



Louise Dinesen (tv) og Vibeke Lunding-Gregersen (th) er psykologer og værter på Lederstof.dk's podcast "Lederhjerne".

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK

## Er du ekstremt travl – og ineffektiv?

Jesper Dalgaard Pøhler

Foto Christian Als

10. november 2020

Som leder kan du have så stor handletrang, at der ligefrem er tale om *action addiction*: Hele dagen går med at besvare e-mails, udstede ordrer og tjekke sociale medier. Det udløser belønningsstoffet dopamin, men er alt andet end effektivt. Ved at tage de følelsesregulerende systemer med på arbejde kan du træne din hjerne til større trivsel og bedre performance.

Menneskehjernen består af en ny og en gammel hjerne med tre følelsesregulerende systemer. Når der er balance, aktiverer du den nye hjerne og leder dermed med compassion, som hjælper til både trivsel og resultater.

Når der er ubalance, aktiverer du derimod din gamle hjerne. Den er primitiv og ineffektiv og tænker kun på egen overlevelse.

Desværre gør vilkårene i moderne organisationer, at mange af os alt for ofte aktiverer den gamle hjerne, lyder budskabet fra to erhvervspsykologer i podcasten *Lederhjerne*.

---

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK



[LYT TIL FJERDE AFSNIT AF LEDERHJERNE](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

---

»Den konstante udvikling i vores moderne samfund har resulteret i, at vi ofte glemmer at stoppe op og finde ro og være tilfredse med tingenes tilstand – med os selv, hinanden og vores resultater og præstationer«.

»Vores beroligende grønne system bliver simpelthen understimuleret, og det giver ubalance i hjernens følelsesregulerende systemer«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen, erhvervspsykolog og den ene vært i *Lederhjerne*.

Erhvervspsykolog og medvært Louise Dinesen tilføjer:

»Og det er her, vi har balladen. For med ubalance i hjernens følelsesregulerende systemer vækkes netop overlevelsestrangen og denne her gamle hjerne, som begynder at tage magten«, siger hun.

## De 3 følelsesregulerende systemer

## **Hvorfor er der ingen, der forstår mig?**

Der behøver ikke at være en konkret trussel foran dig, før dit trusselssystem sætter i gang, fortæller Louise Dinesen. Truslen kan også være et resultat af dine bekymringer og tanker.

Når du føler dig truet, vil det hurtigt afspejle sig i din adfærd.

»Det er her, vi ikke har overskud til at lytte til kollegaens bekymringer om den nye opgave eller til medarbejderen, der tydeligt er presset, uden at vi egentlig rigtigt ved hvorfor. Og det er også her, vi synes, at de andre er nogle idioter, eller oplever, at der ikke er nogen, der forstår os«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

Trusselssystemet aktiverer den gamle, primitive hjerne. Det er her, du bliver rastløs til møderne, bevæger dig hurtigt, ikke kan lægge telefonen væk, dytter af de andre trafikanter, skælder ud på børnene eller spiser for hurtigt.

»Det er også her, vi hellere haster videre til næste opgave eller måske bliver engageret i en hurtig konflikt frem for at være nærværende og engageret i det, der sker lige foran os«, fortæller Louise Dinesen.

Den primitive hjerne fokuserer på magtkamp, territoriekamp og flugt. Ligesom hjernerne hos en chimpanseflok, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

»Og det er der ikke meget compassion i«, tilføjer Louise Dinesen.

## **6 tegn på ubalance, du bør kende til**

### **Ubalance er uprofessionelt og ineffektivt**

Ubalance vil uundgåeligt påvirke din professionalisme. Når du er i ubalance, træffer du nemlig dårligere og mere kortsigtede beslutninger, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

Beslutninger, der bunder i frygt frem for fornuft eller ud fra et behov for magt og dominans frem for langsigtede beslutninger.

»Risikoen er, at man har rasende travlt, men egentlig ikke rigtigt får nået noget som helst på grund af ubalance«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Det er her, du hopper fra tue til tue eller ender med at holde flere møder om det samme. Og det skyldes, at mange af os lider af *action addiction*, fortæller de to erhvervspsykologer.

De refererer til et amerikansk studie, der viser, at vi i praksis bruger 41 procent af vores tid på lavprioritetsopgaver. Altså overspringshandlinger og forstyrrelser frem for det vigtigste og mest nødvendige.

Hver gang du handler – hvad end du tjekker mails eller sociale medier eller udsteder en ordre – belønner hjernen dig med et lille skud dopamin. Og når du har travlt – uanset om du har travlt med det rigtige – er der godt gang i dopaminproduktionen, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

»Det kan føles godt på den korte bane, men effektivt – det er det altså ikke«, siger hun.



# Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

## Vi jagter dopamin, til vi dør

Selv om de to erhvervspsykologer ved meget om emnet, kan ingen af dem se sig fri for selv at komme i ubalance. Det er et vilkår ved at være menneske.

»Det er nu engang den samme hjerne, der forlader kontoret og træder ind ad hoveddøren derhjemme«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

»Det er også derfor, det er så meningsløst at tale om, hvorvidt stress, pres og ubalance er opstået det ene eller det andet sted«, siger hun.

Men hvorfor lader vi så ikke bare være med at jage den korte dopaminrus? Hvorfor holder vi ikke balancen og fokuserer på de langsigtede gevinster?

»Det er ret stærke kræfter, vi er oppe imod, når vi taler om hjernen. Vores hjerne er ekstremt effektiv i mange sammenhænge, og dopamin er en meget stærk motivationsfaktor – også når det ikke er godt for os«, siger Louise Dinesen.

