



JAG LEDER HJÄRNA - lär dig hur



Att förstå hur hjärnan fungerar, hur den hjälper och stjälp oss, gör det enklare att hantera förändringar i livet. Det ger oss verktyg för ett bättre ledarskap. Ledarskap som i mångt och mycket handlar om att hantera just förändringar. **Maria Engström-Erikssons** nya bok, *Jag leder Hjärna - varför det blir som det blir och hur det blir som du vill*, identifierar fyra nycklar som gör dig till en bättre ledare.

hjärnan fungerar och bli en bättre ledare

Livet är ständig förändring, både privat och på jobbet. Ledarskap, oavsett om det handlar om att leda sig själv eller andra, handlar i grunden om att hantera den förändringen. Förändring som kan vara positiv, spännande och utvecklande men också negativ, jobbig och ångestlad. Och ett bra ledarskap handlar om förmågan att göra en förändring så enkel, effektiv och lustfylld som möjligt för alla inblandade, sig själv inräknat. Genom att förstå hur våra hjärnor hjälper och stjälp oss får vi de verktyg vi behöver för att hantera livets föränderlighet bättre, enklare och mindre konfliktfyllt.

I boken, som bygger på kunskaper om hur hjärnan fungerar, beskriver Maria Engström-Eriksson de fyra nycklarna:

- 1. Låt visionen bli er draghjälp.** Lagra din/er vision som ett "framtida minne" eftersom vi omedvetet styrs av och mot det som är lagrat i hjärnan.
- 2. Välj era sanningar i livet.** Identifiera vilka av dina/era sanningar, övertygelser och föreställningar som hjälper och vilka som stjälp dig/er.

Värna om de som hjälper och utmana de som stjälp.

3. Öppna kommunikationskanalen. Anpassa paketeringen av ditt budskap till mottagaren. Se till att nå fram genom att förstå och veta vilka filter mottagaren har och hur du/ni tar dig/er igenom dem.

4. Stressa lagom. Se till att vara optimalt stressad. En lagom balans av dopamin, noradrenalin och kortisol i hjärnan är en förutsättning för att prestera på topp.

Fyra nycklar som gör dig till en bättre ledare, bättre rustad för att hantera förändring och med större sannolikhet att uppnå det du vill uppnå.

Låt visionen bli er draghjälp

Har du varit med om att ha en så tydligt utstakad och spännande vision eller mål att det helt enkelt inte gick att missa? Att bitarna hela tiden föll på plats och att rätt tillfällen och rätt möjligheter bara dök upp precis när de behövdes. Eller har du någon i din närhet som alltid verkar få de chanser de behöver, precis när de behöver dem? Tänk om det inte bara handlar om tur utan





är något du i högsta grad kan påverka.

Nyckeln är att ha visioner och mål, men också att lagra dessa i hjärnan på samma sätt som vi lagrar de upplevda minnen som påverkar oss mest. Man kan kalla det att skapa framtida minnen.

För den som inte har ett mål spelar det, precis som för Alice i underlandet, ingen roll vilken väg man tar. Men den som har tydliga och starka mål behöver inte ens fundera. Valet sker rätt per automatik - autopiloten eller det undermedvetna kan agera. Och även om du inte alltid når hela vägen fram till målet har sannolikheten att nå dit ökat markant. Med tydliga mål och visioner får du också en förmåga att upptäcka och se det du behöver se och annars skulle missa. Strålkastaren är helt enkelt riktad åt rätt håll.

Så varför fungerar mål och visioner bara ibland? Du har säkert, precis som de flesta, varit med om många både personliga och företagsgemensamma mål och visioner som inte rullade på automatiskt. Visioner och mål som självdog och föll i glömska, långt innan de var uppfyllda. Nyckeln för att skapa en vision eller ett mål, som också påverkar oss i rätt riktning, är alltså att låta hjärnan lagra det på samma sätt som ett starkt positivt minne. I vardagen påverkas vi nämligen av det vi i hjärnan lagrat som minnen, erfarenheter och kunskaper. Våra val styrs med an-

dra ord av det vi redan vet och vi är mer uppmärksamma på och noterar sådant som är kopplat till det vi redan lagrat. Så för att behålla målet eller visionen levande gäller det att lagra det som ett framtida minne.

