagna av psykologer och neurovetare. I synnerhet erbjuder neurovetenskap metoder som tillåter oss att analysera även de underförstådda, automatiska och omedvetna dimensionerna av vårt beteende, och därför göra betydande framsteg inom forskning. Ett exempel på en tillämpningsmodell är SCARF, vilken också används utöver specifikt arbete med neuroledarskap. Denna modell representerar en serie beteendedimensioner som kan hjälpa ledare och chefer att främja förändring genom

att stödja våra förfäders behov, såsom status, säkerhet, autonomi, relation och rättvisa. Historiskt sett har organisationer fokuserat på att utveckla planer, strategier och att övervaka finansiell data, vilket har resulterat i att endast en liten del av resurserna har lagts på våra relationer mellan individerna inom organisationen (Balconi, 2021). SCARF grundar sig på den enkla principen att individen förhåller sig till det som upplevs positivt och roligt, och undviker sådant som har motsatt effekt. Denna modell kan även användas när det kommer till sociala relationer - för att få folk att tycka om dig och vara mottagliga för vad du säger, bör du själv se till att du kopplas ihop med belöning. Folk behöver kort och gott tycka om dig (Gospic & Falk, 2015, p. 173).

En ledare bör hela tiden arbeta på sitt sätt att axla rollen som ledare, och ständigt utveckla sig själv, vilket leder till att även medarbetarna har lättare för förändringar inom organisationen. I och med att en ledare hela tiden måste arbeta med detta kan det insinuera att en ledare aldrig kommer att bli komplett som ledare. Ledaren måste klara av att hantera de medfödda beteenden som hjärnan signalerar, och några av dessa är bl. a. att välja de vägar som tar minst energi, att lyssna på vad folk säger istället för att se vad det är som egentligen görs, att dela in allt i bra och dåligt eller gott och ont, att gå på rutin istället för att testa på att göra något nytt, samt att prioritera kortsiktiga belöningar istället för långsiktiga (Gospic & Falk, 2015, pp. 42–43). Om individer inom organisationen upplever att ledaren sätter individens intresse i fokus och förstår individens bidrag till organisationen, samt uppmärksammar detta, kommer individen i sin tur att engagera sig mer i organisationen och arbetet som utförs. Detta tack vare att en känslomässig gemenskap uppstår (Johannessen, 2020, pp. 49–50). Vidare handlar ledarskapet om i vilken grad ledaren bör vara medveten om sina egna känslor, andras känslor och hur känslorna skall användas för att hantera relationer (Lafferty & Alford, 2010).

De viktigaste punkter en ledare behöver komma ihåg när det handlar om att arbeta med sin egen och andras utveckling är, enligt Gospic och Falk, att beskriva och lägga tid på sina långsiktiga mål, men också att formulera minst ett konkret utvecklingsmål varje dag. Därtill är det viktigt att komma ihåg att alltid utvärdera målen såväl som att hantera motgångar och framgångar på ett förnuftigt sätt (Gospic & Falk, 2015, pp. 86–87). Vid en förändring kommer ledaren som förespråkar förändringen att behöva förändra en annan individs beteende, och detta kommer väcka obehag hos ledaren - och det spelar ingen roll vilka motiv



som står som grund, eller hur välmotiverade individerna är. Detta beror på att hjärnan sänder ut kraftfulla meddelanden om att något är fel, och förändringen leder i sin tur till stress och obehag. Ledare i sin tur har en tendens att inte uppfatta förändringen och implementeringen av den på samma sätt som medarbetare gör (Lafferty & Alford, 2010).

För att uppnå bättre resultat inom organisationen menar Gospic och Falk att medarbetarsamtal bör förekomma fler gånger under årets gång och inte endast en eller två - eftersom medarbetarna är organisationens viktigaste och dyraste resurser vilket gör att ledningen bör ge dem tid för att försäkra utveckling och välmående. Det är viktigt att ledaren följer upp och kontrollerar att de mänskliga resurserna används på rätt sätt, samtidigt som det följs upp hur de underhålls och utvecklas (Gospic & Falk, 2015, p. 98).

“Medarbetarsamtal måste integreras med övriga system i organisationen för att främja utveckling och lärande i organisationen” (Frick & Nordberg, 2019, pp. 40–41).

Eftersom människans natur är att utvecklas för att överleva är detta något som vi människor är bekanta med, men däremot är denna utveckling bunden till mod - det kan t. ex. handla om mod att framföra missförstånd eller mod att söka stöd eller hjälp i olika situationer - det handlar om en emotionell reglering. Inom organisationen kan ledaren bygga upp en kultur som t. ex. gör det lättare för individer att be om hjälp eller ta upp jobbiga saker som de annars kanske inte skulle tagit upp på grund av obehag över situationen (Gospic & Falk, 2015, pp. 63–64).

