

Hjernen følger bestemte spilleregler, men kun få kender dem. Gennem Anette Prehns artikelserie – Hjernesmart Kommunikation – bliver du klogere på, hvordan du gør hjernen til en medspiller i hverdagen, både andres hjerne og din egen.



## KOM I INDGRUPPEN!



Anette Prehn,

Sociolog (MA), foredragsholder og forfatter,  
Centre for Brain-Based Leadership and Learning

Kender du det, at du taler for døve ører? Eller til døde øjne? Begge dele er frustrerende: Det er helt tydeligt, at du ikke trænger igennem.

Nogle gange er situationen mere tvetydig. Det ser faktisk ud, som om de andre lytter – men du må senere konstatere, at du ikke kan genkende deres udlægning overhovedet.

"Sagde jeg virkelig det" – spørger du måske dig selv. Hjerneforskere kan nu vise, hvordan det i en række tilfælde er den andens opfattelse af dig, der har blokeret for at lytte og forstå.

### Gamle begreber under scanneren

Vi skal en tur tilbage i tiden. For cirka 100 år siden introducerede socialpsykologien begreberne "indgruppe" og "udgruppe". Begreberne dækker over den automatiske stempling, vi mennesker laver af hinanden: Er du "én af os", eller er du "én af dem"? Er du i indgruppen eller udgruppen?

Vi laver konstant disse stempler i forhold til nye mennesker, vi møder. Men vi laver dem også i forhold til mennesker, vi kender.

For nylig blev hjerneforskere nysgerrige efter, hvad der egentlig sker i hjernen, når vi lytter til én, vi synes enten er i vores indgruppe eller i vores udgrup-

pe. Er der mon forskel? Mon vores kategoriseringer af hinanden viser sig i vores hjerne? Ja, i den grad!

Hjerneforskere har fundet ud af, at indgruppe-/udgruppe-stemplerne har direkte betydning for, hvor meget vi egentlig opfanger af det, en anden siger: Når vi lytter til én, vi synes er i vores udgruppe, så bearbejder vi næsten ikke det sagte – kun ganske overfladisk og på et ret abstrakt plan.

Når vi lytter til én, vi synes er i vores indgruppe, så er det de samme centre, der lyser op i min hjerne, når jeg lytter, som i den andens hjerne, når han eller hun taler. Så meget forsøger vi at forstå menneskene i vores indgruppe.

Vores stempling af andre – og vores mentale filtre – har altså direkte betydning for, hvor meget vi tager med os. Hvis medarbejdere giver liv til udgruppe-stempling af lederen, så reducerer de deres egen læring. De begrænser udbyttet. Hvis din teenager har placeret dig i udgruppen, så

kan du godt regne med, at han eller hun nærmest ikke bemærker, hvad du siger. Hvis du har placeret en kollega eller en jobansøger i udgruppen, så kan du roligt regne med, at du forbliver uenig med ham eller hende. Tankevækkende, ikke?

### Den magiske ingrediens

Ifølge forskerne er der dog også håb. Der er nemlig en magisk ingrediens, der hjælper med at opløse udgruppe-stempler af hinanden. Det er fælles engagerende mål. Ikke bare fælles mål. Men fælles, engagerende mål!

Så når du mærker, at her er der nok én, der putter dig i udgruppen – eller du mærker, at du stempler en anden med udgruppe-mærkatet – så er vejen frem at rette lommelygten mod de mål eller den retning, der tænder og motiverer jer begge.

Det var dét, Barack Obama og pave Frans gjorde, da de mødtes kort i 2014. De pausede de emner, de er ganske uenige om, for eksempel



## Mening er noget, der skabes hele tiden. Og mening er noget, der kan skabes i enhver situation, hvis vi vælger at skabe det!

abort. I stedet fokuserede de på det fælles, engagerende mål: "kampen mod fattigdom", som har været centralt for Obamas anden valgperiode, og som er hele grundlaget for Pave Frans' virke.

På lignende vis kan vi træne os i at rette lommelygten og dermed opmærksomheden mod dét, der vækker og engagerer begge parter. Det dybere, som begge parter finder vigtigt og gerne fremmer. Det er en øvelse, vi kan lave i forhold til andre: "Hvad er de gode grunde til, at han/hun er i min indgruppe?"

### Vi ser, hvad vi vælger at se

Faktisk laver jeg jævnligt den øvelse med de grupper, jeg har på kursus. Efter at have præsenteret den grundlæggende viden om udgruppe-indgruppe, deler jeg holdet op i to.

Den ene halvdel får opgaven: "Find alle de gode grunde til, at Anette Prehn er i vores udgruppe." Den anden halvdel får opgaven: "Find alle de gode grunde til, at Anette Prehn er i vores indgruppe." Og så taler grupperne ellers ivrigt og grifler løs på flipchart-papir.

Den ene gruppe kommer frem til en hel masse grunde til, at jeg ikke er en af dem – og listen bliver altid laaaang. Den anden gruppe kommer frem til en hel masse grunde til, at jeg er en af dem – og listen bliver altid laaaang. Jeg har lagt øre til lidt af hvert gennem tiden – sådan er det. Men øvelsen sætter hver gang dybe spor i deltagerne, for: "Hov, det er da overhovedet ikke svært at få øje på det, man leder efter!" Det er faktisk sådan, hjernen er skruet sammen. Det skyldes vores "bekræftelseskævhed" i hjernen.

### Hjernen servicerer – og snyder – os

Når først vi har udlagt ting eller personer på bestemte måder, så træder princippet om bekræftelseskævhed i kraft. Det betyder, at vi som mennesker har en tendens til at søge

efter og fortolke nye oplysninger på en måde, der bekræfter vores egne forestillinger (og undgå oplysninger og fortolkninger, som modsiger eller udfordrer, hvad vi mener).

