



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

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK

Ledelse med compassion styrker både dig og medarbejderne

Jesper Dalgaard Pøhler

Foto Christian Als

22. december 2020

Ledere, der udviser compassion, opfattes som bedre ledere. Det styrker medarbejdernes engagement og samarbejde, og det skaber stærkere loyalitet, lyder det fra to erhvervspsykologer.

»Balance, sunde relationer og tryghed er fundamentet for både trivsel og performance, så det betaler sig at skabe gode sunde arbejdsliv for både ledere og medarbejdere«, fortæller Louise Dinesen.

Hun er erhvervspsykolog og vært på Lederstof.dk's podcast Lederhjerne sammen med Vibeke Lunding-Gregersen. De to har gjort det til en mærkesag at bringe *compassion* ind i arbejdslivet hos danske ledere. Og til compassion hører *self-compassion*.

»Vi taler begge med mange dygtige kompetente og passionerede ledere, der er benhårde ved dem selv, og hvor udfordringer ofte udløser ret hård selvkritik«.

»Hvis vi bliver bedre til at møde os selv med compassion, er vi også med til at skabe balance – og det har betydning for de signaler, vi sender til mennesker omkring os og for vores mulighed for at møde andre med forståelse, respekt og tolerance«, siger Vibeke Lunding-Gregersen, der også er erhvervspsykolog.

PODCAST FRA LEDERSTOF.DK



[LYT TIL SYVENDE AFSNIT AF LEDERHJERNE](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Hvad er compassion?

Mental bæredygtighed

Vores hjerne er 120 millioner år gammel og har givet os potentialet for det gode og »det knap så gode«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

»Hvis ikke vi bruger den viden, vi har om hjernen, så kan vi meget nemt få skabt rammer og arbejdsmiljøer, der taler til og fremmer de mørke sider i mennesker. Det er der ikke meget mental bæredygtighed over – tværtimod«, siger hun.

De to erhvervspsykologer opfordrer derfor til, at du som leder er opmærksom på, om I på arbejdspladsen skaber rammer, der fører til en stærk aktivering af det røde trusselssystem og det blå motivationssystem på bekostning af sunde relationer og tryghed – og dermed aktivering af det beroligende grønne system.

Det kan eksempelvis være et arbejdsmiljø, der er præget af konkurrence og sammenligninger eller magt og dominans.

De 3 følelsesregulerende systemer

Compassion: Den korte version

Men hvad er compassion? Og hvorfor er det lige det begreb og ikke *medfølelse* eller *empati*, som de to erhvervspsykologer lægger vægt på?

»Den helt korte version er, at compassion udspringer af vores livsnødvendige behov for at give og modtage omsorg. Vores evne til compassion har sikret vores overlevelse som individer, men mest af alt som art. Og så er omsorg nødvendigt for udviklingen og modningen af vores hjerne«, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

På den måde er compassion en menneskelig egenskab, der handler om sunde relationer mellem mennesker.

»I praksis handler det om at have hinandens trivsel på sinde. Men det betyder også, at vi skal være opmærksomme på, når vi selv, eller andre, ikke trives, og være villige til at gøre noget ved det«, siger Louise Dinesen.

Og det er netop derfor, at medfølelse og empati ikke rækker. Det er nemlig alt for passive begreber, mener erhvervspsykologerne.

»Vi skal ikke bare registrere. Vi skal handle. Og det er vigtigt at understøtte, at compassion ikke betyder, at vi nødvendigvis skal gøre det hele selv. Som leder er det ikke nødvendigvis vores opgave at løse alle medarbejdernes problemer eller altid

være til rådighed, når livet er hårdt«, siger Louise Dinesen.

Hvis en medarbejder eksempelvis er ramt af alvorlig sygdom i familien eller står i skilsmisse, kan du som ledere lytte og vise omsorg, men ofte består opgaven primært i at finde ud af, hvad der er brug for fra arbejdspladsens side, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

Det kan være i forhold til arbejdstid, tilrettelæggelse af opgaver her og nu eller at hjælpe med at skaffe støtte til det mere personlige et andet sted fra.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Selv-compassion: Hvordan møder du dig selv?

Compassion rummer altså en opmærksomhed på andres trivsel. Men der er også behov for en opmærksomhed på dig selv. Det kalder de to erhvervspsykologer for self-compassion.

»Self-compassion er hverken det samme som selvværd eller selvtillid, men handler om, hvordan vi møder os selv, når noget er svært. Møder vi os selv med benhård selvkritik – der jo aktiverer vores røde trusselssystem – eller møder vi os selv med forståelse og passende korrektion, der kan dæmpe det røde system og give os det bedste udgangspunkt for performance?«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

De oplever begge, at mange ledere afviser self-compassion, fordi de tror, at det står i kontrast med deres ambitioner og drive, som har gjort dem succesfulde.

»Men lad os slå helt fast: At udvise compassion for sig selv betyder ikke, at du ikke må være ambitiøs eller stræbe efter succes. Det handler om, hvordan du møder og har omsorg for dig selv, så du netop opnår succes, uden at det er på bekostning af dig selv eller dem omkring dig«, siger Louise Dinesen.

Vibeke Lunding-Gregersen supplerer:

»Og forskningen viser rent faktisk, at mennesker, der scorer højt på compassion, har et markant bedre udgangspunkt for læring, udvikling og præstation«, siger hun.

Det siger forskningen om compassion

Mennesker, der scorer højt på compassion, er mere robuste

Mennesker med høje niveauer af compassion er generelt mere ambitiøse og innovative og bliver ikke skuffede og handlingslammede, når de oplever modgang, fortæller erhvervspsykologerne.

Self-compassion styrker også din følelsesmæssige robusthed, så du ikke så let bliver ængstelig, bekymret, såret eller nedtrykt.