#### **4.3.1 Varför utveckling behövs**

Utbildning och utveckling är två av de viktigaste aspekterna inom en organisation. Detta gäller inte enbart för tillfället utan det är även en viktig aspekt för att kunna ligga i framkant och för att kunna förutse behov inför framtiden, samt krav som organisationen kommer stå inför. Därtill är det viktigt att komma ihåg att utveckling för det mesta sker på ett lugnt och kontrollerat sätt - bortsett från utveckling eller förändring som sker till följd av en krissituation. Organisationsförändring sker inte ur intet, utan kommer som följd till behovet och förs i rätt riktning av ledare eller medarbetare (Forslund, 2019, p. 346; Lindmark &

Önnevik, 2011, p. 332). Vidare har individer olika inlärningsstilar vilket beror på att individer använder sig av olika så kallade intelligenser, eller sätt, som våra hjärnor lär sig genom. Inom kognitionsforskning har det kunnat konstateras att en hjärna har vissa specifika vägar som inläringen kan följa. Detta gör även att intellekt skiljer sig åt vilket leder till att inläring, minne och prestation är olika från individ till individ (Lindmark & Önnevik, 2011, pp. 221–222).

Det finns ett begrepp, flow, som syftar på att medarbetarna befinner sig i det optimala stadiet vad gäller prestation. De balanserar då utmaning med kunskap och är helt inne på att utföra sin uppgift, och det finns således inte några negativa tankar eller känslor inblandade. För att fortsätta vara i detta flow måste organisationen hela tiden utveckla och öka svårighetsgraden för att inte falla ur och förlora detta tillstånd. Detta leder alltså till att det sker en konstant utveckling för organisationen, men även för individer. Dessutom ökar detta individens inre motivation, vilket leder till bättre prestationer och således bättre arbete, vilket leder till högre intäkter för organisationen - omotiverade medarbetare kommer däremot att kosta pengar (Gospic & Falk, 2015, pp. 64–65). En inre motivation är en mänsklig drivkraft, och det kan handla om nyfikenhet eller att engagera sig i aktiviteter som ger en upplevd tillfredsställelse - detta styrs av signalsubstansen dopamin (Balconi, 2021).

Forskare har kommit fram till att det finns en mängd fördelar med att kontinuerligt ha detta flow inom organisationen, och dessa är bl. a. att medarbetarna är mer uppmärksamma när de utför sitt arbete och slutresultatet blir således bättre. Dessutom framkommer det att när individer känner att de utvecklas är arbetet i genomsnitt mer effektivt i 45 minuter per dag än vad det skulle vara om de inte kände att de utvecklades. En annan fördel som uppkommer är att det är lättare att genomföra svårare uppgifter i och med att medarbetarna vill utvecklas och lösa problem som uppstår. Sjukfrånvaron och stressen minskar också eftersom individer upplever att de får mer autonomi och kontroll över sin situation, och vidare blir individen mer hjälpsamma eftersom flera positiva aspekter har dykt upp inom organisationen på grund av detta. Ledare och medarbetare lär sig även att tänka målinriktat och produktivt kring utmaningar och arbetsuppgifter (Gospic & Falk, 2015, pp. 65–66).

För att upprätthålla detta, och för att se att alla individer i organisationen kartlägger sina behov utifrån arbetssituationen, är det bra att ha utvecklingssamtal. Poängen med dessa utvecklingssamtal är att öka effektiviteten, och för att öka trivseln inom organisationen (Lindmark & Önnevik, 2011, p. 182). Om en organisation lyckas uppnå rätt relationer mellan mål, strategier, strukturer och utveckling av de humana resurserna, har organisationen en hög inre effektivitet och kan utföra sitt arbete på rätt sätt. Denna inre effektivitet är lika viktig att ha på individuell nivå, vilket vi diskuterat tidigare, samt på organisatorisk nivå (Lindmark & Önnevik, 2011, p. 28). Önskvärt bör dessa utvecklingssamtal också ge upphov till en individuell utvecklingsplan för såväl kortsiktig samt långsiktig utveckling (Forslund, 2019).

#### **4.4 Att nå målen**

En viktig del av att utvecklas och bygga nya vanor är att individerna själva kan bygga upp och formulera mål, speciellt de långsiktiga målen. För att nå de långsiktiga målen är det viktigt att först kunna formulera dem, för att sedan kunna tillämpa det i det vardagliga beteendet. Att sätta mål är bra i flera olika aspekter, Gospic och Falk nämner bl. a. att människor som sätter mål presterar bättre och utvecklas snabbare än de som inte gör det - de som dessutom skriver ner och planerar sina mål väl stärker möjligheterna att uppnå dem radikalt och dessutom automatiserar de sina hjärnor att tänka i mål, taktik och planer, vilket leder till att framgång och välmående bli en vana - det vill säga ett automatiserat beteende (Gospic & Falk, 2015, pp. 68–69). Ledarskapet är en process för att påverka andra mot uppsatta mål (Dickhamm et al., 2004, p. 19).

I organisationer där grupper eller individer har satt upp mål, eller uppgifter, blir det nödvändigt att hela tiden utvecklas och lära sig nya saker, vilket leder till effektivitet och framgång. Den främsta framgången med detta är att medlemmar inom organisationen ständigt lär sig av varandra, samt söker information för att utvecklas - om uppgifter och mål inte kräver att individer lär sig något nytt är det antagligen inte nödvändigt att bilda grupper för att utföra dem. Wheelan förespråkar att det är viktigt att organisationer och ledare ger individer inom organisationer de verktyg de behöver för att klara av de uppsatta målen och för att således bli framgångsrika (Wheelan, 2019, p. 31). Enligt Alvesson och Sveningsson finns det

något som kallas *management by objectives* som handlar om att istället för att bestämma hur individer skall bete sig, ställs mål upp utifrån de resultat som eftersträvas. Det ger individen frihet att välja hur dessa mål skall uppnås, och samtidigt som det kan kännas skrämmande flyttas även ansvaret från ledaren till medarbetaren (Alvesson & Sveningsson, 2019, p. 153).