Faktisk begynder hjernen loyalt at servicere os: Den går på jagt efter "beviser" på, at vores dom er korrekt. Men hjernen snyder os også. Den sorterer nemlig bevismateriale fra, som ikke passer til vores dom af personen eller situationen. Den tager det ind, som passer ind i vores kram og bestyrker vores allerede etablerede opfattelse. Og den ignorerer det, der udfordrer vores opfattelse.

Det kræver ingen særlig intelligens at følge princippet for bekræftelseskævhed. Men det kræver lidt hjernearbejde at se ting – og personer – fra nye vinkler og slippe udgruppe-domen over dem.

På samme måde kræver det noget af dig som kommunikator at kunne tale så relevant med mennesker, at de fra start (eller hurtigt) putter dig i indgruppen og rent faktisk lytter til dig.

### Tricks til at komme i indgruppen

Når du starter med at kommunikere med mennesker, kan du med fordel rette opmærksomheden hen imod de fælles, engagerende mål:

- "Vi har en fælles interesse i..." eller
- "Vi deler en passion for X" eller
- "Vi er i samme båd på grund af..."

Det hjælper også til at komme i indgruppen at lægge op til, at jeres tid sammen bliver et samspil – en samskabelse – og at det gør det sjovest og mest værdifuldt for alle.

Det handler om at finde et fælles afsæt. Og det kan altid findes! Du kan eventuelt spørge dig selv:

- Hvad er de gode grunde til, at person/gruppe X er i min indgruppe? Hvad har vi til fælles?

Og hvis det virker som et uoverskueligt svært spørgsmål, kan du ty til at spørge:

- Mennesker, som betragter person/gruppe X som værende i deres indgruppe – hvad ser de mon, som jeg p.t. er blind for?

En kvindelig direktør, Kirsten, fortalte mig om sin 50 års fødselsdagsfest. Hun havde annonceret fra festens start, at der var en god grund til, at bordplanen var, som den var. Flere timer gik med ihærdig samtale rundt om bordene. Alle ville så gerne finde de gode grunde til, at de sad sammen med netop den bordherre eller borddame. Og selvfølgelig fandt de en hel masse gode grunde. "Vi spiller begge to basket". "Vi er begge opvokset i Jylland". "Vi har begge teenagebørn" osv. Det blev en fed aften. Men, som Kirsten betroede mig bagefter: "Der var overhovedet ingen bevidst bagtanke med bordplanen! De fandt, hvad de ledte efter."

Det samme kan du begynde at gøre fra i dag. Og hvis du ønsker at sprede kendskabet til hjernens spilleregler og hjernesmart kommunikation, kan du dele artiklen.

Mening er noget, der skabes hele tiden. Og mening er noget, der kan skabes i enhver situation, hvis vi vælger at skabe det! God vind med det! 🍀

Hjernen følger bestemte spilleregler, men kun få kender dem.

Gennem Anette Prehns artikelserie – Hjernesmart Kommunikation – bliver du klogere på, hvordan du gør hjernen til en medspiller i hverdagen, både andres hjerne og din egen.



Anette Prehn, sociolog (MA), foredragsholder og forfatter til "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring", "Play Your Brain" samt "Hjernesmarte Børn".

# TAG SORT BÆLTE I AMYGDALA-TACKLING 1

Forandring er ikke længere en begivenhed – det er et vilkår. Alligevel er modstand mod forandring i organisationer drænende som aldrig før, og 70 procent af alle forandringsinitiativer mislykkes. Hvordan kan man egentlig kommunikere og gennemføre forandringer på en vellykket måde?

Jeg har jævnligt ledere og change management-konsulenter i telefonen, som vil vide, hvorfor deres medarbejdere ikke er mere forandringsparate: "Anette. Når vi nu HAR lavet change management derude, hvorfor fatter medarbejderne det så ikke bare?" spørger de mig.

Mit spørgsmål tilbage til dem er: "Sig mig engang, har I lært medarbejderne de hjernesmarte værktøjer, der sætter dem i stand til at spille med på en forandring?" Svaret er altid "næh!" Men forandringsparathed er altså en kompetence. Den skal trænes op på begavet vis, hvis organisationerne vil undgå, at hjernen går i sort, og opnå, at medarbejderne spiller med på en forandring.

## Ser hjernens alarmklokke rødt?

En struktur i hjernen spiller en afgørende rolle for, om hjerner spiller med eller ej. Den hedder amygdala og er bedst kendt som hjernens alarmklokke.

Når amygdala opfatter noget som farligt, forbereder den med lynets hast kroppen på voldsom, muskulær aktivitet. Hjertet galopperer; der suges sukker og ilt fra blodet; kortisol og adrenalin frigives; vores åndedræt bliver hurtigt og mere overfladisk.

Møder du for eksempel en bidsk hund eller en bjørn, er dette akutte alarmberedskab afgørende for dine muligheder for at handle hurtigt og smart. Amygdala sikrer, at din opmærksomhed snævrer sig ind på den farlige situation og kun den. I forhold til hjernens øvrige funktioner er amygdala som Meyer i terningspillet af samme navn; den er trumf og "rydder bordet".

Når amygdala rydder bordet, taler man ligefrem om en amygdalakapring. Det er, når vi bliver grebet af for eksempel vrede, ked-af-det-hed, frygt, nervøsitet, afmagt eller modstand. Når vi kappres, mindskes vores evne til at lære nyt, analysere, bearbejde information, løse problemer og være kreative.