»Du har simpelthen en mere objektivt korrekt vurdering af dine egne kompetencer og indgår i langt sundere relationer med andre mennesker. Og så er det direkte negativt associeret til narcissisme, aggression og vrede«, siger Vibeke Lunding-

Gregersen.

Den amerikanske forsker Kristin Neff har lavet et studie, hvor hun beder en gruppe unge mennesker forestille sig at være i en række uheldige eller ligefrem pinlige situationer. For eksempel at stå på en scene og glemme sine replikker eller brænde en oplagt chance i en fodboldkamp.

Studiet viste, at de deltagere, der scorede højt på self-compassion, var langt mindre tilbøjelige til at føle sig ydmygede eller inkompetente. De var også langt mindre tilbøjelige til at tage situationen personligt end de deltagere, der alene havde højt selvværd.

I et andet studie beder Kristin Neff en gruppe menneskesker om at lave en video, der introducerer dem selv i en form for selvportræt. Her får de så at vide, at deres bånd vil blive vurderet, så de kan få feedback på deres fremtræden.

Halvdelen får en positiv feedback, og den anden halvdel får en neutral – gennemsnitlig – feedback.

»Det interessante er, at de deltagere, der scorer højt på self-compassion, var relativt upåvirkede – uanset om feedbacken var positiv eller neutral. De var ret afklarede og OK med at feedbacken handlede om dem«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Hun fortæller, at deltagerne med udelukkende højt selvværd derimod blev frustrerede, når de fik neutral feedback. De var desuden hurtige til at fralægge sig ansvaret, når feedbacken ikke var positiv.

»Så handlede det om den, der havde vurderet videoen, tiden, de havde haft til forberedelse, opgavens karakter og så videre«, siger hun.

Ledere, der scorer højt på compassion, er bedre ledere

Compassion-forskningen relaterer sig også direkte til ledelse. Ledere, der udviser compassion, opfattes som værende stærkere og bedre ledere, fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

»Og det har ikke overraskende indflydelse på medarbejdernes engagement og villighed til at følge dig«, siger hun.

En anden undersøgelse viser, at der i organisationer, hvor lederne er i stand til at udvise compassion, er en bedre oplevelse af relationerne mellem medarbejdere, bedre samarbejde, mere tillid, stærkere loyalitet over for organisationen og lavere medarbejderomsætning.

»Så det er i hvert fald noget, der betaler sig«, konkluderer Vibeke Lunding-Gregersen.

Helt konkret kommer compassion – eller manglen på samme – til udtryk, når du eksempelvis oplever, at en medarbejder ikke leverer til aftalt tid eller afleverer en præsentation fuld af småfejl. For hvad gør du så?



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

»Måske gør du, som mange af os gør. Det som en hjerne i ubalance oftest gør: Stempler andre som tåber og amatører. Du bosser, korrekser og irettesætter, mens du udstikker en ordre om at få styr på situationen ... nu!«, siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Og her handler compassion om at træde et skridt tilbage, lade tvivlen komme til medarbejderen til gode og overveje, om der kunne være en anden forklaring på, at præsentationen ikke var leveret som aftalt end, at medarbejderen er inkompetent og ligeglad eller sjusket og uansvarlig.

»Det er vigtigt her at understrege, at vi siger ikke at vi skal sænke standarden, eller at vi ikke skal gøre os umage. Men vi siger, at en hjerne i ubalance oftere udråber andre til tåber, end virkeligheden berettiger til«, siger Louise Dinesen.

Når du er opmærksom på det, vil du oftere se flere nuancer i situationen og have nemmere ved at finde mere holdbare løsninger for alle parter, fortæller hun og tilføjer:

»Og det er derfor, at lederudvikling altid bør handle om indsigt i menneskehjernen generelt og vores egen specifikt. Først når vi har den, bliver vi rigtigt bevidste om, hvor let de primitive hjernestrukturer tager scenen. Og først der bliver vi bevidste om, hvordan vi hjælper den nye hjerne og giver hjernen – og dermed hinanden – bedre arbejdsbetingelser«, afslutter Louise Dinesen.

ACTION CARD

5 opmærksomhedspunkter, når du leder med compassion

- 1 Er dit fokus på ego eller fællesskab?** Hvordan reagerer du, når en lederkollega leverer en dårlig fremlæggelse på et fællesmøde, eller når fokus ikke er der, hvor du havde forventet det? Reagerer du med magt eller samarbejde? Hvad frister dit ego dig til at gøre? Hvad ville du gøre, hvis du handlede med compassion?
- 2 Lader du tvivlen komme folk til gode?** Hvad gør du, når en medarbejder ikke leverer til aftalt tid eller afleverer en præsentation fuld af småfejl? Irettesætter du og udstikker ordrer om at få styr på situationen? Eller træder du et skridt tilbage og overvejer, om der kunne være en anden forklaring, end at medarbejderen er inkompetent, sjusket eller ligeglad?
- 3 Ved du, hvordan du kan være til gavn for andre lige nu?** Hvad er den bedst mulige hjælp for de medarbejdere, der ikke har leveret til tiden eller i god nok kvalitet? Er det at bede dem tage sig sammen og få styr på tingene? Eller kan du være mere til gavn på en anden måde?
- 4 Ved du, hvordan du kan være til gavn for dig selv lige nu?** Når du kæmper med at løse et problem eller få noget færdigt, hvad er så den bedste hjælp? Er det at knokle videre, alt imens lunten bliver kortere og kortere over for dine omgivelser? Eller kan du gøre noget, som er mere til gavn for dig selv, dit arbejde og dine omgivelser?
- 5 Husk, at compassion ikke handler om hvad du gør, men om hvordan og hvorfor du gør det, du gør.**