



🕒 4 min. 👁️ 📌 18-06-2020

# Din hjerne er drilsk – sådan tøjler du den

Du burde glæde dig til mødet, men føler dig ubehageligt nervøs. Du føler dig stresset, selvom du har en rolig dag. Din lunte er kort, selvom alle omkring dig prøver at tage hensyn. Det er frustrerende, når vi ikke har styr på vores følelsesmæssige reaktioner, men det er et grundvilkår, at vores hjerner er drilske – læs her, hvordan det kan være, og hvad du kan gøre ved det.

## Skribentinfo



[Dorte Jensen](#)

Specialist i Arbejds- og  
Organisationspsykologi og med egen  
erhvervspsykologisk praksis



[Niels Baden](#)

Psykolog

**E**t samfund i hastig forandring afspejler menneskehjernens højtudviklede 'nye' funktioner såsom planlægning, logisk tænkning, impuls kontrol og refleksion. Vores succes afhænger i høj grad af, om vi er i stand til at gøre brug af dem, men det kan også spænde ben for os.

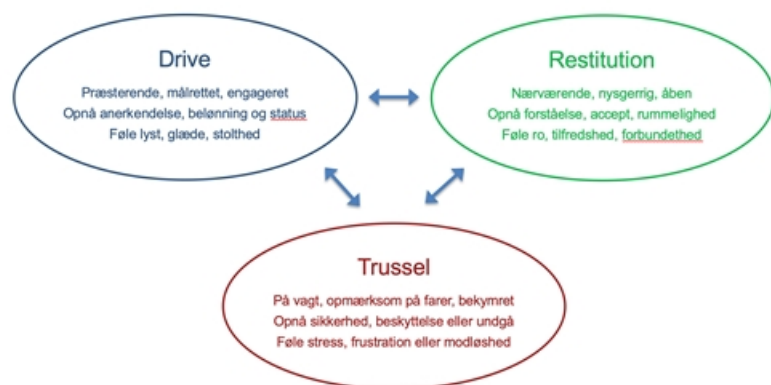
Vi er samtidigt også udstyret med 'gamle' følelsesmæssige hjernefunktioner, hvis primære opgave er at sørge for vores overlevelse i en verden fuld af farer. Den nye og den gamle del af hjernen kan blive samspilsramt – og det kan få os til at mistrives og underpræstere.

Ledelse med forståelse for den drilske menneskehjerne og dens funktioner er et vigtigt fundament for at styrke organisationens væsentligste ressource: Medarbejderens mentale balance og den sociale kapital, som er forudsætningen for at skabe resultater.

## Brug ny viden om hjernen i din daglige ledelse

Indenfor compassion-fokuseret tænkning anvendes en model, som giver dig et tydeligt billede af hjernens komplicerede samspil, og en indsigt i, hvordan der nemt kan opstå stress.

Compassion-begrebet er relativt nyt i erhvervspsykologisk sammenhæng. Teori og metoder er introduceret af Prof. Paul Gilbert og trækker på evolutionsteori, neurovidenskab og udviklingspsykologi med det formål at styrke medfølelse, accept og omsorg hos såvel den enkelte klient som i organisationer. Compassion-fokuserede interventioner bliver i stigende grad anvendt indenfor lederudvikling, organisationspsykologi og pædagogik til at kultivere fællesskaber med fokus på åbenhed, tryghed og accept, fordi de skaber medarbejdere, der tænker selv, er kreative og præsterer, og – ikke mindst – forebygger og afhjælper stress.



Modellen viser de tre følelsesmæssige "systemer" i hjernen, der skal arbejde sammen og balancere: Det røde trusselssystem (overlevelse/frygt/angst), det blå drivesystem (præstation/mål) og det grønne restitutionssystem (beroligelse/omsorg). Ledere og medarbejdere, der lider af vedvarende stress og dets følgevirkninger, føler sig ofte fanget i en pendulering mellem trusselssystemet og drivesystemet.

Modellen illustrerer, hvordan hjernens drilske nye og gamle funktioner kan bringe os i ubalance og på længere sigt føre til udmattelse, modløshed og angst. Stressreaktioner er naturlige og uundgåelige, men den bedste måde at styrke modstandskraften overfor stress og overbelastning er at bevare en god balance mellem de tre systemer.

