



⌚ 3 min. 👁 📌 01-06-2012

5 barrierer for din gennemslagskraft

Oplever du ind imellem, at dine medarbejdere svarer i øst, når du spørger i vest? At de reagerer overraskende negativt, når du stiller et neutralt spørgsmål? Eller at dine ideer bliver mødt af skeptiske blikke? Så handler det måske om, at du utilsigtet har antændt en trusselsrespons. Læs, hvordan du undgår trusselsrespons ved at være opmærksom på fem fatale faldgruber.

Skribentinfo

[Tanja Juul Christiansen](#)

Konsulent

Bro Kommunikation

Gennemslagskraft handler ikke kun om at kunne træde i karakter, argumentere overbevisende og brænde igennem – det handler også om, hvordan du møder dem, du taler til. For får du først sat deres hjerner i trusselsrespons, taler du let for døve ører. Og der skal ikke så meget til.

Vores hjerne har en slags livvagt, 'amygdala', som blandt andet håndterer frygt og forsvarsreaktioner. Hver gang vi modtager en stimulus, vurderer den, om der er tale om en gevinst eller trussel. Vurderer amygdala, at der er tale om en potentiel gevinst, er alt godt. Vi performer måske ligefrem lidt bedre end normalt. Men beslutter hjernen, at der er tale om en potentiel trussel, står det skidt til. For i givet fald går vi i trusselsrespons, hvor hjernen er blokeret.

Det betaler sig derfor at være opmærksom på, hvad der tænder amygdala – både positivt og negativt. David Rock, som bl.a. er forfatteren til 'Your brain at work', henviser til fem faldgruber, hvor amygdala kan skabe en utilsigtet forsvarsreaktion hos medarbejderne.

De 5 barrierer

Status

Føler dine medarbejdere, at du underminerer deres status, har de sværere ved at tænke komplekst og begår lettere fejl. Status handler om, hvordan vi vurderer os selv i forhold til andre, og oplever vi, at vores status er truet, aktiveres de samme netværk i hjernen, som er aktive, når vores liv er på spil.

Og det er overraskende let at komme til at true dine medarbejderes status – også helt utilsigtet. Hver eneste gang du fx giver feedback, truer du indirekte deres status, og for mange mennesker vil spørgsmålet 'kan jeg give dig feedback' skabe den samme reaktion, som hvis de hører skridt bag sig om natten.

Når du taler med dine medarbejdere, er det derfor vigtigt at være anerkendende, og måske ligefrem eksplicit at punktere frykten for negativ feedback. Det kan være gennem kommentarer som: 'jeg har bare et par ideer...' eller 'du ved tydeligvis mere om det her end mig, så jeg tænkte på, om du vil forklare...'.

Forudsigelighed

I en tid hvor forandring er en konstant tilstand, og medarbejdere forventes at være evigt omstillingsparate, er det værd at huske, at vores hjerner ikke rigtigt er bygget til det. Hjernen hungrer tværtimod efter forudsigelighed og rutine. Ved at genkende og gentage kendte mønstre sparer hjernen oceaner af energi, og når genkendelige mønstre bliver afbrudt, opleves det som fejl.

Hver gang du kommer med nye ideer – lige fra nye pladser på kontoret til nye arbejdsgange eller produkter – pirker du til hjernens behov for genkendelighed og tryghed, og derved risikerer du samtidig, at amygdala skaber problemer.

Frem for at præsentere nye ideer eller procedurer som banebrydende og fundamentalt anderledes end alt, I tidligere har lavet, kan det være en strategi at nedtone det forandrende element. At bruge god tid på at begrunde forandringerne og at uddybe helt præcist, hvad de indebærer. På den måde bliver flere hjerner trygge ved omvæltningerne.

Autonomi

Hjernen vil dog ikke have så meget tryghed, at den ikke selv bestemmer. Vi har brug at have kontrol over vores egen situation, og detaljerede procedurer og minutiøse kontrolsystemer opleves derfor som potentielle trussels-trickere, da hjernen vil have handlekraft.

Det betyder, at du skal finde en balance mellem instruerende og coachende ledelseskommunikation, så dine medarbejdere oplever både tryghed og frihed. Det vil sige, at du skal efterlade plads til, at dine medarbejdere selv bestemmer, hvordan opgaver skal løses – og måske er med til at definere opgaven.

Tilhørsforhold

Der var en gang, hvor enhver fremmed var en farlig fjende, og det er formentlig årsagen til, at hjernen stadig sorterer alle nye mennesker efter, om de er venner eller fjender; om de er med i gruppen eller uden for gruppen. I følge hjerneforskere er vores behov for social tryghed faktisk lige så stort som vores behov for mad og drikke.

Sagt med andre ord, har dine medarbejderes relation til dig og hinanden stor betydning for, hvor effektivt deres hjerner fungerer. Føler de sig uden for gruppen – måske fordi snakken er indforstået, eller de er blevet overset på anden vis – er sandsynligheden for, at de går i trusselrespons stor, og de er svære at

kommunikere med.

Der er derfor god grund til at bruge tid på at etablere et godt socialt arbejdsmiljø, hvor alle føler sig inkluderet.

Retfærdighed

Synes dine medarbejdere, at dine beslutninger er uretfærdige, aktiveres en del af hjernen, som tager sig af meget intense følelser, som fx afsky. Behovet for retfærdighed er så stort, at hjernen ligefrem kan opleve en gevinstrespons, hvis vi oplever, at andre straffes for uretfærdig opførelse.

Du skal derfor ikke kun motivere beslutninger og ideer ud fra fx økonomiske rationaler, men også sikrer, at de opleves som retfærdige.

Mere personlig gennemslagskraft?

Udover at kunne tale overbevisende, struktureret og levende, skal man altså også prioritere at bekræfte hinandens status, at skabe tryghed ved forandringer, at give frihed i opgaveløsningen, at bruge kræfter på det sociale miljø og at være tydeligt retfærdig.

Hvis du vil have flere råd til din mundtlige kommunikation, har Tanja Juul Christiansen lavet et gratis e-kursus i [personlig gennemslagskraft](http://www.bro-blog.dk/?post_type=landing_page&p=2673) (http://www.bro-blog.dk/?post_type=landing_page&p=2673) med konkrete tips og teknikker.

Læs flere af Lederwebs artikler om gennemslagskraft:

[Udstrål dit lederskab](#)

[100 ideer til feedback](#)