## Få hjerneforbindelser ud af takt

Hver gang vi "går med" en amygdalakapring, styrker og fremmer vi denne handlemulighed i vores repertoire. Med andre ord: Hver amygdalakapring du bliver i – uden at gribe muligheden for at styrke en anden sti i hjernen – øger sandsynligheden for, at du går i samme amygdalakapring igen, næste gang du kommer i en lignende situation: At du føler og reagerer på samme måde.

Så hver gang en medarbejder "går med" modstanden mod forandring, øges sandsynligheden for, at han/hun i en lignende, fremtidig reaktion vil reagere på samme måde: med modstand.

"Neurons that fire together, wire together", lyder en af hjernens spileregler. Når først "modstand" og "forandring" er begyndt at aktivere samtidig i hjernen, forstærkes deres forbindelse med hver synkron aktivering. De gror sammen og bliver til én sammensmeltet oplevelse for medarbejderen: Så snart snakken falder på forandring, aktiveres modstanden.

Kunsten for dig ligger i at hjælpe med at få hjernecellerne til at gå ud af takt igen, for "Neurons that are out of sync, fail to link". Dette sker ved at styrke etableringen af nye forbindelser i hjernen; nye associationer til "forandring". Og ved at dæmpe den alarmklokke, der ellers vil dræne medarbejderens fokus.

### Syv symbolske farer

Mange hverdagssituationer kan trigge amygdala. Både dem, der er fysisk farlige. Og dem, der udgør en opfattet fare. Syv af sidstnævnte "symbolske" farer, kan du med fordel kende til og tænke ind i din kommunikation. Jeg deler dem med dig i denne og næste artikel i DANSK HR:

1. **Statustrusler og statustab**
2. **Fremtidståge**
3. **For store mål**
4. **Drænende fortolkninger**
5. **Diktater og gode råd**
6. **Uretfærdighed og social eksklusion**
7. **Fragmenter af noget, der skræmte engang**

### Vær obs på status

Vi mennesker er konstant bevidste om status. Vi har nærmest en statusradar indbygget i hjernen: "Er jeg over andre eller under andre statusmæssigt? Er jeg ved at tabe ansigt? Er der mon en statusrussel på vej?" Denne overvågning af statusforskelle kan optage mange ressourcer i hjernen.



**Har I lært medarbejderne de hjernesmar-te værktøjer, der sætter dem i stand til at spille med på en forandring? Svaret er altid "næh!" Men forandringsparathed er altså en kompetence. Den skal trænes op på begavet vis, hvis organisationerne vil undgå, at hjernen går i sort, og opnå, at medarbejderne spiller med på en forandring**

Desuden kan situationer og relationer hurtigt udvikle sig statustruende.

Det gælder ikke mindst i forbindelse med forandring: "Mister jeg status?". "Vil jeg virke inkompetent mht. vores nye systemer?". "Er den position, jeg har oparbejdet indtil nu, ved at erodere – eller blive vejet, fundet for let og helt afviklet?".

Hjernesmar-te ledere er meget opmærksomme på statusdyk og statusbalancer i hverdagen. Tager de status fra en medarbejder på ét område, er de opmærksomme på at give status på andre områder. I deres kommunikation er de opmærksomme på at anerkende dét, der er at anerkende hos medarbejderen. Og at hjælpe medarbejderen med at føle sig ressourcefuld, når en mere kritisk feedback er blevet givet.

### Skab attraktive stier

Når fremtiden virker uklar og tåget, slår hjernen bak. En hjerne skal kunne se for sig, hvor den kan gå: stier, den kan træde ad. Hvis hjernen ikke kan se en sti, begynder den ikke at gå ad den. Og hvis hjernen kan se en sti, men stien ikke virker attraktiv/værdifuld, så går hjernen kun langsomt og modvilligt fremad.

Rigtig megen modstand mod forandring skyldes, at medarbejderne ikke kan se den nye fremtid for sig. De mangler overblik, tryghed og tro på, at de kan magte det.


En af måderne at skabe det på er at drage paralleller mellem den nye forandring, der er på vej – og noget, medarbejderne kender i forvejen; gerne en succesfuld forandring, som

de er lykkedes med tidligere. Vi forstår noget nyt ved at sammenligne det med noget, vi kender i forvejen. Vi forstår ikke det "absolut nye". Vil du fremme medarbejdernes accept af noget nyt, kan du derfor med fordel spille på det, jeg i mine bøger kalder "successtangenten": at genbesøge lignende, succesfulde forandringer, som medarbejderne har mestret. Dermed inviterer du medarbejderne til at "logge sig på" forandringen på en meningsfuld og engagerende måde. De bliver mindet om, at de har kunnet tidligere – at forandringer kan lykkes – og at forandringer kan bringe dem selv/teamet/organisationen til et bedre sted.

### Smagsprøver på fremtiden

En anden måde er at skabe rige, sansebaserede billeder af fremtiden. Gerne ved at lade medarbejderne opleve en snert af den nye virkelighed, INDEN den bliver meldt ud som den nye virkelighed.

De mest hjernesmar-te ledere har en praksis med jævnligt at afprøve eksperimenter: dage/metoder/samspilsformer, der er bevidst anderledes. Og har man det indbygget i sit repertoire allerede, kræver det kun lidt ekstra at afprøve det, man forestiller sig at melde ud som en forandring. Tilmed kan man bruge eksperimentet som en lakmusprøve på, hvordan forandringen reelt vil blive modtaget af medarbejderne. Man vil måske endda have skabt ambassadører i medarbejdergruppen: nogle, der føler, de har en aktie i forandringen, og som hjælper med at tage et ansvar for at få den ført ud i livet.

Artiklen fortsættes i næste nummer... 