Att däremot misslyckas med de uppsatta målet grundar sig oftast i att målets svårighetsgrad underskattas eller att individen har undvikit det som är svårt, men att veta när ett mål har lyckats är inte heller alltid så lätt eftersom många förändringar i detalj ger en dominoeffekt - det vill säga att en förändring kan ge förbättring på fler plan än vad som förväntats. En annan viktig aspekt att tänka på när målen byggs upp är tiden - att välja den rätta tidsrymden för att utföra målet är avgörande för hur motivationen att utföra målet kommer att vara. För att komma fram till vad som är den bästa tidsrymden behöver individer använda sitt temperament, det vill säga balansen mellan tålmod och att ha bråttom. Om individer följer sitt bråttom-temperament kommer det skapas en deadline som ger möjlighet till att få saker gjorda i och med en tidspress läggs på en själv, vilket leder till att arbetet mot målet kan börja direkt (Gospic & Falk, 2015, pp. 69–71).

Vidare menar Gospic och Falk att om en ledare vill utveckla sina medarbetare kan de tillsammans komma fram till kortsiktiga mål, vilka skall kunna uppfyllas inom en period på max åtta veckor - viktigt att tänka på är också att dessa mål inte skall ta över all arbetstid, utan medarbetarna bör även klara av att utföra sitt vardagliga arbete. För att göra det enklare för individen att uppfylla de kortsiktiga målen kan dessa mål skrivas ner, vilket gör att det blir enklare att fokusera på dem och att således uppnå dem. Det är också viktigt att dessa mål formuleras så ledaren, och andra eventuellt berörda parter, vet vilka resultat individen strävar efter. Utöver detta bör även uppföljningssamtal förekomma - dessa samtal skall gärna ske med två veckors mellanrum för att individen skall hålla motivationen uppe för att på ett effektivt sätt leda sitt eget arbete framåt. Det är i princip medarbetaren som styr dessa möten med hjälp av en lista över vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra i det egna arbetet utifrån de mål som tidigare kommit överens om med ledaren. I och med att det är medarbetaren själv som styr och håller i samtalet kommer det upplevas mindre hotfullt eftersom känslan av kontroll kommer att infinna sig hos individen. Ledaren får även tack vare dessa möten en helhetlig överblick över organisationen, och insyn i vilka problem som

eventuellt finns och om det är några gemensamma utmaningar eller problem som flera inom organisationen upplever - och tillsammans med ledarens egen uppfattning kan det i princip bli en verksamhetsanalys för organisationen (Gospic & Falk, 2015, pp. 67–69).

“Förändringsarbetet handlar om att såväl påbörja en förändring som att genomföra den. Förändringsviljan måste med andra ord vara hög hela tiden” (Angelöw, 2010, p. 124).

Tack vare detta sätt att arbeta kommer ledaren vara tvungen att kommunicera med alla typer av individer inom organisationen, och det kommer i sin tur leda till att svåra samtal och konflikter snabbt kommer att kunna reduceras, och det kommer alltså inte leda till något större som i sin tur kan komma att leda till problem. En annan aspekt vad gäller detta sätt att arbeta är att medarbetarnas egna ledarförmåga kommer öka över det egna arbetet, och en ledare kommer kunna implementera förändringar på ett enklare och smidigare sätt, och motståndet kommer också att vara mindre än vad det annars skulle kunna varit. En ledare får även mer kontroll över organisationen, det kommer upplevas mer harmoni och ledaren såväl som medarbetarna kommer ha mer tid till annat (Gospic & Falk, 2015, p. 73). Wheelan menar dock att konflikter är nödvändiga för att skapa en trygg miljö - trygghet skapas när individer utvecklar tillit till varandra. I sin tur kommer tilliten att leda till att individer vågar stå för sina tankar och idéer när de vet att de inte kommer bli avvisade eller kommer till skada på något sätt på grund av att de har en annan åsikt än andra (Wheelan, 2019, p. 53).

Det kan sägas att förändringar kommer att ske mycket smidigare genom, och tack vare, att det existerar bra relationer inom organisationen (Balconi, 2021). Vidare kommer motiverande samtal att hjälpa individer att stärka motivationen och viljan att uppnå sina uppsatta mål - samtalen bör alltså bygga på att ledaren utforskar och stöder, istället för att uppmana och övertala (Angelöw, 2010, p. 125). Jönsson och Strannegård nämner en form av ledarskap som kallas för det *tjänstvilliga ledarskapet*, vilket handlar om att involvera individer inom organisationen och att individer tillsammans formar resan framåt - det handlar alltså om att ledare hjälper individer i rätt riktning för att tillsammans ta sig själva och organisationen framåt (Jönsson & Strannegård, 2015, p. 210).

#### 4.4.1 Varför är det svårt att nå sina mål?

Som vi tidigare nämnt kan ett för svårt mål leda till att målet inte blir uppfyllt, men det som är en ännu större orsak till att målet inte blir uppfyllt är att individer aldrig börjar arbeta för att nå det - individerna tänker mycket på målen men tar inte tag i dem, och de kommer således inte komma fram till de långsiktiga målen de har (Gospic & Falk, 2015, p. 72). En passande modell för att förebygga detta är SMURT-modellen, denna finns för att konkret hjälpa till att skapa och formulera ett mål som har förutsättningen för att lyckas. SMURT är en akronym till orden *specifikt* (precist angivet), *mätbart*, *uppnåeligt*, *relevant och tidsbestämt* - då målet är formulerat utifrån SMURT är det lättare att ta tag i målet och även att arbeta mot målet (Forslund, 2019).