Hun fortæller, at initiativer som ”månedens medarbejder” og KPI’er bidrager til dopaminproduktionen. Hvis du konstant giver noget at løbe efter, målstreger at krydse, en bonus eller mere vækst at se frem til, så skal dopaminen nok sørge for resten.

Lige indtil den ikke sørger for mere.

»Menneskets mest grundlæggende overlevelsesinstinkt kan have store konsekvenser for vores liv og faktisk også for vores helbred. Så det er lidt paradoksalt«, siger Louise Dinesen.

Sat lidt på spidsen kan dopamin ende med at slå ihjel, fortæller de to erhvervspsykologer. Et over 50 år gammelt forsøg med rotter viser, at hvis man giver en rotte muligheden for enten at trykke på en knap, der giver mad, eller en knap, der frigiver dopamin, så vælger rotten dopamin.

Rotterne i forsøget trykkede hele tiden på dopaminknappen – indtil de døde af det.

»De valgte suset og vellysten frem for livet. Og hvis vi tænker over det, så fungerer vi jo langt hen ad vejen lige sådan – når vi er i ubalance vel at mærke. Og tendensen bliver ikke mindre, når vores trusselssystem er overbelastet«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.



PODCAST

## Lederhjerne

Lederhjerne er en podcast om hjernen og ledelse, som kan hjælpe dig med at skabe mental bæredygtighed og understøtte det gode, sunde arbejdsliv for dig selv og dine medarbejdere. Dine værter på Lederhjerne er erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

LYT TIL FLERE AFSNIT OG ABONNÉR

### **Compassion er en bæredygtig tilgang til både trivsel og resultatskabelse**

Mennesker er heldigvis mere komplekse end rotter. Lykke og trivsel handler ikke alene om belønning, og det blå system skal være i balance med de øvrige følelsesregulerende systemer.

Men den moderne organisation udfordrer den gamle hjerne.

Organisationsændringer, korte deadlines og menneskers stræben efter indflydelse, værdi og prestige er alle i spil. Og det er et vilkår ved det moderne (arbejds-)liv, fortæller erhvervspsykologerne.

De mener, at vi har et fælles ansvar for at etablere nye rammer og vilkår for at skabe trivsel, og det må aldrig blive et ansvar, der ligger hos den enkelte.

Compassion er den direkte vej til at genskabe balancen både sammen og hver for sig.

»Og lad os så lige slå fast: Målet for det moderne menneske er altså hverken at fjerne effektiviseringer eller fornyelse. At vi absolut skal tjene færre penge, eller at vi for den sags skyld ”bare skal have det rart”«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen og uddyber:

»Målet for det moderne menneske må være at have en mere bæredygtig tilgang til både præstation og resultatskabelse, til udvikling og læring og til vores fælles liv og samfund«.

Derfor er det nødvendigt at forstå din stærkeste ressource: menneskehjernen, mener de to erhvervspsykologer.

»Vores budskab er ret enkelt: Vi skal i vores organisationer, i vores kommunikation, i vores lederuddannelse og -træning og medarbejderudvikling begynde at give plads til det, der aktiverer og stimulerer vores grønne system«, fortæller Louise Dinesen.

»Hvis vi giver plads til fællesskab, til hjælpsomhed, genuin anerkendelse, og hvis vi giver plads til compassion og psykologisk tryghed mellem mennesker, så kan vi genskabe denne her balance, vi er optaget af«, siger hun.

Enhver menneskehjerne søger balance mellem de følelsesregulerende systemer, og det er den balance, der hjælper dig til at trives og præstere optimalt over tid. En hjerne i balance aktiverer den nye hjerne og dermed opmærksomhed, omsorg og omtanke, fortæller erhvervspsykologerne.

En aktiv hjernebark – som udgør den nye hjerne – er en forudsætning for, at du kan møde andre med compassion. Det er den viden, du skal tænke med ind i din hverdag, hvis det står til de to erhvervspsykologer.

»Husk: Den gamle hjerne ligger lige inden under hjernebarken. Den træder ind på scenen, når vi er ude af balance. Og så påvirker den det, vi gør og siger, og hvordan vi behandler os selv og hinanden«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

»Vi kan sagtens holde den i skak, men det kræver, at vi tager os tid og ro til os selv og hinanden. At vi er opmærksomme på tegn på ubalance hos os selv og andre og husker at være tilfredse med os selv og hinanden – og vores resultater«, afslutter hun.

#### ACTION CARD

## 6 gode råd til at lede med compassion

Her får du erhvervspsykologernes råd til, hvordan du tager de følelsesregulerende systemer med på arbejde og skaber et bedre udgangspunkt for at lede med compassion.

- 1 Overvej om de ord, du skriver i din e-mail, taler til modtagerens røde eller blå system, og om det er det, du i det hele taget ønsker.
- 2 Overvej om den måde, du går fra det ene møde til det andet på, er med til at koble den nye hjerne til eller fra. Har du fuld fart på eller giver du dig selv mulighed for at stoppe op?
- 3 Tænk over dit kropssprog, dit toneleje og din holdning. Hvilket system taler du til hos dig selv og andre? Kan du skabe mere ro eller balance?
- 4 Hvad siger du til dig selv, lige inden du skal skrive noget eller løse en opgave? Får du aktiveret dit motivationssystem sammen med dit trusselssystem eller sammen med dit beroligende system?
- 5 Praktiser *single tasking*: Øv dig i at gøre én ting ad gangen og vær opmærksom på, om du forfalder til *action addiction*.
- 6 Træk vejret roligt. Det er ufatteligt effektivt og kan gøres hvor som helst og når som helst.



[PRØV EN BEROLIGENDE ÅNDEDRÆTSØVELSE](#)

---

[LEDERHJERNE](#)

[PODCASTS](#)

[PERFORMANCE OG TRIVSEL](#)