

31.10.2023

Hvordan en bæredygtig organisation hænger sammen med nærværsledelse og compassion – og udviser rettidig omsorg for lederne som grundlag

Af: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Vi står med en helt konkret trivselsudfordring. Noget tyder på, at vi er langt fra at løse den, og tallene i faktaboksen nederst på siden taler sit eget sprog.



Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Det er et paradoks med den her trivselskrise, for vi har aldrig haft mere velstand, mere social tryghed, bedre mulighed for uddannelse osv. Alligevel møder jeg stadig flere ledere, der er stressede over at skulle tage vigtige og hurtige beslutninger i en uforudsigelig verden karakteriseret ved sin hastige forandring og en teknologisk udvikling i eksponentiel vækst. Alt dette inviterer til, at det kan være svært at lykkes med tingene, og det udfordrer deres egne forventninger til dem selv og/eller virksomhedens forventninger til dem.

Trivselsparadokset skyldes, at vores hjerne er skabt til overlevelse på den østafrikanske savanne for 100.000 år siden. Det var den perfekt til. Vi er nu immervæk blevet den herskende art på jorden, men hjernen er ikke blevet opgraderet siden – det er stadig version 1.0, vi går

rundt med, og det giver os desværre en række udfordringer.

Udviklingen går stadigt hurtigere, og vores gamle hjerne skal følge med – men det kniber.

Ifølge den tyske sociolog Hartmut Rosa kan vi ikke bremse hastigheden i samfundsudviklingen. Det ville i øvrigt næppe hjælpe os, men derimod være en dårlig evolutionsstrategi. Bevægelsen henimod bæredygtige og væredygtige organisationer ligger ikke i opbremsning. Nej, det ligger i, at vi forstærker relationerne, fællesskabet, omtanken, refleksionen, nærværet, og omsorgen for hinanden og for os selv.

Det skal vi, fordi det skaber ro indeni os, og når vi er rolige, har vi adgang til nuancerede tankegange, der kan hjælpe os med de komplicerede problemstillinger, vi skal løse i en verden i hastig forandring. Når hjernen bliver stresset, sker det modsatte, og vi styres af de primitive centre, som indebærer egoisme, kamplyst, rivalisering, hævn, osv. Alt sammen noget, der fjerner fokus fra opgaverne og hæmmer trivsel, hvilket koster på organisationens bæredygtighed, menneskelige ressourcer og væredygtighed.

Hvordan opnår vi så ro indeni?

Jo, det handler om compassion, og det handler om at arbejde med compassion i ledelseslaget, både i forhold til os selv og i forhold til dem omkring os.

En ledelse, der har adgang til egen indre ro, kan skabe rammerne for, at medarbejderne også opnår indre ro i en verden med acceleration og eksponentiel vækst, og hvor usikkerhed om fremtiden ikke ligefrem inviterer til indre ro.

Jeg plejer at sige, at ledelse i høj grad handler om at kunne stå roligt og stærkt i dét, der sker, om enten det er pandemier, krig, inflation, leveringskrise eller hackeangreb, eller hvad der nu ankommer.

Compassion defineres således af Dalai Lama:

“Compassion is a sensitivity to the suffering of self and others with a deep commitment to try to relieve it.”

Compassion har længe været en del af den moderne psykologis forskningsområde og praksisområde, men der findes ikke en god dansk oversættelse for ordet compassion.

I psykoterapeutiske sammenhænge bruger vi ordet medfølelse, men det er et lidt passivt ord – så når det kommer til erhvervspsykologens univers, tillader jeg mig at bruge ordet medmenneskelighed i stedet. Compassion er ved at finde ind på ledelsesgangene, blandt andet via vores stigende interesse for, hvordan hjerneforskningen kan bidrage til at skabe bedre organisationer med bedre resultater, mere konkurrencedygtighed og mere trivsel. Altså bæredygtige og væredygtige organisationer. Men compassion og det der med at tage sig af andres lidelse og Dalai Lama, hvordan hænger det sammen med ledelse, produktivitet, effektivitet, høj performance osv.?

Det hænger sådan sammen, at det kan betale sig, og det er (også) behård business!

Der findes gode beviser for, hvordan medmenneskeligheden, som jeg beskriver i denne artikel, faktisk øger produktivitet, effektivitet, høj performance osv. Modellen reducerer stress, ængstelighed, tristhed og følelsen af ensomhed i arbejde. Medmenneskeligheden reducerer altså det, der dræner os for energi, fordi den forbinder os til hinanden, den skaber tryghed og giver adgang til hinandens viden og kunnen, tanker og følelser.

Det sker fordi medmenneskelighed – at kunne føle med andre – tænder et system i hjernen, som er forbundet med en del af vores nervesystem, der producerer energi, nemlig den parasympatiske del.

