

[Like](#)[Tweet](#)[Pin](#)[+1](#)[in](#)

Ledelse & Lederskap



Det er allerede slutten av januar i det nye året 2015. Tiden flyr og vi tror ofte at så mye er nytt. Teknologisk er det vel det, men rent menneskelig er det ikke noe spesielt nytt. To av artiklene i dag belyser det. Den første dreier seg om hva som driver vår adferd og den andre om hvordan lederoppsigelser er et gammelt fenomen.



Årgang 14, nr 54, Vinteren 2015

Velkommen til Per-Egill Frostmann's nyhetsbrev Ledelse & Lederskap. Nå med over 5500 abonnenter. Send gjerne L&L videre til andre som du tror kan ha glede og nytte av det. Ønsker du ikke å motta flere nyhetsbrev, så les hvordan du enkelt melder deg av helt nederst i eposten.

Dagens tema er

Hva er det som driver vår adferd og hvorfor er det viktig?

Oppsagte toppleder, et nytt fenomen?

Vi søker Norges beste konsulenter til Konsulentprisen 2015



Så hva er det som driver vår adferd?

Vår evne til å tenke, planlegge og handle rasjonelt kan få oss til å tro at logisk-rasjonell tenkning, planlegging og handling faktisk er det som driver våre handlinger. Ikke noe kunne være lenger fra sannheten.



Det vi nå vet er mye av vår adferd driver av vår emosjonelle (limbiske) hjerne og at vår tenkende hjerne deretter rasjonaliserer denne adferden slik at vi overbeviser oss selv om at det vi har sagt og gjort er rasjonelt og logisk. Vi kan alle kjenne oss igjen i hvordan en beslutning om å bruke penger på en ny bil, en mobiltelefon eller et par nye sko er drevet av hvordan det føles, og så finner vi opp logisk-rasjonelle argumenter for å rettferdiggjøre oss selv. Slik fungerer det også når vi tar en øyeblikkelig beslutning om en kandidat ved begynnelsen av et rekrutteringsintervju (basert på vår emosjonelle «mavefølelse»), og så bruker vi resten av intervjuet med å lete etter data som støtter mavefølelsen.

Steven Pinker skriver at «våre sterkeste følelser skapes avandre mennesker» (1). Ubevisst overvåker vi kontinuerlig hva og hvordan vi føler om menneskene rundt oss, på jobben og privat. Der hvor vi samarbeider, eller handler med hverandre, eller i potensielle konflikter, spør vi oss selv «hvor mye kan jeg stole på denne personen?» Ubevisst leter vi etter de mest minimale endringene i ansiktsuttrykk eller stemmeleie som gir oss den tilliten vi trenger til å stole på, eller som gjør oss litt usikre og mistenksomme. Evolusjonen har programmert oss til å bli løgndetektorer.

Mange hjerneforskere tror i dag at den mest komplekse prosessen vår hjerne bedriver er den som håndterer vår relasjon med andre mennesker. Med andre ord: hjernen er relasjonsorganet. Noen beskriver homo sapiens som en «hyper-sosial» art. Men vi er stort sett ubevisst de betydelige ferdighetene, behendigheten og farten som vi benytter oss av i språk, gester, ansiktsuttrykk, humør og emosjoner for å lede og drive våre relasjoner med dem som er rundt oss. Dermed undervurderer vi kompleksiteten i relasjonsprosessene.

En annen viktig komponent i hjernen som forklarer vår tilsynelatende irrasjonelle adferd er amygdala. Lokalisert dypt inne i hjernen, omtrent like stor som en valnøtt og nær det limbiske systemet, så utfører amygdala helt primære funksjoner i danning og lagring av minner som er assosiert med emosjonelle og følelsesmessige hendelser. Disse minnene er det som får oss til å bevege oss mot mennesker og situasjoner som vil gi oss belønninger og glede, og vekk fra situasjoner og mennesker som vi assosierer med risiko og trusler. Det er amygdala som setter i gang de kjente prosessene fight, flight eller freeze (kjempe, flykte eller stå stille) som vi alle kjenner hvor hjertet banker og adrenalin raser som sammen med andre fysiologiske endringer gjør oss klar til øyeblikkelig handling.

Ikke bare er amygdala laget slik at den trekker tilbake oksygen fra vår tenkende hjerne, slik at det er mer sannsynlig at du handler på impuls, men også slik at dine tankeprosesser blir mer repetitive. På jobben kan det høres ut som «jeg kommer til å se ut som en idiot, folk vil mislike meg, vi kommer til å krangle...» en loop som går rundt og rundt i hodet, som fører til økt frykt som igjen påvirker dine sanser og muskler. Du husker sikkert OnkelPs "stygg på ryggen".

Daniel Goleman kalte dette for «amygdalakapring» (2). Altså der hvor ekstreme emosjonelle reaksjoner kommer til syne før den logisk-rasjonelle hjernen kan regulere adferden. Du husker sist gang du gjorde noe ubetenksomt som du senere angret deg over? I situasjoner som oppleves som truende så går stimulus direkte til thalamus; den delen av hjerne som sender sensoriske og motoriske signaler videre til andre deler av hjernen som så beslutter hvordan du skal reagere. Signalene går til amygdala og neo-cortex (den tenkende hjernen). Når amygdala oppdager at dette er en kjempe, flykte eller stå stille situasjon, så sender den en strøm av stresshormoner gjennom kroppen og kaprer den tenkende hjernen din. Fordi den tenkende hjernen arbeider litt saktere enn amygdala, så har den ingen sjanse til å regulere reaksjonen. Amygdala vinner.