Hjernen følger bestemte spilleregler, men kun få kender dem.

Gennem Anette Prehns artikelserie – Hjernesmart Kommunikation – bliver du klogere på, hvordan du gør hjernen til en medspiller i hverdagen, både andres hjerne og din egen.



Anette Prehn, sociolog (MA), foredragsholder og forfatter til "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring", "Play Your Brain" samt "Hjernesmarte Børn".

# TAG SORT BÆLTE I AMYGDALA-TACKLING 2

Hjernens alarmklokke – også kendt som "amygdala" – kan spænde ben for din kommunikation. Det kan ske i din hjerne, når du kommunikerer. Hvis din amygdala-aktivitet er for høj, virker du måske nervøs, tåget, kuert eller aggressiv.

Men det kan også ske i andres hjerter, når de forsøger at forstå dig. Hvis deres amygdala slår bak, når du kommunikerer til dem, drænes essentielle, kognitive funktioner hos dem. For eksempel koncentration, følelsesmæssig selvregulering samt evnen til at analysere, være kreativ og løse problemer. Amygdalas reaktion blokerer dermed både for en præcis afkodning af budskabet og for villigheden til at "drible med" og prøve at forstå, hvor du kommer fra. Hvis medarbejdernes amygdalaer farer til vejrs, er det tegn på, at enten du eller det, du kommunikerer, opfattes som en trussel.

I min seneste artikel i DANSK HR introducerede jeg to hverdags-situationer, der trigger amygdala; statusrusler/statustab og fremtids-tåge. Her vil jeg præsentere yderligere fem.

### For stort mål = sort skærm

Amygdala ser rødt, når den opfatter noget, der opfattes som et for stort mål, eller når en opgave virker for uoverskuelig; svær at "gæbe over". Her er det et vigtigt greb at hjælpe med at skabe små, overkommelige skridt, delmål og meningsfulde milepæle – men det kan ikke stå alene. Mange medarbejdere har en arbejdshukommelse, som er propfuld – og så virker nye/ekstra opgaver i sig selv truende: Der er ganske enkelt ikke plads til mere i hjernen. Når arbejdshukommelsens er fuld, reagerer vi typisk ved at afvise øvrigt indtag.

Gode arbejdshukommelsesvaner – at tømme ud igen og igen, så der bliver plads til nye tanker, information og idéer – er helt afgørende for, om hjernen (og dermed mennesket) fungerer hensigtsmæssigt. Hvad kan du gøre her? For eksempel kan du bede folk i starten af et møde om at skrive alle de ting ned, som de "har i hovedet" lige nu. Så ved de, at det huskes – og de kan handle på det – efter mødet. Hvis I har en lang talerække til et møde, kan du foreslå, at alle skriver stikord til det, de har tænkt sig at bidrage med, så de kan bevare deres nærvær og lytte til dem, som har ordet før. Ellers vil deres egne pointer ligge og "rode rundt" i arbejdshukommelsen og blokere for forståelsen.

Samtidig kan du med gode arbejdshukommelsesvaner undgå selv at blive en "overvældende opgave" for





**Én af amygdalas vigtigste opgaver er at scanne omgivelserne konstant. Og når noget bare minder en anelse om dét, vi syntes var farligt engang, så aktiveres amygdala. Den har lagret alle vores stærke følelsesmæssige erindringer – og vores reaktioner på dem. Og den laver mønstergenkendelse. Alt i amygdalas lager er dog gemt i lav opløsning, det vil sige i en uskarp, uklar version.**

andre. En leder fortalte mig engang, at han var gået fra at "skyde med spredde hagl" til at "sigte med omhu", fordi han havde lært at tømme sin arbejdshukommelse ud i en notesbog, når idéerne kom, i stedet for at skyde vildt om sig med dem (og kaste en masse ekstra arbejde efter sine medarbejdere). Han lærte sig dermed at reflektere over mulige initiativers værdi og prioritere.

#### **Alting afhænger af øjnene ...**

Vores fortolkning af enhver situation er ganske afgørende for vores reaktion. Opfatter vi for eksempel en forandring i organisationen som en "trussel" eller "unødvendig" eller som "udtryk for ledelsens arrogance", så bliver vores reaktion og følelser derefter.

Nu lever vi jo heldigvis i et frit land og må tænke og fortolke, som vi vil. Men det er alligevel værd at blive opmærksom på, hvordan *fortolkning* nærer bestemte *følelser*, som igen sandsynliggør en bestemt *fremtidig adfærd*. Når vi først forstår det (og tilmed erkender, at vi er i masser af hverdagssituationer, som vi reelt ikke har fjernbetjeningen til), så kan vi gå konstruktivt til vores egne væremæssige fortolkninger. Vil vi fortsætte med at give næring til for eksempel "forandringen = en trussel", eller vil vi hellere bruge vores kapacitet til at give liv til mere motiverende virkeligheder?

#### **"Må jeg give dig et godt råd?"**

Hjerneforskere har fundet ud af, at vi elsker at give råd. Særligt når den anden går ud og følger det. Det er egentlig paradoksalt, for

de fleste mennesker i den vestlige kulturkreds kan ikke fordrage at få råd, de ikke selv har bedt om. Disse opfattes som diktater og forsøg på tankekontrol – og så slår hjernen bak. Faktisk er der et "fejlfindingscenter" i hjernen, der lyser op, når vi modtager diktater eller råd, som vi ikke har bedt om. Det får os til at lede efter svagheder, fejl og mangler i diktatet/rådet; efter gode grunde til *ikke* at adlyde!