Ved at udvise medmenneskelighed giver vi altså hinanden energi og skaber et langt mere bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø, end når vi konkurrerer med hinanden.

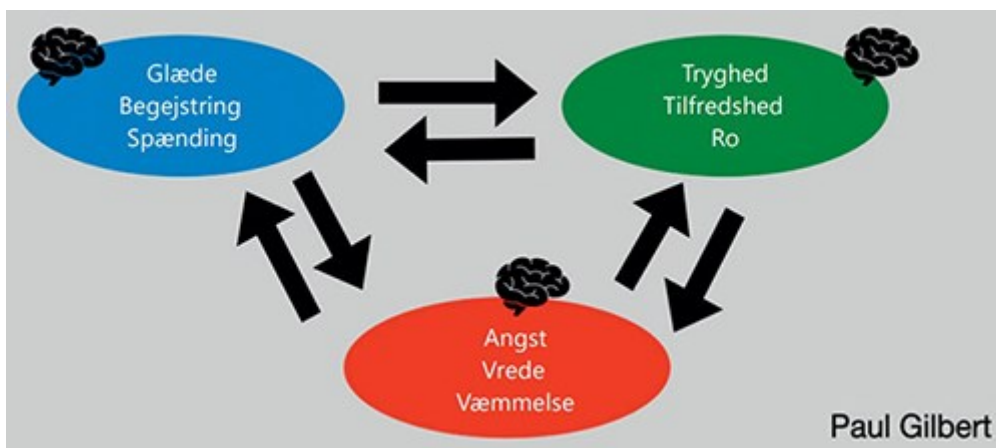
Medmenneskelighed skabes blandt andet i ledelseslaget, der også skal delegere medmenneskeligheden ud i organisationen – og det forudsætter, at lederen selv bliver mødt med menneskelighed. En bæredygtig organisation er en organisation i balance og dermed en organisation *med ledere i balance*. En bæredygtig og væredygtig organisation er derfor en organisation, der værner om de menneskelige ressourcer – det jeg kalder for rettidig omsorg.

Rettidig omsorg for ledere handler om, at de får givet muligheden for samtaler med en vis dybde og refleksion, da det holder dem i balance, og så holder de længere, tager bedre beslutninger og skaber bedre trivsel for deres medarbejdere. Det er bæredygtigt og væredygtigt.

Nu til teorien bag compassion, som jeg jo har fordansket til medmenneskelighed. Teorien er i sin grundform udviklet af den engelske professor i psykologi Paul Gilbert og bygger på evolutionspsykologien og hjerneforskning. Moderne hjernescanninger viser, at forskellige følelser aktiverer forskellige dele af hjernen. Det betyder, at f.eks. angst aktiverer andre dele af hjernen, end glæde og tryghed gør.

Paul Gilberts grundmodel inddeler hjernen i tre systemer:

- Trussels- og selvbeskyttelsessystemet (rødt)
- Motivationssystemet (blåt)
- Det beroligende system (grønt)



Kort fortalt går vi rundt i vores moderne højhastighedssamfund med en helt håbløs gammel hjerne, som ikke har udviklet sig de seneste 100.000 år.

For at kunne overleve har mennesket op igennem evolutionen udviklet tre systemer. Jeg plejer at kalde det røde system for alarmknappen, det blå for startknappen og det grønne for pauseknappen.

Det røde system er det stærkeste og forankret i amygdala (populært kaldet hjernens alarmcentral) og har forbindelse til den del af det autonome nervesystem, der kaldes den sympatiske del, som er den del, der bruger energi. Vi kalder det røde system for trussels- og selvbeskyttelsessystemet. Systemet har det ene formål at hjælpe os med at overleve. Systemet er knyttet an til stærke følelser som vrede, angst og væmmelse, og det reguleres af stresshormonerne adrenalin, noradrenalin og kortisol.

Vi kan have lyst til at fjerne de følelser, der er knyttet til det røde system, men faktum er, at vi ikke kan overleve uden disse følelser – til gengæld skal de reguleres, for de skaber uro, sætter relationer under pres og spærrer for adgangen til avanceret og problemløsende tænkning.

Det blå system kaldes populært sagt for motivationssystemet. Det er et system, der opmuntrer os til at opstille mål, forfølge mål og skaffe de ressourcer, vi har brug for. Det er takket være dette system, at vi ikke længere bor i huler og laver mad over bål, men at vi har komfortable boliger og avancerede systemer til at varme dem op. Systemet er knyttet til de følelser som vi opfatter som positive, nemlig glæde og begejstring. Disse følelser motiverer os til at yde noget ekstra for at opnå noget, vi ønsker os. I lighed med trussels- og selvbeskyttelsessystemet knytter også dette system an til den del af det autonome nervesystem, der kaldes den sympatiske del, og som bruger energi.