Det finns tre viktiga förklaringar till varför individer inte når sina långsiktiga mål, och dessa förklaringar knyter även an till hjärnans perspektiv. En förklaring som vi tagit upp tidigare i detta arbete är att striatum föredrar kortsiktiga belöningar framför långsiktiga, och detta gör det svårt för oss att nå mål som ligger väldigt långt fram i framtiden. Den andra förklaringen är att individer är mer benägna att välja det kända före det okända, ett så kallat *default bias*, eftersom det som redan är bekant ger mer belöning i stunden. Den tredje förklaringen handlar om huruvida individen behöver använda frontalloben för att reglera känslor, eftersom hjärnan helst vill använda så lite energi som möjligt, och detta görs bäst då de mer primitiva strukturerna i hjärnan får styra beteendet. Därför är det lättare och mer åtråvärt att använda sig av gamla vanor istället för att arbeta på en förändring som kan leda till att hjärnan behöver använda mer energi och mer ansträngning för att utföra uppgiften i fråga (Gospic & Falk, 2015, pp. 72–76).

För att kunna hjälpa hjärnan under en förändring, alltså att skapa nya vanor och beteenden för att jobba mot det långsiktiga målet, behöver hjärnan ha de bästa förutsättningarna för att arbeta. Detta betyder att individer inte bör vara trötta, hungriga eller vistas i en mycket distraherande miljö, eftersom detta gör att hjärnan inte har den energi och fulla fokus för att utföra det arbete den står inför. Att försöka arbeta i en störande miljö kan försämra hjärnans kapacitet upp till 66%, vilket säger sig själv - det är inte bra för effektiviteten (Gospic & Falk,

2015, pp. 72–76). För att individer och organisationer skall nå sina mål är det viktigt att alla är medvetna om vilka målen är, och att alla inom organisationen har samma uppfattning om vad som krävs för att nå målen. Detta eftersom individer kan uppfatta samma ord som förmedlas men tolkar dem annorlunda. Det är även viktigt att alla är överens om att målen är viktiga, förnuftiga och att de är möjliga att uppnå. Individer behöver med andra ord förstå målens relevans för att klara av att nå dem (Wheelan, 2019, pp. 62–63).

Så för att hålla motivationen uppe när det handlar om att klara det långsiktiga målet kan det vara bra att dela upp de egna målen i flera olika dagliga mål som alla tillsammans leder till att det långsiktiga målet uppnås. Detta fungerar bäst om ett krävande resultatmål kan sättas varje dag för den eller de uppgifter som skall utföras, samt att se till att både planera och utvärdera strategin för utförandet. Ett krävande resultatmål är alltså ett mål individen vill uppnå, och för att göra detta skall det vara krävande - om individen inte lägger krav på sig själv är det lätt att fokuset försvinner och att individen således inte når det önskvärda resultatet. Dessa krav kan bl. a. handla om att utföra något som bidrar både till direkt och indirekt nytta i olika sammanhang (Gospic & Falk, 2015, pp. 76–81).

Då ledaren arbetar med mål är det viktigt att komma ihåg att det även kan finnas nackdelar med vissa mål, och att individer bör arbeta med sina mål med den vetskapen i åtanke. Mål kan t. ex upplevas som något negativt ifall de tas på ett för stort allvar och blir besatt av målen, eller om individer fokuserar för mycket på enskilda mål och inte ser till helheten - dessutom finns också risken att för högt uppsatta mål kan leda till prestationsångest och på så vis hämma motivationen, istället för att höja den (Forslund, 2019).

De dagliga målen behöver inte alltid uppnås, men strävar individen mot att nå målen kommer hjärnan också att tränas för att jobba i dessa banor, samt att det ökar strävan mot att utvecklas. När ledaren arbetar med flera olika slags mål är det även viktigt att göra en utvärdering på hur målen hanterats. Utvärdering ger möjlighet till en tillbakablick på vad som bidragit till ett lyckat utförande, men även vad som kunde kräva förbättring - utvärderingen är således viktig för utvecklingen då individer med hjälp av detta kan se utvecklings behovet som kvarstår och vilka färdigheter de besitter (Gospic & Falk, 2015, pp. 76–81). Wheelan menar också att en avgörande faktor för ett lyckat arbete för att nå målen är att planera hur uppgifter skall skötas

och att planera vem som skall göra vilka uppgifter. Utöver detta är det viktigt att alla inom organisationen får komma med åsikter angående målen och vägen att ta sig dit (Wheelan, 2019, p. 125).

## 4.5 Spelregler inom organisationen

Enligt Gospic och Falk är det väldigt viktigt att ha tydliga spelregler som alla inom organisationen förhåller sig till. Dessa spelregler är olika önskvärda beteenden inom organisationen, och dessa beteenden leder till att medarbetarna tillsammans bygger en arbetsmiljö som bl. a. kan upplevas som frisk, innovativ och utvecklande - alla individers olika egenskaper och drömmar kan ses och användas som en kraft eller resurs (Gospic & Falk, 2015, p. 81). Dessa spelregler som Gospic och Falk pratar om kan anses vara motsvarande organisationskulturen, eller åtminstone de oskrivna reglerna eller informella normer för kulturen. Organisationskulturer som begrepp avser bl. a. värderingar och synsätt samt mönster i hur en grupp människor pratar, tänker och agerar (Forslund, 2019, pp. 139–141). “Kultur är inte något vi ärvt, utan kulturen handlar om inlärd beteenden och härstammar från den sociala miljön” (Lindmark & Örnevik, 2011).