Vil man i stedet gerne have hjernen til at "drible med", handler det om at skabe betingelser for, at den anden/ de andre kan få indsigter, aha-oplevelser; det smelter nemlig modstand mod forandring væk. Er du i kommunikativ sammenhæng mon én, der opfattes som dikterende, eller som kaster omkring dig med gode råd til andre? Excellerer du snarere i at få andres hjerner til at forbinde sig på nye måder – og deres øjne til at lyse op? Eller kan du se dig selv i begge roller, på forskellige tidspunkter?

#### **Retfærdighed, fremfor alt**

En sjette situation, der i den grad kan trigge amygdala, er, når noget opleves som unfair. Menneskers drivkraft til retfærdighed er så stærk, at vi er klar til at takke nej til noget, vi ellers ville være glade for at få, hvis det virker urimeligt i lyset af dét, den anden får. Forskningen er fuld af pudsige eksempler på dette.

Den del af uretfærdigheds-spektret, der handler om social eksklusion, er særlig smertefuld. Det at føle sig holdt udenfor opleves af hjernen lige så smertefuldt som at blive slået fysisk. Hjernescanninger viser, at

smertedelen af de to oplevelser er lig hinanden. Det er et grundlæggende, menneskeligt vilkår; trangen til at føle, at vi er "med".

#### **Det minder mig om ...**

Én af amygdalas vigtigste opgaver er at scanne omgivelserne konstant. Og når noget bare minder en anelse om dét, vi syntes var farligt engang, så aktiveres amygdala. Den har lagret alle vores stærke følelsesmæssige erindringer – og vores reaktioner på dem. Og den laver mønstergenkendelse. Alt i amygdalas lager er dog gemt i lav opløsning, det vil sige i en uskarp, uklar version.

Måske har du holdt et oplæg for en stor gruppe personer for et halvt år siden, der forløb vanskeligere end forventet, og hvor du nåede at blive rigtig nervøs. Og når du så i dag bliver bedt om at sige noget til et møde med få personer i nogle helt andre lokaler, på en helt anden tid på dagen og om et helt andet emne, ja, måske endda på en helt anden arbejdsplads, så går hjernens alarmklokke i sving. Nervøsiteten mobiliseres. På trods af situationernes mange forskelligheder har amygdala – jævnfør den lave opløsning – spottet en lighed mellem en farlig fortid og en forestående nutid. Ding, ding, ding!

At tage sort bælte i amygdalahåndtering indebærer, at du bliver skarp i din analyse af, hvilke amygdalatrigger, der sandsynligvis er i spil i en social situation – og hvad du aktivt kan gøre for at få dæmpet amygdala igen. **Rigtig god rejse!** 🧠

Hjernen følger bestemte spilleregler, men kun få kender dem.

Gennem Anette Prehns artikelserie – Hjernesmart Kommunikation – bliver du klogere på, hvordan du gør hjernen til en medspiller i hverdagen, både andres hjerne og din egen.



Anette Prehn, sociolog (MA), foredragsholder og forfatter til "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring", "Play Your Brain" samt "Hjernesmarte Børn".

# ASSOCIATIONERNE'S MAGT

Går dine omgivelser nogle gange i baglås (eller gør du selv)? Siger en medarbejder "ja", selvom ansigtsudtrykket signalerer "nej"? Eller er en medarbejder måske bare lige hurtig nok til at finde alt det negative ved et organisatorisk initiativ eller en ledelsesbeslutning? Så har du med stor sandsynlighed at gøre med associationsskabelsen i hjernen.

## Hjernens associationstræer

Vil vi være hjernesmarte, gør vi klogt i at opruste vores forståelse og håndtering af associationernes magt. Enhver tanke, vi får, vækker nemlig umiddelbart associationer (og dermed følelser) i vores hjerne, hvad enten vi kommer til at tænke på "juleaften", "sommerferie", "organisationsforandring" eller "opgave X". Samlet set udgør disse en fortolkning af situationen: en såkaldt "frame". Faktisk arbejder hjernen konstant på at skabe og udbygge "associationstræer"; det vil sige komplekse universer af hjerneforbindelser, som kan være stærkere eller svagere, afhængigt af hvor ofte (og med hvilken intensitet) de benyttes.

Hvis du ønsker større gennemslagskraft, kan du med fordel opruste din evne til at skabe enga-

gerende associationer, der vækker optimisme og handlekraft – og som medarbejderne kan logge sig på i det omfang, de finder dem meningsfulde. Til dette formål skal du kunne "reframe" – altså omfortolke. Ikke bare som en eksotisk begivenhed indimellem, men som en daglig foreteelse, der hjælper dig (og dine omgivelser) videre fra fastlåste og energidrænende situationer. Det kan sammenlignes med at tage forskellige billeder af den samme situation. Der vil ikke være ét billede, der udtrykker "sandheden" om situationen – hver især repræsenterer de forskellige vinkler.

## Når en forandring virker truende

Lad os tage et eksempel fra arbejdslivet. Frygter man en organisatorisk forandring, kan man bruge hundredevis af timer på at bekymre sig over forandringens konsekvenser og

forestille sig worst-case-scenarier. Det dræner arbejdshukommelsen, som vi har brug for til at bearbejde information, analysere og være kreative. Fortolkningen "forandringen = en trussel" smitter altså af på adfærd og de deraf affødte følelser; ens produktivitet går ned, ens stressniveau går op, og man er tilbøjelig til at modarbejde forandringen (enten direkte eller mere indirekte).

Jeg har udviklet metoden "Framestorm" for at give mennesker en enkelt vej til at omfortolke situationer. Det er en metode, hvorved man brainstormer på fortolkninger (ikke på idéer, aktiviteter eller lignende, som man ellers normalt har i fokus i en brainstorm): "Hvordan kan man ellers se på situationen?".

