

# Hjerner på (over)arbejde

Hjerneforskningen viser os, at vores hjerner bliver meget påvirket af sociale interaktioner og peger på fem domæner, som er afgørende for vores engagement og trivsel.

Af Peter Nymand, cand. merc., HD(O) & Simon Bendfeldt, cand. mag.

Vores viden om hjernen er stadig i sin vorden. Pga. teknologiske fremskridt er der imidlertid sket en eksplosion i den forskningsbaserede viden, vi har om, hvordan hjernen fungerer, når den er på arbejde. Vi ved langt mere end tidligere om, hvordan de neurale netværk og indre kommunikationskanaler interagerer, samt hvilke kemiske stoffer, der påvirker og styrer vores indre tilstande og beslutningsprocesser.

Der er en række resultater indenfor hjerneforskningen, der er interessante i en organisatorisk kontekst. Hos BrainAware inddrager vi, som navnet antyder, disse evidensbaserede resultater i vores ydelser, lige fra trivselssanalyser over coaching til foredrag og workshops om motivation, forandringer og trivsel.

Bl.a. kan hjerneforskere i dag fortælle os om, at vores hjerne er ekstrem følsom overfor sociale påvirkninger. Ja, endda så følsom, at den reagerer på situationer, uden at vi har en bevidst forståelse af det.

Naomi Eisenberger, ph.d. og forsker i social psykologi på UCLA, har eksempelvis med en fMRI-scanner målt, hvilke områder, der aktiveres i hjernen, når forsøgspersoner føler sig socialt afvist.

Eisenbergers forsøg viser, at hjernen opfatter fysisk smerte og social afvisning på en lignende måde – og i øvrigt ligestiller de sociale behov med behovene for overlevelse.

Læs mere om Naomis resultater på [brainaware.dk](http://brainaware.dk)

**De fleste af os kan ikke genkende til, at det er svært at tænke klart og rationelt samt bevare overskud og konstruktiv handlekraft, når vi oplever fysiske smerter. Den sociale hjerneforskning viser, at det samme sker, når vi oplever social smerte.**

Fakta

Social afvisning er eksempelvis, når vi oplever, at nogen ignorerer, udelader eller afviser os, mobber os, taler ned til os, kritiserer os eller kvaliteten af vores arbejde, tager beslutninger hen over hovedet på os, er mistroiske overfor det, vi siger og gør etc.

Maslows behovspyramide er således seriøst udfordret af den sociale hjerneforskning, da den fra et hjerneperspektiv er for vertikal eller hierarkisk opbygget. Ja, faktisk er der endog noget som tyder på, at konsekvenserne af social afvisning er virksom hos os i langt længere tid end f.eks. en kraftig forstuvet ankel. En oplevet



- ☉ uretfærdighed eller kritik af vores person og/eller arbejde præger os ganske enkelt i langt længere tid mentalt end den forstuede ankel på tennisbanen for et par måneder siden.

Hvis vi gerne vil udnytte potentialet i vores organisationer bedre, er der i hjerneforskningen stærke indikatorer på, at vi skal opgradere opmærksomheden på de sociale processer mellem mennesker. Eksempelvis når vi laver organisationsudvikling, udvikler ledere og teams samt motiverer medarbejdere.

Resultaterne er desuden godt i tråd med ny forskning, der viser en klar sammenhæng mellem evnen til at optimere organisationens sociale kapital og virksomheders performance.

## Vores hjerne opfanger faresignaler ubevidst

### Krisemeldingernes indvirkning på hjernen

Hjernen har som sin vigtigste opgave at beskytte os. Det betyder, at frygt og ængstelse har høj prioritet, når hjernen sorterer i de stimuli, den udsættes for. Situationer, der reelt eller forestillet kan skade os, behandles først af hjernen. Samtidig har negativ påvirkning, af biologiske årsager, større vægt og opleves betydeligt tydeligere end positiv påvirkning.

Når hjernen opfanger faresignaler – bevidst og/eller ubevidst – trækkes væsentlige ressourcer væk fra vigtige områder, som bl.a. står for problemløsning, beslutningstagning og mentalt overskud i hjernen.

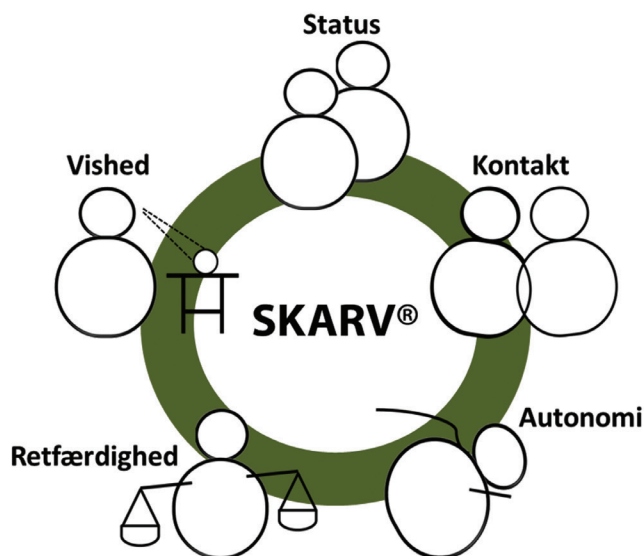
### Hjerneforskningen peger på fem domæner, der har stor indflydelse på vores trivsel