Eftersom individer söker sig till sådant som upplevs vara likt en själv och bygger murar runt sådant som upplevs som annorlunda, vilket har att göra med amygdala och striatum, kan likadana spelregler som följs av hela organisationen göra att dessa gränser suddas ut, och nya genomtänkta normer kommer spridas inom organisationen. Gemensamma spelregler ger individen en känsla av samhörighet och kärlek (Gospic & Falk, 2015, pp. 82–84). För att hitta de spelregler eller den kultur som är önskvärd för den specifika organisationen är det viktigt att alla individer inom organisationen hittar ett gemensamt sätt att leva tillsammans på, detta kan kalla för intern integration (Forslund, 2019, p. 143).

Om det däremot inte framkommer spelregler inom organisationen kommer ledaren få lägga onödigt mycket tid på oviktiga saker, och effekterna blir en ledarsituation som inte fungerar eftersom det kommer att bidra till en tyst acceptans och senare bli ett vardagligt beteende. Dessa obefintliga spelregler kan också komma att leda till att individer som upplever sig lika med andra bilda en liten grupp, och som senare kommer att börja prata om allt och alla, och



som således kan leda till att dessa grupper kommer att börja prata illa om andra. Likväl kommer individer som inte känner sig lika som någon annan riskera att hamna utanför, och mobbning kan komma att uppstå vilket i sin tur kan leda till bl. a. ohälsa och sjukskrivningar. Vidare kan dessa obefintliga spelregler leda till att individer kan komma att ha svårt att arbeta tillsammans med vissa andra inom organisationen, och detta kan grunda sig på att de upplever att de har olika tankar eller sätt att utföra en arbetsuppgift på - ledaren i dessa organisationer kommer således vara tvungna att lägga ner onödig tid och energi på att få ihop ett schema som passar alla med tanke på att alla inte kommer komma överens med varandra (Gospic & Falk, 2015, p. 83).

När bestämmelser om vilka spelregler organisationen bör innefatta är det viktigt att ha med spelregler där ledaren direkt kan se om individer förhåller sig till dessa eller inte - spelreglerna får alltså inte vara för abstrakta och inte heller kunna gå att tolka på flera olika sätt (Gospic & Falk, 2015, p. 84). Under flera år var visdomen att hålla känslorna utanför när en arbetar med beslutsfattning, och detta på grund av att termen emotionell lätt kan förknippas med att bl. a. vara svag. Dock har forskare nu kommit fram till att hjärnans förmåga att koppla känslor till det kognitiva systemet faktiskt kan leda till att individer fattar bättre beslut (Sousa, 2012, pp. 43–44).

## 5. SLUTDISKUSSION

Själva syftet med arbetet var att se hur ledare kan dra nytta av att arbeta utifrån neuroledarskap i ett förändringsarbete, jämfört med hur det skulle vara utifrån klassiska teorier om förändringsledarskap.

### 5.1 Diskussion

Redan 1992 framfördes det att ledarskap handlar om beteenden, karaktärsdrag och inflytande, och det är detta som neuroledarskaper bygger på - genom att förstå hur dessa beteenden, karaktärsdrag och inflytande fungerar i olika situationer, utifrån hjärnans funktioner. Jönsson och Strannegård tog även upp att det skandinaviska ledarskapet bygger på förtroende och gemensamt ansvar, samt att alla är engagerade i beslutsfattandet, och neuroledarskaper poängterar också detta - tillit, förtroende, delaktighet och engagemang. Det framkom även att forskare lagt ner mycket tid på att undersöka varför vissa förändringar har lyckats medan vissa inte alls blivit lyckade, och att ett svar var att det kunde bero på fel val av strategier och att vägledningen av förändringen inte var tillräckligt bra, men enligt Rock kan vi nu också förstå att kunskapen om den mänskliga hjärnan kan vara en central faktor i detta. Att förstå de fördelar neurovetenskap medför möjliggör att organisationer kan komma att bli ännu mer effektiva, med tanke på vetenskapen om hur hjärnan hanterar olika situationer och känslor. Genom att förstå neuroledarskapet och neurovetenskap förstår vi också hur individer hanterar sig själv och sina relationer, självmedvetenheten, samt vad de känner och varför de känner det. Det handlar även om att hantera sina känslor på ett sätt där dessa inte hamnar i vägen för hur det utförs och även att alla känslor har en funktion.

Att arbeta med förändring betyder att både ledare och medarbetare behöver utvecklas och det genom att hela tiden bygga kunskap om hur människan och hjärnan fungerar, att leda och utveckla både sig själv som ledare och sina medarbetare och att sätta regler inom organisationen. I synnerhet erbjuder neurovetenskap metoder som tillåter oss att analysera även de underförstådda, automatiska och omedvetna dimensionerna av vårt beteende. Detta kan beskrivas genom SCARF, vilket grundar sig på den enkla principen att individer håller

sig till det de tycker om, och undviker sådant de inte tycker om - när vi upplever sociala hot reagerar hjärnan på samma sätt som då vi står inför bristande mat, vatten eller säkerhet.