## Hul igennem til nye perspektiver

Jeg har f.eks. hjulpet en melleml-

der, Peter, til at gå fra "forandringen = en trussel" til at få øje på adskillige andre perspektiver og associationer, som hjalp ham til bedre at kunne være (og præstere) i situationen. For eksempel:

1. Forandringen er en fælles opgave, vi skal igennem sammen
2. Vi er med til noget, der går over i historiebøgerne
3. Vi bliver first movers
4. Næste generation vil takke os for, at vi tog ansvar
5. Vi sparer 200 mio. kr. om året
6. Forandringen er en anledning til at rydde op i værktøjskassen (600 regnearks-løsninger kasseret allerede)
7. Forandringen giver mig mulighed for at træde i karakter som leder
8. Godt, der ikke gror mos på os!
9. Hvis forandringer skulle til folkeafstemning, ville vi end ikke have fået computeren
10. Vores eneste sikkerhed er vores evne til forandring

Jeg har medtaget blot 10 reframing her af pladsmæssige årsager, men faktisk går metoden ud på at finde 15-30 reframing (eller flere).

### Leg nye grene frem på hjernens associationstræer

En Framestorm-proces begynder med, at man registrerer, at man har drænende følelser og associationer i forhold til en given situation/begivenhed/person. Man identificerer også selve fortolkningen og reflekterer kort over, hvilke effekter man egentlig vil komme til at skabe, hvis man bliver ved med at give næring til denne fortolkning. Herefter går man i gang med Framestormen ud fra en række inspirerende spørgsmål. Du kan se nogle af dem i den artikel, som jeg fik publiceret i The Neuro-Leadership Journal "Create Reframing Mindsets": [www.annetteprehn.com/create-reframing-mindsets](http://www.annetteprehn.com/create-reframing-mindsets)

Framestorm-processen tilbyder hjernen en række alternative associationer – og den gør det på en ikke-farlig og legende måde. Vi lever i et

frit land og er heldigvis i vores fulde ret til at fastholde de associationer, vi har p.t., hvis det er det, vi vil. Men når vi forstår hjernens foranderlighed (neuroplasticitet), samt at de associationer, vi dyrker ofte, forstærkes og bliver drivende for både følelser og adfærd, så kan vi nå til et sted, hvor vi tager personligt ansvar for de fortolkninger, vi nærer.

Når Framestorm-processen er omme, vælger man de par reframing, som siger en allermest. Den oprindelige frame har man haft pauset i mellemtiden, og den er naturligvis også en mulighed; man kan forsætte med at give liv til den gennem sit fokus. I praksis sker det bare ikke. De allerfleste bliver forundrede og fascinerede over, at de så relativt let – og ved brug af kreative vinkler og enkle refleksionsspørgsmål – kan tilbyde andre grene til deres hjernens associationstræ: grene, der i højere grad gør det muligt at tackle en situation/begivenhed/person på en ressourcefuld måde.

### Tag "medicinen" selv

Som med alt andet, jeg skriver om, er idéen selvfølgelig at tage "medicinen" selv først, inden man overvejer at forandre eller oplære andre. Det er fuldstændig afgørende for din troværdighed og gennemslagskraft.

Når du magter og mestrer at trække på en systematisk reframingsproces som Framestorm – og gør det flere gange om dagen – kan du overveje, om du også vil dele dine erfaringer og denne hjerneviden med andre – og dermed hjælpe dem på vej til mere konstruktive associationer.

Figuren nedenfor viser nogle eksempler på klassiske, arbejdsmæssige situationer, hvor Framestorm-metoden kan bruges:

Hver og en af disse fortolkninger vil kunne spænde ben for præstation og konstruktivt samspil i organisationen. Men det kan også ske, hvis du forsøger at pådutte andre dine "geniale" omfortolkninger. Så skaber du nemlig en amygdala-triggende situation, som omtalt i min anden artikel: Du dikterer og kommer med "gode" (ikke-efterspurgte) råd, hvilket gør andres hjerner til fejlfindere.

Faktisk kan du ikke engang være sikker på, at den fortolkning, du selv vælger til, når du kommunikerer, "rammer indenfor skiven" hos dem, der lytter. Derfor kan det være en god idé at begrunde dine valg ved hjælp af flere, forskelligartede (og troværdige) fortolkninger.

De mest hjernesmartede organisationer, ledere og kommunikationsfolk forstår, at deres evne til at omfortolke (både som individer og kollektivt i f.eks. teamsene) er essentiel for, hvor langt de når med deres arbejdsindsats, og hvordan de har det undervejs. Man kan nemlig sagtens "klø på" arbejdsmæssigt i en forandringsproces, som man opfatter som en trussel. Det bliver bare "op ad bakke" og fører til indre slitage på den lange bane. ☹

## EKSEMPLER PÅ HVERDAGENS DRÆNENDE FORTOLKNINGER PÅ FIRE NIVEAUER

### 4. SELVOPFATTELSES-NIVEAU

- Jeg = utilstrækkelig
- En rigtig leder = en hurtig beslutningstager
- Jeg ≠ en teampayer
- Vished = en forudsætning for mit fokus

### 1. BEGIVENHEDS-NIVEAU

- Forandringsprocessen = en trussel
- Besparelser → ødelæggelse af kvalitet
- Flytning → sorg
- Hyppige omstillinger → ødelagt arbejdsglæde



### 3. RELATIONS-NIVEAU

- Jeg kan ikke samarbejde med kollega Y
- Kulturforskelle = barrierer for samarbejde
- Lederen = eneansvarlig for trivsel
- Tydelighed = firkantethed

### 2. OPGAVER-NIVEAU

- Talen/fremlæggelsen = en eksamen
- Opgaven = svær
- Flere ressourcer = løsningen på alt
- Selvledelse = et overvældende ansvar



Hjernen følger bestemte spilleregler, men kun få kender dem.