För en ledare gäller det att tillsammans med gruppen skapa det gemensamma, starka och tydliga framtida minnet.

Det finns en enkel minnesmodell för detta - 4 ess - en svårslagen hand. De fyra s:en står för:

- **Sexigt.** Se till att ditt/ert mål är något du/ni verkligen vill uppnå. Vad ger det dig/er? Varför är det värt att kämpa för? Vad slipper du/ni när målet är uppnått?

- **Specifikt.** Hur vet du att du/ni uppnått målet? Finns det något som är mätbart? Hur vet du att du/ni är på rätt väg?
- **Sinnesbaserat.** Vad ser, hör, känner, luktar och smakar det när du/ni har nått hela vägen fram? Det här är centralt för att få hjärnan att lagra det. Ju tydligare och starkare sinneskopplingar du skapar desto starkare kommer det att lagras.
- **Synkat.** Fungerar målet/visionen med omgivningen och med värderingarna? Finns det något du/ni behöver göra avkall på och är det i sådana fall värt det?

Som ett extra ess i rockärmen, bör du också ta reda på:

- **Steg.** Vilket är nästa steg för att nå fram? Ta inte för stora kliv det blir bara övermäktigt. Många små steg tar dig lika långt.

Fundera på: Vilka ess sitter du/ni redan på handen och vilket ess har du/ni störst behov av att putsa till?

Välj era sanningar i livet

Har du någon gång utmanat och ändrat någon av dina övertygelser eller sanningar? Har du varit med om att det gjorde skillnad? Att en sanning som stjälppte dig på vägen kunde bytas ut mot en sanning som hjälpte dig. Eller har du sett det hända någon du känner?

Våra sanningar och övertygelser har en tendens att bli självuppfyllande profetior. Vår hjärna söker efter det som stärker och bevisar dem och ignorerar det som motbevisar.

Som människor går vi omkring med en massa sanningar, övertygelser och



föreställningar. En del bra, andra mindre bra. Vi har av olika anledningar - erfarenheter, minnen och kunskap - valt att tro på vissa saker. Det kan handla om att säljare bara försöker lura på folk saker, att chefer bara är ute efter att göra livet surt för medarbetarna, att alla pratar illa om chefen när hen är borta, att jag inte duger som jag är, att det är omöjligt att springa engelska milen under fyra minuter, att jultomten finns, att det är omöjligt att sluta röka och tusen andra saker.

Att ändra sanningar är inte enkelt men absolut möjligt. Vi ändrar, utan att tänka på det, kontinuerligt våra sanningar genom livet. Grundat på nya kunskaper och erfarenheter eller för att en bättre sanning dyker upp. En som vi hellre väljer. En som passar oss bättre.

Som ledare behöver du identifiera de sanningar som hjälper och stjälper gruppen. Se till att ni som grupp delar de sanningar som hjälper er och att ni tillsammans utmanar de sanningar som stjälper er. Det som ligger i vägen för att vi ska lyckas är oftare våra interna hinder än de externa.

Grunden i att ändra en sanning kan förenklat beskrivas i fyra steg:

- **Hitta den.** Ibland är det sanningen bakom sanningen som måste identifieras. Många sanningar är så självklara för oss att vi inte ens ser dem.
- **Så frön av tvivel kring sanningshalten.** Omrama och utmana, gäller sanningen alla och alltid?
- **Introducera en bättre sanning.** Se till att den uppfattas som attraktiv och att den faktiskt inte går att kombinera med den gamla sanningen. En sanning som faktiskt är både bättre och möjlig att tro på.
- **Bevisa den nya sanningen.** Hitta det som bevisar att den är sann. Låt den växa sig starkare och starkare.