Motstånd kan som sagt uppstå på grund av flera olika faktorer, och för att minska motståndet är det viktigt att en ledare tar reda på vad detta motstånd grundar sig på. Som Jacobsen nämnde kan motstånd grundas på rädsla eller obehag av det okända som förändringen kan komma att medföra. Hjärnan påverkar individer på olika sätt i olika situationer, och om en ledare inte har kunskap om detta kommer således inte ledaren heller att kunna hantera detta på ett effektivt sätt. Det som i grund och botten framkallar motstånd är amygdala som upplever att situationen inte är bra, och individer är som sagt benägna att välja den väg som är bekant för att inte riskera att tappa det som känns tryggt och säkert - men att rikta uppmärksamheten kan rikta om hjärnan. Vi individer kan hela tiden påverka vår hjärna, och således påverka vilken del av hjärnan som skall vara aktiv, eftersom hjärnan är aktiv i olika delar i olika situationer. Eftersom det i huvudsak är individers beteenden som bör förändras vid en organisatorisk förändring är det ingen annan än individen som kan påverka det, så med andra ord behöver individen vilja förändra, och vara redo för det.

Att förmedla en förändring kommer alltid vara jobbigt för samtliga parter, eftersom att en förändring alltid kommer generera obehag hos individen, vilket beror på att vid en förändring av invanda rutiner kommer hjärnan sända ut kraftfulla meddelanden om att något är fel, och förändringen leder i sin tur till stress och obehag. Detta kan däremot lindras med hjälp av både olika långsiktiga och kortsiktiga mål.

Det är fortsatt viktigt att komma ihåg att formulera målen väl inom organisationen, och detta kan göras med hjälp av t. ex. SMURT. För att sedan se till att individen når målen och om målen har gett den önskade effekten, samt att individerna i organisationen utvecklas åt rätt håll så är det viktigt att komma ihåg att ha medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal. Dessa samtal bör hållas med kortare regelbundna intervaller för att säkerställa att organisationen använder sina mänskliga resurserna på rätt sätt. En vanlig orsak till att individer och organisationer misslyckas med att uppnå sina mål och sin förändring är på grund av att det är lättare och mer åtråvärt att använda sig av gamla vanor istället för att arbeta på en förändring som kan leda till ökad användning av energi och ansträngning, vilket framkom med vetenskapen

om neurovetenskap. En annan viktig faktor med dessa medarbetarsamtal är att dessa också leder till bl. a. att implementeringen av ett förändringsarbete inom organisationen går lättare, och att motståndet minskar, eftersom individer inom organisationen är vana att arbeta med förändring och utveckling på ett annat sätt än ur vissa klassiska ledarskapsteorier.

En annan aspekt som kan vara viktig att komma ihåg är att en förändring som är bekant för en själv inte nödvändigtvis behöver vara det för någon annan, och om framtiden och vad som kommer ske inte är bekant kommer inte heller viljan att genomföra det att framträda. Enligt Sousa ger hjärnan sin första direkta uppfattning om informationen, och reaktionen kommer påverkas av den känslan som uppkommer. I och med att olika individer reagerar olika på situationer kommer det uppstå flera olika reaktioner på samma situation, och beroende på hur individer uppfattar förändringen kan den komma att upplevas som positiv eller negativ. Om amygdala känner obehag kan vi ta hjälp av frontalloben för att övervinna obehaget. Som Piaget nämnde så handlar det även om att informationen bearbetas, och som individer får nya perspektiv på informationen med hjälp av omgivningen - vid förändringsarbeten kan det också vara klokt att komma att individer har en förmåga att ändra sig och anpassa sig till omgivningen.

Det klassiska ledarskapet går igenom en mängd faktorer som kan orsaka motståndet mot en förändring, men Andrew Pettigrew påpekar speciellt att en ledare inte kan styra hur omvärlden skall agera och reagerar i olika situationer, och att detta kan leda till att ett förändringsarbete stöter på problem och att det således inte fungerar som förutspått. Här kommer kunskapen om neurovetenskap in - finns förståelse över hur den mänskliga hjärnan fungerar, med t. ex. striatum och amygdala, är det lättare att bl. a. skapa belöningar som gör att individer byter fokus och ändrar inställning till förändringen. Kommunikationen är även grundläggande för en förändring, och det är viktigt att ledaren vet vilka ord som bör användas för att nå organisationen på rätt sätt. Om ledaren har kunskap om hur hjärnan reagerar kommer kommunikationen bli tydligare, samt inspirationen förbättras för att öka effektiviteten inom organisationen.

Vidare menade bl. a. Alvesson och Sveningsson att alla inom en organisation uppfattar en förändring på olika sätt, och att det på grund av det är viktigt att informationen skall gå ut så att alla inom organisationen tillslut skall få samma uppfattning om vad förändringen innebär. Våra ord påverkar hur vi reagerar, både för hot och belöning - hjärnan är häpnadsväckande, men också väldigt känslig.

