



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

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK

Sådan gør du, når magten tager magten fra dig

Jesper Dalgaard Pøhler

Foto Christian Als

25. november 2020

Som leder har du magt – og magt forandrer din hjerne. Desværre ikke til det bedre, viser flere studier. Heldigvis giver forskningen også en række bud på løsninger, der kan modvirke, at magten tager magten fra dig.

Har du trænet din vagusnerve i dag? Nej, vel? Men det bør du begynde på, hvis det står til erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

Nerven med det mærkværdige navn vender vi tilbage til. Den er nemlig én af løsningerne til at modvirke, at magten tager magten fra dig – så at sige.

Som leder har du magt, og forskning viser, at magt forandrer din hjerne. Magtfulde mennesker har ganske enkelt en reduceret grad af empati, da magt gør det sværere for os at drage omsorg for andre mennesker og at se verden fra deres perspektiv.

»Og det er jo derfor, at vi kan tale om lederhjerne som et fænomen, vi skal til at gøre en indsats for at forebygge og helbrede«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen i podcasten Lederhjerne.

Heldigvis kan du træne din hjerne for at modvirke magtens negative indflydelse.

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK



[LYT TIL FEMTE AFSNIT AF LEDERHJERNE](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Med ledelse følger magt

Som leder har du magt alene i kraft af din position og titel. Ledere sidder ofte i særlige lokaler, går til særlige møder, har særlige beføjelser og et udvidet ansvar.

Snakken om magt og magtfulde mennesker kan dog hurtigt få en negativ klang. Og der er desværre også masser af eksempler på, hvordan magt bliver misbrugt.

»Vi har set alvorlige sager i pressen om mennesker i toppen af virksomheder, som kører helt af sporet«, siger Louise Dinesen og fortsætter:

»For at sige det ligeud, så har vi masser af data, der bekræfter, at folk med magt og folk med høj status ikke altid optræder helt så venligt eller hensynsfuldt, som man måske kunne ønske sig«.

Vibeke Lunding-Gregersen fremhæver et konkret studie af psykologerne Jeremy Hogeveen og Sukhvinder S. Obhi. De testede magtfulde menneskers spejlneuroner – altså de nerveceller, der gør, at vi umiddelbart kan spejle andre menneskers reaktion og fornemme deres tilstand.

»Det er spejlneuronerne, der gør, at vi kan mærke en anden persons smerte, hvis vedkommende skærer sig. Det er spejlneuroner, der får os til at kigge væk og krumme tæer, når Frank Hvam folder sig ud i klovn. Og det er spejlneuroner, der gør, at vi smiler, når andre smiler til os«, forklarer Vibeke Lunding-Gregersen.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Ledere er ikke onde

Studiet viste, at jo mere magtfulde testpersonerne var, des mindre kunne de spejle andre personers reaktioner og oplevelser. Magtfulde menneskers spejlsystemer er ganske enkelt ikke lige så stærke som andre menneskers.

»At magt hæmmer vores spejlneuroner betyder jo ret direkte, at magt gør os dårlige til at bemærke og forstå andres reaktioner, følelser og perspektiver på et helt neurologisk plan«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen, der kan nævne flere andre studier, der bekræfter usympatisk adfærd hos magtfulde mennesker.

Hun understreger dog, at det ikke betyder, at folk med magt er onde.

»Det er ikke, fordi magt får os til at *ønske* at være mindre empatiske eller at *søge* afstanden til andre. Det er simpelthen helt neurale følger af at påtage sig et stort ansvar og pres«, siger hun.

Magt påvirker altså helt fysisk din hjerne og evne til empati negativt. Så hvad gør du?



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

Træn din vagus-nerve

Tilbage til vagus-nerven. Den er nemlig blevet studeret af professor Dacher Keltner.

Han har dokumenteret, at mennesker med magt – chefer, velhavende mennesker, overlæger og højtplacerede politikere – handler mere impulsivt og er mere risikovillige og mindre opmærksomme på konsekvenser end andre.

Og også han har dokumenteret, at evnen til empati er reduceret hos magtfulde mennesker.

»Keltner har i sit arbejde studeret en meget kompleks del af vores nervesystem, nemlig vagus-nerven«, fortæller Louise Dinesen.

Vagus-nerven er den længste nerve i kroppen, der – lidt populært sagt – forbinder de følelsesregulerende systemer med hele kroppen. Forskning viser, at høj vagusnerveaktivitet er associeret med compassion, taknemmelighed og værdsættelse.

»Keltneres studier har vist, at aktiviteten i vagus-nerven reduceres markant hos magtfulde mennesker, og det kan jo i den grad forklare en del af den adfærd, vi ser hos magtfulde mennesker«, fortæller Louise Dinesen.

Styrk din evne til at udvise compassion

De to psykologer slutter derfor med en opfordring:

»Hvis vi udvikler og træner vores evne til compasssion, kan vi modvirke det empatitab, der ligger i at blive magtfuld«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Compassion er evnen til at sætte sig i andres sted, være opmærksom på andres trivsel, forstå andres reaktioner og være nysgerrig på, hvordan du bedst hjælper dem. Det er også compassion, der hjælper dig til aktivt at handle for at hjælpe og støtte andre mennesker.

»Så indbygget i compassion findes derfor også en etisk orientering, som beskytter os mod magtens uhensigtsmæssige indflydelse på vores sind og vores adfærd«, konkluderer Louise Dinesen.

ACTION CARD

Tre gode råd til at træne compassion

For at modvirke magtens negative indflydelse på din hjerne, kan du følge disse tre råd fra erhvervspsykologerne Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen.

- 1 Lav én konkret handling, der kræver compassion – hver dag.** Det kan være at smile til kollegaerne på vej op ad trappen, at takke servicemedarbejderen, der tømmer skraldespanden, eller at tage en kop kaffe med til sekretæren, når du alligevel henter til dig selv.
- 2 Husk at trække vejret.** Fem til seks rytmiske, dybe og rolige åndedrag – helt ned i maven – øger aktiviteten i vagus-nerven. Beroligende vejtrækning og roligt tempo er en direkte vej til at få påvirket aktiviteten i hjernen, så sæt tempoet ned når du går, skriver og taler.
- 3 Sig vi, os og vores.** Jo mere, vi bruger jeg, mig og mit i vores kommunikation, jo mere fokus har vi på ego, dominans og konkurrence – og des mindre fokus har vi på compassion. På en arbejdsplads hvor medarbejdere konsekvent hører ordet I, vi og os, øges tryghed og moralsk overskud.