En vanskelig samtale, en presentasjon for 400 mennesker kan oppleves som frykt. Vi er over de siste mange tusen år utviklet for å fungere godt i små grupper med mennesker vi kjenner, på savannen hvor trygghet kom fra overvåking av farlige dyr og trusler fra fiendtlige stammer og fra tillitsfulle samarbeidsrelasjoner i gruppen.

Problemet er altså at hjernen din ikke helt uten videre kjenner igjen forskjellen mellom en vanskelig samtale og en angripende tiger. Det er tre viktige saker vi som ledere, medarbeidere og rådgivere kan lære av dette:

-For det første at vi bør unngå (bevisst eller ubevisst) adferd som andre menneskers primitive hjerner (amygdala) vil oppfatte som truende, risikofylt eller farlig. Når dette skjer vet vi at de grunnleggende responsene som vil slå til hos andre er at de lukker seg igjen, blir defensive og mistenksomme.

-For det andre bør særlig ledere være klar over hvor viktig det er å skape forhold som ikke bare vil appellere til andres logisk-rasjonelle hjerner, men som også gjennom deres positive emosjoner vil skape en bevege mot reaksjon. Nøkkelen er ekte og ærlige to-veis samtaler.

-For det tredje, dette kan du ikke late som om du behersker. Andre mennesker er svært dyktige på å oppdage din manglende oppriktighet og manipulasjon. Du må legge ditt ego og egne behov til side og for å søke å virkelig forstå og relatere til den andre. Dette dreier seg ikke om å være myk, eller «soft», men om det som skal til for å skape en meningsfull relasjon. Fordi det er bare det som skaper varig samtalekvalitet.

Lære mer om dette? Lær deg det siste om coaching og nevrovitenskap. Den 19. til 21. mars starter jeg opp et nytt 7-dagers kurs i ledercoaching. For mer informasjon og påmelding send epost til pef @ fmcexecutive.no eller ring meg på 9186 6134.

Kilder: (1) Pinker, S (1997). How the mind works og (2) Goleman, D. (1995). Emotional intelligence.

Oppsagt som topleder?

Jeg leser i flere nettaviser at usedvanlige mange ledere måtte forlate jobben i 2014. Det fikk meg til å tenke på en artikkel om det samme temaet som jeg skrev i Dagens Næringsliv i januar 1995. Les artikkelen [her](#)

Intet nytt under solen ser det ut til.



Konsulentprisen 2015

Vi leter etter de virkelig gode konsulentoppdragene og de dyktige konsulentene. Les mer [her](#)



Medarbeidsundersøkelser

Stort sett alle ansatte som begynner å jobbe for deg, kommer entusiastiske og engasjerte med et ønske om å gjøre en god jobb. Men så skjer det noe.

Verktøyet TeamGPS kan hjelpe dere på veien videre. Dette verktøyet kalles en humankapitalindeks. De to indeksene som best måler veien til engasjement og en mestringsskultur er:

IDENTITETSINDEKSEN som måler hvor sterkt medarbeidere og ledere identifiserer seg med virksomheten. Sterk identitet øker muligheten for at medarbeiderne ønsker å vinne sammen og at strategier gjennomføres.

ENERGIINDEKSEN som måler «evnen til å utføre arbeid». Denne viser hvor godt de ansatte yter på jobben og deres motivasjon og engasjement til egen arbeidsgruppe. Det er ingen nødvendig sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og prestasjoner. Trivsel er ikke et prestasjonsmål i seg selv, men et middel for å oppnå effektivitet, verdiskaping og lønnsomhet. Prestasjonsmålet må flyttes fra individ over på gruppenivå, og i stedet måle (gruppe)prestasjon. Dette kaller vi en mestringsskultur.

Vil du vite hvordan du kan skape en mestringsskultur? Vår medarbeiderundersøkelse TeamGPS gir deg svar på hva som må gjøres i organisasjonen. Utvikling av mestringsskultur er en kontinuerlig og involverende prosess.

For mer informasjon om TeamGPS send epost til pef @ fmcexecutive.no eller ring meg på 9186 6134 så kan jeg vise deg hvordan.

Takk for at du leste helt hit. Ha en fin februar og en strålende helg.

Vennlig hilsen

Per-Egill

Per-Egill er ledercoach, mentor og rådgiver. Han arbeider med utvikling, omstilling og måling av organisasjoners menneskelige kapital.

Lederskapet er personlig. Det kommer ikke i en boks. Det kommer ikke fra en bok. Det kommer ikke fra et kurs. Det er fullt av dilemmaer. Lederskapet er den vanskeligste øvelsen.

+47 9186 6134 | pef @ fmcexecutive.no

Jeg tar gjerne i mot kommentarer og synspunkter på de tema som behandles her. Tilgi meg dersom meldingen oppleves som utidig markedsføring.

Coaching is the breakfast of champions



[Web Version](#)

[Forward](#)

[Unsubscribe](#)

Powered by **Mad Mimi**®