Samlet set peger hjerneforskningen på minimum fem domæner, der har stor indflydelse på vores trivsel og præstationsevne. Domænerne (Status, Kontakt, Autonomi, Retfærdighed, Vished) giver en stor forståelse af de mentale processer, der præger os, når vi interagerer med andre mennesker. De understøttes desuden af mange af de faktorer som års empirisk forskning på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har identificeret som vigtige for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvis vi gerne vil udnytte potentialet i vores organisationer bedre, er der i hjerneforskningen stærke indikatorer på, at vi skal opgradere opmærksomheden på de sociale processer

### SKARV® – er ikke bare en fugl

Når vi mistrives – dvs. er negativ påvirket af SKARV®'ens fem domæner – trækkes ressourcer væk fra hjerneregioner, som er afgørende for, at vi kan tage gode beslutninger, lære nye ting, udnytte de allerede tilegnede kompetencer og ikke mindst styre følelsesmæssige impulser. Alle elementer, der er afgørende i hverdagen for at kunne styrke trivslen på arbejdspladsen. Lad os se lidt nærmere på et par af domænerne fra modellen.



## 5 domæner

der har stor indflydelse på vores trivsel og præstationsevne

**Status** - om vores relative vigtighed i forhold til andre

**Kontakt** - om nærvær og tillid til mennesker omkring os

**Autonomi** - om muligheden for at påvirke vores arbejdsliv

**Retfærdighed** - om oplevelse af fair behandling

**Vished** - om graden af sikkerhed for, hvad fremtiden bringer

Fakta

### Status og Retfærdighed

Resultaterne fra hjerneforskningen viser tydeligt, at vi konstant måler os i forhold til andre. Altså, hvordan vi opfatter vores egen placering i forhold til andre. Oplevelsen af vores status er en meget personlig oplevelse, der ikke kun kan måles i materielle goder eller titler. Retfærdighed handler om, at vi har behov for at blive retfærdigt behandlet for at have det godt og trives. Forskningen peger endvidere på, at det er ligeså vigtigt, at vi ser andre blive retfærdigt behandlet.

Hjerneforskere kan se, at når vi har en oplevelse af at have høj status, og at vi bliver retfærdigt behandlet, producerer vi stoffer i hjernen, der øger hjernens funktions-evne. Modsat – når vi har en oplevelse af lav status – aktiverer vi de områder i hjernen, der gør, at vi får svære ved at fastholde mentalt overskud og udnytte hjernens muligheder optimalt.

Eksempelvis skaber sætningen »må jeg give dig noget feedback?« de samme reaktioner i mange mennesker, som hvis man hører hurtige skridt bag sig ved nattetide – ja rigtig gættet; en trusselreaktion.

Status er på spil i næsten alle former for samtaler. Også dem som vi ikke nødvendigvis deltager i, men som vi alligevel overhører ved møderne, frokostbordene, vandkøleren etc. Steder, hvor der til tider bliver talt om andre medarbejdere eller grupper af medarbejdere. Det påvirker den måde, hvorpå vi oplever vores egen status i organisationen.

Det gør sig også ofte gældende på organisatorisk plan i forbindelse med fusioner og overtagelsessituationer, hvor det ofte er den overtagende organisation, der har høj status med en kraftig afsmittende virkning på den anden organisations medarbejdere.

### Hvad er der egentlig med den hjerne, som gør den så vigtig – altså udover, at den styrer alt?

Den måde vi oplever hverdagen på, er central for, om vi trives. Hjerneforskningen tilbyder indsigter, der giver en forståelse af de bagvedliggende processer for, hvordan vi har det sammen med andre, og hvorfor vi reagerer, som vi gør, i bestemte situationer. Ved at anvende ind-

sigterne, som hjerneforskere leverer i disse år om trivsel og præstationsevne, vil organisationer kunne styrke mulighederne for at opnå bedre resultater i fremtiden. Særligt i perioder, hvor organisationer er under pres, er det afgørende, at medarbejdere har optimale rammer for at fungere, fordi samspillet med andre så let reducerer vigtige ressourcer hos os. ☺

Når hjernen trives,  
er vi bedre til at:

- ☺ **Tage beslutninger**
- ☺ **Forstå og lære**
- ☺ **Være kreative**
- ☺ **Løse problemer**
- ☺ **Forandre os**

Fakta

Hos BrainAware arbejder vi aktivt med at formidle den viden, hjerneforskerne indsamler, ind i en organisatorisk kontekst. Vi anvender vores erfaringer og indsigter til at skabe trivsel på et individuelt, teambaseret og organisatorisk plan.

Det gør vi blandt andet igennem:

- ☺ Coaching
- ☺ Foredrag
- ☺ Medarbejder- og lederkurser
- ☺ Organisatoriske analyser

# BrainAware