Så för att dra nytta av neuroledarskapet och för att effektivisera sitt ledarskap bör ledaren analysera vilka situationer som kan skapa obehag och upplevelse av hot inom organisationen, och genom att inse detta kan sådana situationer undvikas. Även att lära känna sig själv och sina egna känslor och reaktioner kommer att leda till att olika situationer kan hanteras bättre, samt att användbara vägar uppstår för att ta sig från hotläge till belöningsläge - alltså rikta om hjärnan. En annan viktig faktor är att tänka på hur kommunikationen används och vilka ord som används för att inte skapa panik eller obehag hos de övriga inom organisationen.

## **5.2 Validitet och reliabilitet**

Validitet handlar om att mäta den data som avses att mätas (Christensen et al., 2016, p. 213). Vidare handlar validitet om hur trovärdigt arbetet är och hur resultatet och verkligheten stämmer överens, samt att de bakomliggande strukturer, processer och faktorer leder fram till, samt styr, fenomenet (Christensen et al., 2016, p. 304). "Hög validitet är när mätinstrumentet ger ett bra underlag till analys" (Lindmark & Örnevik, 2011, p. 137). Reliabiliteten handlar om hur pålitlig undersökningen är, och om resultatet skulle bli detsamma om en snarlik undersökning gjordes (Christensen et al., 2016, p. 303). "Hög reliabilitet är när mätningen genomförts noggrant" (Lindmark & Örnevik, 2011, p. 137).

Validiteten i detta arbete anser vi att är väldigt hög, i och med att de källor och teorier som använts är relevanta för syftet. Inte att glömma är att detta var en litteraturstudie av formen kvalitativ undersökning, vilket betyder att källorna som använts har varit begränsade när undersökningen genomfördes, vilket oundvikligt kommer att resultera i att det kan finnas information eller synvinklar på forskningsämnet som inte tagits upp som följd av detta.

Vidare anser vi skribenter att arbetet resulterat i en överskådlig bild över huvudsyftet, och att

både gemensamma nämnare samt skillnader för effektiviteten vad gällande de klassiska förändringsteorier och neuroledarskapet har uppkommit.

Däremot kommer reliabiliteten med stor sannolikhet att förändras om en liknande studie utförs om några år, i och med att neuroledarskapet är ett så pass nytt fenomen och att vidare forskning inom ämnet således kommer att utvecklas och fördjupas.

### **5.3 Förslag till vidare forskning**

Under arbetets gång har det visat sig att fenomenet neuroledarskap är nytt för många, och inte enbart för ledare. På grund av att hjärnans funktioner är väldigt centrala i ett förändringsarbete, och även i andra situationer, önskar vi att denna forskning blev ett kändare begrepp för såväl ledare som medarbetare. För att individer skall få en djupare inblick i vad detta är skulle vi gärna vilja ta del av hur många ledare och organisationer som är bekanta med begreppet neurovetenskap, och medvetna om betydelsen av det.

Då detta ämne är så pass utforskat i relation med andra ledarskapsteorier så kommer det med stor sannolikhet att komma till många nya intressanta aspekter och mer ingående forskning i detta område, därav är det även svårt för oss att kunna förutspå vad framtida forskning inom detta ämne kan komma att resultera i. Dock skulle en förslagsvis fortsatt undersökning inom en snar framtid med fördel vara att ta reda på hur neuroledarskapet leder till effektivare arbete i praktiken, och inte endast i teori. En intressant frågeställning kunde enligt oss vara t. ex:

- Hur arbetar ni med neuroledarskap för att effektivisera organisationen, samt märks markanta skillnader på ledarskapet utan respektive med kunskap om detta ämne?

## 5.4 Slutord

Under processen med detta arbete har vi kunnat konstatera att det finns många delar inom neurovetenskap som främjar ett förändringsledarskap. Med kunskap om hur hjärnans funktioner påverkar individer inom organisationen kan ledare anpassa sitt ledarskap för att få det så effektivt som möjligt. Många av dessa aspekter tas även upp i andra former av förändringsledarskap, då stora delar av förändringen sker i individernas beteenden. I de klassiska ledarskapsteorierna är fokus på hur mål skall läggas upp för att organisationer skall genomföra och implementera förändringar etc, medan det i neuroledarskapet framkommer vad som egentligen sker i hjärnan i olika situationer, och vad som lockar fram individers olika beteenden.

En viktig aspekt i ledarskapets effektivitet är, enligt oss, att organisationer och dess ledare skall implementera regelbundna samtal med alla medarbetare, och dessa med upp till endast någon veckas mellanrum, istället för ett eller två stycken samtal per år. Detta dels för att utveckla den största och viktigaste resursen en organisation har, nämligen medarbetarna, men även för att ledare på så sätt får input av alla inom organisationen angående vad som upplevs fungera samt vad som eventuellt behöver justeras innan det leder till ett större problem som i sin tur kräver onödig tid och energi för att lösas.

Efter processen med detta arbete kan vi konstatera att neuroledarskap är en viktig aspekt att ta i beaktande som ledare. Ledaren får en större förståelse över hur och varför individer reagerar och agerar som de gör, och utifrån detta kan ledaren i sin tur lägga upp sitt arbete och ledarskap efter detta för att generera bättre resultat än vad som annars skulle fås - att ta tillvara på den viktigaste resursen inom organisationen är avgörande för ett effektivt ledarskap. Dessutom är neuroledarskapet en relativt enkel och snabb metod att tillämpa i sitt arbete, och det kräver inte några stora resurser för att implementera det. Neuroledarskapet beskrivs med vetenskaplig forskning och går tillbaka till det ursprungliga, det som gör oss individer till de vi är - nämligen hjärnans funktioner och förutsättningar.