Systemet reguleres primært af hormonet dopamin – også kendt som belønningshormonet. Indimellem motiveres vi derfor til at overskride vores egne grænser i jagten på at opnå succes, penge, status, prestige – og dopaminkicket.

Det grønne system kaldes det beroligende system og er det svageste af de tre systemer, selvom det også er afgørende for vores overlevelse som art og individ. Systemet rummer følelser såsom tryghed, tilfredshed, omsorg, venlighed, kærlighed og forbundethed. Systemet er forbundet til lykkehormonet oxytocin, der udløses ved nærvær, kontakt, ro og balance. Systemet har en forgrening ind i den parasympatiske del af det autonome nervesystem, hvilket betyder, at kroppen samler energi, når systemet er aktivt, i modsætning til de to andre systemer, hvor kroppen bruger energi.

Det er netop *balancen* mellem de tre systemer, der bestemmer, hvor *meget* energi vi har, og det er derfor vigtigt, at vi opnår evnen til at regulere systemerne. Det er altså lederens egen indre balance mellem disse tre systemer, der bestemmer lederens funktionsniveau og langtidsholdbarhed.

Det røde og blå system er vores mest brugte systemer, for vores moderne verden og arbejdsliv er indrettet sådan, at vi skal opfylde KPI'er, at vi oplever en stor mængde forandringer, som rummer uigennemskuelige konsekvenser og dermed et kontroltab, at vi konstant skal tilpasse os nye situationer, og at dagen sjældent går som planlagt. I den moderne verden og på den moderne arbejdsplads er der rigeligt med situationer, der kan aktivere trusselsystemet, altså alarmknappen. Det kan vi ikke lide, for det giver faktisk et fysisk ubehag i form af hjertebanken, sved, uro i kroppen, spændinger, svimmelhed osv. Populært kaldet stresssymptomer.

Vi har en indbygget tendens til at søge imod det blå system, altså startknappen, for dér kan vi opnå mål, succes og glæde, og det kan vi meget bedre lide end vreden, angsten og væmmelsen. Så stien i hjernen, mellem det røde system og det blå system er bred og veltrampet. Når vi føler os truede, ("jeg er ikke dygtig nok", "jeg klarer aldrig dette her", jeg står helt alene med dette problem og aner ikke, hvordan jeg skal løse det") så vil vi ofte forsøge at gå i kamp med udfordringerne, og vi vil blive målsøgende og fokuseret på, hvordan vi skaffer de fornødne ressourcer til at komme i mål. Ofte er ressourcen os selv. Særligt hvis man er leder.

Vi kommer altså nemt til at pendle mellem de to systemer, Alarm og start, der begge bruger kroppens energi. Det er slet ikke bæredygtigt. Det gør os udmattede og det hjælper os ikke til at træffe gode og bæredygtige beslutninger. Når vi har travlt og er presset, stopper vi sjældent op og tillader os at trække vejret dybt eller at lade hjernen få en pause og fordybe os i samtaler, der skaber nærvær med andre. Men – det er lige netop dét, vi har brug for. Vi har brug for nærværet med de andre. Det er det, der er essensen af compassion. At vi er åbne overfor vores egen lidelse og andres lidelse samt har et dybtfølt ønske om at lindre andres lidelse.

Jeg har tit tænkt, at vi skulle have sådan en lille flaske med oxytocin (lykkehormonet knyttet til det grønne system), så vi kunne dryppe det i kollegaens kaffe – men det har vi faktisk. Vi kan aktivere det grønne system hos kollegaen gennem medmennesklighed, venlighed, fælles refleksion over bøvl og løsninger, samtaler om, hvordan man går og har det, hvad man tænker, og hvilke snubletråde der kræver særlig opmærksomhed og vækker følelser. Når vi gør det, udskilles der automatisk oxytocin i kollegaens krop og vi bliver lidt mere forbundet, lidt mere trygge, lidt mere rolige, og vores arbejdsplads bliver dermed mere bæredygtig og væredygtig.

I faktaboksen kan du se tal, der viser forekomsten af stress hos ledere og i arbejdsstyrken generelt i DK:

I januar 2022 offentliggjorde fagforeningen "Lederne" en undersøgelse, der viste, at 24 % af lederne oplever stress. Til sammenligning var tallet 18 % i 2014 og 17 % i 2018.

De hyppigste årsager til stress er 1) arbejdsforhold, 2) egne forventninger og ambitioner, 3) virksomhedens krav og 4) relationen til nærmeste chef.

Ifølge tal fra sundhedsstyrelsen i 2021 er 29 % af den samlede arbejdsstyrke ramt af stress.