Gennem Anette Prehns artikelserie – Hjernesmart Kommunikation – bliver du klogere på, hvordan du gør hjernen til en medspiller i hverdagen, både andres hjerne og din egen.



Anette Prehn, sociolog (MA), foredragsholder og forfatter til "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring", "Play Your Brain" samt "Hjernesmarte Børn".

## HVORDAN HÅNDBTERES FREMTIDSTÅGE?

Forandring er blevet et vilkår i organisationer; fordi omgivelserne og markederne er så omskiftelige, fordi de teknologiske tigerspring er så massive. Og fordi globalisering kræver konstant tilpasning – og vi allerhelst skal være et hestehoved foran.

Forandring er tilmed blevet et *leitmotif* for nogle; for eksempel den leder, der bolttrer sig midlertidigt i en organisation og gerne vil have noget markant på CV'et, inden han/hun smutter videre, og de interne kræfter i organisationen, der ofte – for eksempel via digital eksponering – eksponeres for andre måder at gøre tingene på, hvilket kan skabe et indre pres på og forventning om hyppigt forandrede rutiner.

Hvem har et incitament til at undlade at initiere forandringer i en organisation og fortsætte med "det bestående"? Ingen!

Med forandringer – og med konstante forandringer – følger også tit fremtidståge: de uklare billeder af dét, der skal ske lige om lidt, og dets konsekvenser for den enkelte. Spørgsmålet er, hvordan vi kan håndtere fremtidstågen på en god og produktiv måde?

### 23 forskellige pladser på 25 år

For det første kan vi med fordel forstå og anerkende, at visse medarbejdere i vores organisation har været konfronteret med så megen fremtidståge gennem tiden, at de er "gået kolde". En organisationserfaren medarbejder fortalte mig for

nylig følgende: "I løbet af de seneste 25 år har jeg siddet 23 forskellige steder i organisationen – endda på den samme matrikel." Medarbejderen beskrev, hvordan der igen og igen var blevet trukket nye streger i organisationen: ny usikkerhed, nye teamsammensætninger, nye opgaver, nye samspilsflader.

Hånden på hjertet: Der er næppe noget at sige til, at en sådan medarbejder bliver træt. Og enten reagerer på endnu en forandring med modstand (og ønsket om at stå fast på det kendte) – eller med *disengagement*, hvor han/hun holder forandringen ud i strakt arm og virker temmelig ligeglad med det hele.

## ☹☹ Med forandringer – og med konstante forandringer – følger også tit fremtidståge: de uklare billeder af dét, der skal ske lige om lidt, og dets konsekvenser for den enkelte. Spørgsmålet er, hvordan vi kan håndtere fremtidstågen på en god og produktiv måde?

Det er nemt som leder at skyde den organisationserfarne medarbejder til hjørne og ditche vedkommendes pointer: Han er ikke forandringsparat! Hun er altid kritisk! Dermed giver vi vedkommende et "udgruppelstempel", og som jeg delte i min artikel 1 i artikelserien her, så er den kommunikative konsekvens af dette, at vi reelt ikke lytter til, hvad vedkommende siger: vi processer det kun ganske overfladisk og på et abstrakt plan i hjernen.

### Visdommen i den organisationserfarne medarbejder

Vi kunne i stedet – med fordel – prøve at sætte os i den organisationserfarne medarbejders sted og forstå værdien af og gaven i dennes perspektiv. Det kan kvalificere vores beslutninger og forandringsinitiativer. Den organisationserfarne medarbejder er et vidne til organisationens historie; til hvad der er sket, hvordan og med hvilke resultater. Den viden har en ind-ud-leder ikke.

Dermed kan de organisationserfarne medarbejdere – hvis de behandles med respekt – komme til at repræsentere "sund fornuft" i en forandringsproces og blive en nøgle til at forudse, hvad der vil virke under hvilke betingelser.

Den organisationserfarne medarbejder minder os om, at forandring skal give mening og være begrundet i hverdagens observationer (eksternt eller internt). Han eller hun minder os også om, at reduktion af "fremtidståge" er vores ansvar som ledelse – og at vi gør klogt i at skabe så klare billeder af en given forandringsproces som muligt. Tit og ofte

kan disse medarbejdere forhindre kuldsejlinger af forandringsprocesser, fordi de rummer en nøgle til viden om, hvordan ting med fordel kan gribes an, kulturen taget i betragtning.

Vi kan altså vælge at gøre de organisationserfarne medarbejdere til organisationens styrke – og bruge dem som fortrolige forud for, under og efter (endnu) en forandring i organisationen. Ud fra de perspektiver, som jeg introducerede i min artikel 4, vil jeg udfordre dig som leder til at reframe/omfortolke de organisationserfarne medarbejdere fra at være lig med "et problem" til at være "en værdifuld ressource, der kan styrke mine vise valg".

### Kulturelle kompetencer til håndtering af forandring

Når det er skrevet, er der også kulturelle kompetencer, som vi i organisationen med fordel kan bygge op. For det første at skelne mellem dét, vi kan påvirke, og dét, vi ikke kan påvirke.