Fundera på: Vilka sanningar hjälper dig/er och vilka stjälper på vägen mot målet?

Öppna kommunikationskanalen

Har du råkat ut för att ditt budskap inte riktigt gick fram? Att den peppande och motiverande presentationen inte tog skruv? Att det du sa, dina argument och din införsäljning föll platt? Eller har du upplevt att någon i din närhet försökt få med dig på banan utan att lyckas?

Som individer är vi olika. Det innebär också att vi triggas på olika saker och att vi motiveras olika. Man kan likna det vid ett filter där hjärnan föredrar en viss typ av kommunikation. Med rätt form på kommunikationen når man helt enkelt fram bättre, påverkan blir större.

Som ledare är utmaningen att anpassa kommunikationen till den som tar emot - inte huvudsakligen budskapet - utan hur det är paketerat. Som ledare finns också en utmaning när man ska framföra ett budskap för en hel grupp. En grupp som kan ha olika filter.

Några olika filter och sätt att paketera ett budskap är:



- **Till-från.** De som filtrerar utifrån vill veta vad man kommer att uppnå, hur det kommer att bli och vad man tjänar på det. De som filtrerar och motiveras av ifrån vill veta vad man kommer att slippa, undvika och bli av med. Det fina i kråksången är att båda filtren kan passeras i samma mening. "Det nya systemet kommer ge oss en bättre koll på testresultaten så att vi slipper missa några viktiga data."



- **Likhet-skillnad.** Likhet handlar om att ta fram sådant som man känner igen, lyssnar på och känner sig trygg med. Skillnad handlar om det som avviker från det som mottagaren redan kan och vet. Även dessa kan passeras i samma mening. "Det nya systemet liknar i huvudsak ... och med några viktiga skillnader i form av ..."



- **Kontroll-resultat-relation.** Den som motiveras av kontroll vill veta på vilket sätt den nya idén ökar kontrollen och minskar osäkerheten.

Den som triggas av resultat vill veta på vilket sätt idén kommer hjälpa till att lyckas och hur den ser till att man undviker att missa mål och deadlines. Den som triggas av relation vill veta hur idén bidrar till en bättre kontakt med varandra eller kunderna och hur man slipper onödiga konflikter.

Genom att använda så många paketeringar som möjligt ökar sannolikheten att ta sig igenom de mentala filtren, nå fram och motivera andra personer.

Fundera på: Vilka är dina favoritfilter och vilka behöver du träna på för att kunna använda dem naturligt?

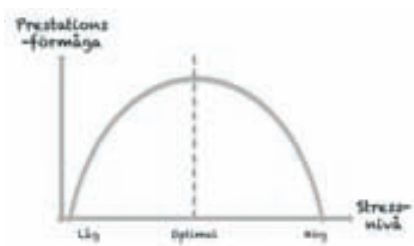
Stressa lagom

Varit med om att inte riktigt prestera på topp? Att inte riktigt ha tillgång till allt det där du faktiskt vet och kan? Att du plötsligt inte alls säger och gör det som du vet att du borde säga och göra för att det ska bli bra?

Ett optimalt tillstånd där vi presterar som bäst infaller när vi är precis lagom stressade. I hjärnan är det ämnen dopamin, noradrenalin och kortisol som skapar den nivån. För stora mängder gör dock att vi blir överstressade och vår möjlighet att prestera sjunker då snabbt.

Redan 1908 upptäckte forskarna Robert Yerks och John Dodson att vi har en prestationsförmåga som i relation till stressnivån ser ut som ett upp-och-nedvänt u. Om stressnivån är för låg är man för avslappnad för att kunna fokusera och prestera. Men om stressnivån är för hög hamnar man i ett känslösvall som också gör att det är omöjligt att prestera. Att under lång tid ha för hög stressnivå är skadligt för hjärnan och påverkar till exempel vår förmåga att skapa nya minnen.