**Læs også:** [Nye forskningsbaserede værktøjer til at forebygge stress og skam](#)

## Selvkritik og bekymringer puster til ilden

Trusselssystemet har forrang i menneskehjernen. Det er skabt til at sikre vores overlevelse, og en stressreaktion opstår automatisk og lynhurtigt, så snart vi registrerer noget truende. Også selvom de trusler, vi står overfor i dag, sjældent gælder liv eller død, men oftere handler fx om frygten for at fejle med en opgave, ikke nå en deadline eller ikke leve op til andres forventninger – og dem kan der være rigtig mange af i et præstationspræget arbejdsliv.

En hjerne præget af drive- eller trusselsystemet har svært ved at bremse igen. Selvom du holder pauser fra dine opgaver, kværner din 'nye' hjernes refleksioner videre. Dels med tanker om opgaverne (den ydre trussel): 'hvad skal jeg gøre, hvad nu hvis...', hvad tænker de andre om mig?'. Og dels med selvrefleksion (den indre trussel): 'Kom nu, tag mig sammen! Jeg burde ikke reagere så voldsomt! Hvorfor kan jeg ikke bare slappe lidt af? Jeg er svag!'. Når den 'nye' hjerne på den måde bliver frustreret over den 'gamle' igangsættes en ond spiral med mere stress og skamfuldhed til følge.

**Læs også:** [Optimisme beskytter mod stress](#)

## Lav et "zoom-check" på din balance

Hvis du kan se, at du har haft skruet meget op for det røde og det blå system (eller dit grønne system er blevet tilsidesat), bliver det tydeligt i hvilken retning, du skal justere din adfærd, vaner og mønstre. Overvej derfor løbende, hvilket system du aktiverer, og hvordan balancen er mellem ”dine tre systemer”.

Prøv at kortlægge dine tanker og handlinger ved at udfylde de tre cirkler; Hvordan ser din aktuelle balance ud? Hvor har du dit fokus? Hvad kommer du til at vende ryggen til? Hvilke bekymringer er giftige for dig – og som du bør slippe? Hvornår lader du din egen ”kritiske dommer” fylde for meget? Hvilke handlinger kunne skabe mere balance? Hvad er dine bedste restitutionstrategier?

## **En compassion-fokuseret tilgang til personaleledelse**

Gennem kendskab til hjernens tre grundlæggende systemer – drive, trussel, restitution – og de indbyggede udfordringer ved at skulle balancere disse, kan både ledere og medarbejdere blive bevidste om og etablere et fælles sprog for de udfordringer på arbejdspladsen og hos den enkelte, der kan skabe ubalance – og ikke mindst finde metoder til at komme i balance igen.

Læs også: [Hyld den menneskelige sårbarhed](#)

## **2 anbefalinger til dig som leder**

### **1. Vær opmærksom og åben overfor ubalance**

- Vis interesse for, hvordan dine medarbejdere har det – egentlig har det... Vær lyttende, åben, og sørg for at medarbejderen ved, at der er rum til ærlighed, uden at det har negative konsekvenser.
- Dét at zoome ud og spørge: Hvor er vi henne i modellen lige nu, og er der ubalance? Det er første trin i retning af at aktivere restitutionssystemets åbne og nysgerrige søgen efter forståelse og accept af følelsesmæssige reaktioner.
- Sørg for, at der er kommunikation, hvor medarbejderne føler sig set, forstået og accepteret lige der, hvor de befinder sig – og ikke der, hvor du kunne ønske eller forvente, at de var.

### **2. Skab balance med restitution**

- Husk at vise og minde dine medarbejdere om, at pauser med restitution er en naturlig aktivitet. Der må gerne være ambitiøse mål, pres og travlhed, men der skal være tydelighed omkring, hvornår og hvordan der bliver tid og plads til restitution. På den måde skabes en bæredygtig præstationskultur i organisationen.
- Vær opmærksom på, at en pause skal få medarbejderen ned i tempo, så hjernen kommer i ro. Det kan kræve både viden om hjernen og træning af metoder for at være i stand til at få aktiveret restitutionssystemet, når hjernen er farvet af drive-systemet og især af trusselssystemet.
- Konkrete strategier til pauser kan være at gå en tur, flytte opmærksomheden på noget andet end arbejde, eller give plads til at udtrykke frustrationer (zoome ud).

Udviklingen af metoder til at vise opmærksomhed, åbenhed, accept og forståelse kan blive en del af organisationens strategi for personaleledelse. Som leder kan du starte med dig selv og træne evnen til at zoome ud, så du kan observere og analysere din egen hjernes systemer i arbejde.