Interessekirklen rummer de ting, du interesserer dig for og bekymrer dig om (også kaldet "Bekymringskirklen"). Indflydelseskirklen rummer det, du direkte kan gøre noget ved og har indflydelse på. Vores håndtering af de to cirkler er ganske afgørende for vores velbefindende – og vores resultater. Hvis man ofte føler sig fanget i Interessekirklen og ikke synes, at man kan påvirke ting, så træner mig sig op i "tillært magtesløshed", hvilket disponerer for både stress og depression. Omvendt kan man også lande i den situation, at

man tænker, at ens Indflydelseskirkel er meget stor (eller bør være meget stor). Det er her, hvor man glemmer at vælge sine kampe med omhu og i stedet forsøger at influere en masse forhold, som man reelt ikke kan (eller skal) påvirke. Jeg kalder denne tilstand "illusionen om den magiske fjernbetjening". Begge tilstande dræner i form af resignation henholdsvis frustration.

Dermed ikke sagt, at vi i en organisation nødvendigvis er enige om, hvad der er i Indflydelseskirklen, og hvad der er i Interessekirklen. Vi er forskellige mennesker med forskellige værdier – og dét, den ene tænker *ikke* er værd at kæmpe for, fordi det ikke vil flytte noget nu og her, kan den anden sagtens opfatte som noget, der kan give effekt på længere sigt, og som der skal kastes kræfter i.

Ikke desto mindre styrker det anvendelsen af tid, energi og ressourcer i en organisation, når man – i sit sprog og i sit samspil – begynder at differentiere mellem dét, der kan påvirkes (og som vi prioriterer at forsøge at påvirke), og dét, som skal accepteres, og som man med fordel kan få det bedste ud af.

### Ressourcefuld i fremtidstågen

En anden kulturel kompetence, som vi med stor fordel kan træne op, er evnen til at navigere i en vis fremtidståge – og få det bedste ud af den. Som jeg nævnte i min artikel 2, er fremtidståge typisk en amygdalatrigger. Og som jeg nævnte i min artikel 4 er vores fortolkninger helt afgørende for vores følelser og adfærd. ☹

- ➔ På grund af hjernespile-reglen *Neurons that fire together, wire together*, så låser vores fortolkninger af en situation os og dræner vores ressourcefuldhed.

Fortolkningen her støder jeg ofte på i organisationer:

### "VISHED = EN FORUDSÆTNING FOR MIT FOKUS"

Den betyder, at så snart fremtidståge dukker op, så drænes man for energi, aktiverer tanke-mylder og paralyseres i sin produktive indsats, indtil nogen-lunde klarhed igen indtræffer. Fortolkningen bliver altså en selvopfyldende profeti.

Da fremtidståge er og bliver et tilbagevendende fænomen (også hos hjernesmarte ledere, selvom de forsøger at reducere graden af fremtidståge), kan vi med fordel styrke os i at "være i den" og alligevel have det godt.

### Gør hjernen til en medspiller

I et team, der oplevede denne paralysering og tænkte, at de med fordel kunne se andre sider af situationen, lavede vi en Framestorm (en reframing-brainstorm) sammen. Som nævnt i artikel 4 vælger man – når Framestorm-processen er omme – de par reframing-er, som siger en allermest. Man behøver ikke at være enige med hinanden i valg af omfortolkning (og det er helt naturligt, at nogle af de fortolkninger, som kommer frem i Framestormen, ikke siger én noget). Den fælles intention, man samles om, er at bevæge sig væk fra fastlåsnings/paralyseringen og hen imod en situation, hvor man er mere ressourcefuld og i stand til at anvende sig selv meningsfuldt og konstruktivt.

## Lad os se, hvilke reframing-er, teamet her kom op med:

1. Det eneste, vi kan have vished om, er, at alt er uvist
2. Uvished = et livsvilkår
3. Du kan ikke nyde livet, hvis du kender alle dine dage (det er nuet, der tæller)
4. Læg stenene, mens du træder
5. Vished =
  - En forudsætning for at falde i søvn
  - En forudsætning for at gå i stå
  - En hindring for nærvær
6. Uvished =
  - Plads til overraskelser/udvikling
  - Mulighed for indflydelse/begejstring
  - En spændende dag
  - Idérigdom
  - Plads til innovation og improvisation
  - Uplanlagte sejre
7. Kun en tåbe frygter ikke vished
8. Vished... gaaab!!!
9. Gider du at spille Ludo, hvis du kender spillets udfald?
10. Livet skal leves forlæns, men forstås baglæns
11. Uanset *hvad*, har jeg:
  - Mine kompetencer med i bagagen
  - Mit gode humør
  - Min livserfaring med i bagagen
12. Tillid til livet giver rum til overraskelser
13. Fokus er først og fremmest et valg
14. Hvor mange procents vished er nok?
15. Vished kan føre til ligegyldighed
16. Jeg kommer, jeg ser, jeg sejrer – hver dag!
17. Jeg kan, jeg vil, jeg tør!
18. At rejse er at leve.

Bemærk, at dette *ikke* er en påduttet proces. Bemærk energien og de skæve vinkler undervejs. Bemærk, at medarbejderne ikke skal være enige om deres omfortolkning. Forestil dig, at du er i denne situation: Hvilken omfortolkning ville give og løfte dig mest?

Omfortolkningen i en Framestorm har til formål blidt at forstyrre "dogmet" om, at fokus forudsætter vished. *Neurons that are out of sync, fail to link*, hedder en af de hjernespile-regler, metoden ba-

serer sig på. Når vi forstyrrer den oprindelige fortolkning ved forsøgsvist at trampe andre mulige stier gennem Framestormen, så giver vi hjernen alternativer, som den kan "logge sig på", og som kan gøre dette organisatoriske vilkår lidt lettere at bære og være i. Vi gør hjernen til medspiller i situationer, hvad enten vi kan/vil forsøge at påvirke dem, eller situationen er som den er, og vi med fordel kan hjælpe os selv til at tackle den med så oprejst pande som muligt. ➔