Vilka är då reglagen som styr vart på kurvan vi befinner oss? David Rock, grundare av NeuroLeadership Institu-



te, har identifierat fem sociala drivkrafter som starkt påverkar stressnivån i hjärnan. Om man ser dessa drivkrafter som reglage ger det en modell som kan hjälpa oss att påverka oss själva och andra. Drivkrafterna förkortas SCARF.

En ledares uppgift att så långt det är möjligt hjälpa de andra att hålla reglagen på rätt nivå.

- **Status.** Status handlar inte bara om titel, lön och bil utan också om position i gruppen. Finns det en roll att fylla? Är man med och gör skillnad? Uppmärksammas det?
- **Certainty** (säkerhet, kontroll, visshet). Osäkerhet och att inte veta vad som kommer hända är stressande för hjärnan. Hur kan man minska osäkerhetsfaktorn och skapa en förutsägbarhet i en föränderlig värld?
- **Autonomy (självständighet).** Att få möjlighet att vara med och påverka sin egen situation. Hur ser man till att alla har sin sfär av självbestämmande, oavsett hur stor eller liten den är?
- **Relatedness (tillhörighet).** Människan är av naturen ett flockdjur och behöver få höra till. Att känna sig utanför eller i värsta fall frysas ut ses av hjärnan som ett allvarligt hot mot överlevnad. Hur ser man till att alla känner sig som en del av gruppen?
- **Fairness (rättvisa).** Människans känsla för rättvisa är så stark att vi hellre tackar nej till något som är positivt för oss om lösningen innebär att någon annan får orättvist mycket. Vi vill helt enkelt inte vara med i leken. Hur ser man till att det blir rättvist även om det inte innebär att det behöver vara lika?

Genom att vara nyfiken på sitt eget och andras tillstånd och lära sig hur deras reglage fungerar kan man öka sannolikheten och tiden i zonen för att prestera på topp.

Fundera på: Vilket är ditt viktigaste reglage just nu? Och hur kan du dra det i rätt riktning?

Slutligen

Genom att förstå hur hjärnan hjälper oss och stjälp oss kan du ta ditt ledarskap till en ny nivå. En nivå där resultaten blir bättre, frustrationerna färre och relationerna starkare.

Läs mer

Maria Engström-Eriksson: Jag leder Hjärna - varför det blir som det blir och hur det blir som du vill, Recito förlag, 2012. ISBN10: 917517104X, ISBN13: 9789175171043

Robert M Yerkes, John D Dodson: The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation, Journal of Comparative Neurology and Psychology 18 (459-482), 1908.

David Rock: A brain-based model for collaborating with and influencing others, NeuroLeadership Journal 1 (44-52) 2008.



MARIA ENGSTRÖM-ERIKSSON
Civilingenjör, affärsutvecklare, föreläsare,
NLP Trainer och ICC certifierad coach



KLOKT SAGT

Här är några citat som Maria Engström-Eriksson gillar och som anknyter till bokens innehåll.

Jag gillar tanken på att månen finns kvar även när jag inte tittar på den.

Albert Einstein

Om mitt hjärta kommer fram först är det lätt för min kropp att följa efter.

Paulo Coelho

Framtiden är en värld begränsad av oss själva.

Maurice Maeterlinck

Hinder är de skrämmande saker du ser när du tar ögonen från målet.

Henry Ford

När skeppet missar hamnen är det sälan hamnens fel.

Niel Dempster

Sjömannen ber inte om medvind. Han lär sig segla.

Gustaf Lindborg

Framgång är att få vad du vill ha, lycka är att vilja ha det du får

Dale Carnegie

Det bästa är att veta vad man letar efter innan man börjar leta efter det.

Nalle Puh