Så för att svara på frågan om det finns en tydlig nytta med att arbeta utifrån neuroledarskap och hjärnans funktioner i ett förändringsarbete jämfört med hur det skulle vara utifrån klassiska teorier om förändringsledarskap, är vår slutsats att det definitivt finns nytta att hämta från neuroledarskapet, i alla fall i teorin - förståelsen för hur och varför individer reagerar och agerar som de gör blir tydligare med neurovetenskapen, vilket ger en chans för ledare att enklare kunna effektivisera organisationen.



# KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.
- Balconi, M. (2021a). *Neuromanagement, People and Organisations*. LED Edizioni Universitarie.  
Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2998199/neuromanagement-pdf>
- Balconi, M. (2021b). *Neuromanagement, People and Organisations*. LED Edizioni Universitarie.  
Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2998199/neuromanagement-pdf>
- Berkman, E. T., & Rock, D. (2014). AIM: An integrative model of goal pursuit. *NeuroLeadership Journal*, 5(10). Retrieved from <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.uoregon.edu/dist/1/172/files/2014/09/Berkman-2014-AIM-An-integrative-model-of-goal-pursuit-2k2tp3c.pdf>
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning - en handbok*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dickham, M. H., Stanford-Blair, N., & Rosati-Bojar, A. (2004). *Leading with the brain in mind*. California: Corwin Press.
- Dimitriadis, N., & Psychologios, A. (2020). *Neuroscience for Leaders, Practical Insights to Successfully Lead People and Organizations* (Vol. 2). Kogan Page.
- Eriksen, M., Fischer, T., & Mønsted, L. (2010). *Att arbeta med lean*. Höganäs: Bokförlaget Komlitt Ab.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Liber.
- Fors-Andrée, E. (2019). Öppet ledarskap - Så bygger du en transparent och öppen organisation - ERIK FORS-ANDRÉE. Retrieved 18 November 2021, from <https://www.vd-blogg.se/oppet-ledarskap/>
- Fors-Andrée, J. (2020). LIVEPODD: Kriskommunikation i coronakrisen med Jeanette Fors-Andrée. Retrieved 18 November 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=sRRTYW3u4hE>

- Forsberg, C., & Wengström, Y. (2016). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Natur & Kultur Akademisk.
- Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning* (Vol. 3:1). Liber AB.
- Frick, G., & Nordberg, S. (2019). *Medarbetarsamtal - Handbok för chefer* (Vol. 1). Frick Publishing AB.
- Gospic, K., & Falk, S. (2015). *Neuroledarskap - effektivt ledarskap byggt på hjärnforskning och beprövade metoder* (Vol. 1). Natur & kultur, NoKelibdistributör.
- Hillvesson, F. (2019). Transparenta chefer skapar tillit i teamet. Retrieved 23 September 2021, from <https://chef.se/transparenta-chefer-skapar-tillit-i-teamet/>
- Institute of Leadership & Management. (n.d.). [No title]. Retrieved 3 November 2021, from <https://www.institutelm.com/resourceLibrary/neuroleadership--what-is-it-and-how-it-can-help-you-to-become-a-better-leader.html>
- Jacobsen, D. I. (2021). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur.
- Johannessen, J.-A. (2020). *Knowledge management for leadership and communication*. Emerald Publishing.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2015). *Ledarskapsboken*. Liber.
- Kotters 8-stepsplan. (2021). Retrieved 23 September 2021, from <https://ledaforandring.se/leda/f%C3%B6randringsplaner/kotters-8-stepsplan>
- Lafferty, C. L., & Alford, K. L. (2010). NeuroLeadership: Sustaining Research Relevance into the 21st Century. *S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christi*. Corpus Christi, United States, Corpus Christi: Society for the Advancement of Management. Retrieved from <http://ha.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/neuroleadership-sustaining-research-relevance/docview/817563108/se-2>
- Lind, A. G. H. (2021). – Neuroledarskap bidrar till ett effektivare ledarskap. Retrieved 1 November 2021, from [https://neuroledarskapipraktiken.se/wp-content/uploads/2021/06/Gustavsson\\_Lind\\_Examensarbete](https://neuroledarskapipraktiken.se/wp-content/uploads/2021/06/Gustavsson_Lind_Examensarbete)

te.pdf

- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management - organisationens hjärta* (Vol. 2:9). Lund: Studentlitteratur AB.
- Maguire, T. (2016, June 13). Neuromanagement: The missing link. *Canadian HR Reporter; Toronto*, 29(11), 31–32.
- Page, S. (2017). *NeuroLeadership, How The Worlds's Best Leaders Use Psychology To Win* (Vol. 1). NeuroTriggers.
- Parincu, A. M. T., Capatina, A., Varon, D. J., Bennet, P. F., & Recuerda, A. M. (2020). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1046–1056. Retrieved 11 January 2022 from
- Sousa, D. A. (2012). *Brainwork: The Neuroscience Behind How We Lead Others*. Solution Tree Press.
- Vartanian, O., & Mandel, D. R. (2011). *Neuroscience of Decision Making*. Psychology Press.
- Wheelan, S. A. (2019). *Att skapa effektiva team*. Studentlitteratur AB.
- Wilson, F. (2014). *Organisation, arbete och ledning - en kritisk introduktion*. Liber Ab.