



Compassion i ledelse

Af Anne Mangaard Jørgensen & Amanda Houmark-Ørsøe



Compassion

I en verden præget af effektivitetsmål, forandringer og hastighed er stærke relationsevner en afgørende ledelseskvalitet. Et bud på hvordan organisationer opbygger sådanne relationsevner, særligt i ledelse, er compassionate leadership. Denne artikel udforsker, hvordan integreringen af compassion i ledelse ikke kun skaber mere menneskelige arbejdspladser, men også øger trivslen og produktiviteten blandt medarbejdere.

Compassion er mere end blot medlidenhed eller medfølelse. Det er en dyb forståelse af og åbenhed over for både egen og andres lidelse. Det indebærer en oprigtig intention om ikke blot at lindre denne lidelse, men også at forebygge den (Gilbert, 2015). Lidelse skal i denne forbindelse forstås i sin bredeste forstand: alt fra teknologi der driller til livets store kriser (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018). I konteksten af ledelse handler compassion om evnen til at engagere sig følelsesmæssigt og intellektuelt i medarbejdernes udfordringer, samtidig med at stræbe efter at skabe en støttende og inkluderende arbejdskultur. På overfladen lyder dette måske blot som noget rart, der ikke nødvendigvis skaber fremdrift. Ikke desto mindre kan compassion være en effektiv ledelsesstrategi med konkrete fordele for organisationens bundlinjer.

Compassion er ikke et nyt fænomen, men en gammel evolutionær overlevelsesstrategi, som mennesket altid har benyttet. Compassion har spillet en afgørende rolle i menneskets udvikling og overlevelse i grupper. Gennem medfølelse og en dybfølt forståelse for andres lidelse og behov kunne vores forfædre opbygge stærke sociale bånd, hvilket øgede chancerne for overlevelse. Handlinger som at dele ressourcer, beskytte mod farer og pleje de svageste medlemmer i gruppen var alle strategier, der blev understøttet af compassion. Compassion har dermed understøttet vores evne til at forstå og hjælpe hinanden i grupper, hvilket igennem evolutionen har sikret vores overlevelse (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018). Med denne evolutionære baggrund for compassion kan vi begynde at forstå dets rolle i at opbygge robuste og bæredygtige organisationer, der er forankret i stærke sociale fællesskaber.

Tre fundamentale elementer i compassion

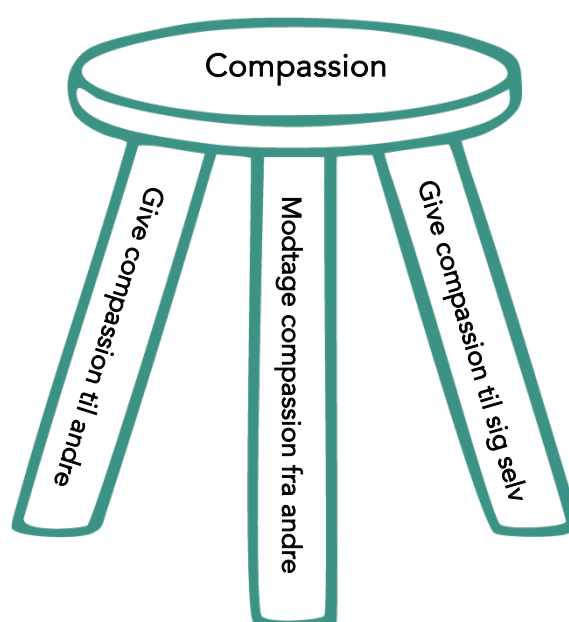
Compassion hviler på tre fundamentale elementer:

- 1) evnen til at give compassion til andre
- 2) evnen til at modtage compassion fra andre
- 3) evnen til at give compassion til sig selv, også kendt som self-compassion (Gilbert et al., 2011).

De fleste mennesker har lettere ved at give compassion til andre, mens det at modtage compassion fra både andre og sig selv kan være mere udfordrende. Dette kan skyldes en misforstået antagelse om, at det at modtage compassion er forbundet med svaghed. Vi kan have tanker som: "For at lykkes i livet skal jeg være hård" eller "jeg risikerer at virke ynkelig, selvcentreret eller egoistisk" (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018). Det er dog vigtigt at fremhæve, at det at evne at modtage compassion har vist sig at være gavnligt i bl.a. håndteringen af fejl og udfordringer (Gilbert et al., 2011), hvilket de færreste ville forbinde med svaghed. Derudover viser studier, at mennesker, der scorer højt på self-compassion i højere grad kan modtage og give feedback, hvilket fremmer deres evne til at lære, udvikle sig og præstere (Leary & Tate et al., 2007).

Desuden er det centralt at huske, at compassion ikke skal forveksles med medlidenhed. Compassion indebærer en forståelse af, at de udfordringer, vi står over for, er almenmenneskelige. Dette indebærer en opmærksomhed på, at vi ikke er alene i lidelsen, da lidelse er et fælles menneskeligt vilkår. Denne opmærksomhed kan hjælpe os med at undgå at blive overvældet af vores lidelse. Når vi erkender, at vores udfordringer er en naturlig del af det at være menneske, kan vi se dem i en større sammenhæng og finde mere bæredygtige løsninger. Medlidenhed, derimod, fører ofte til en overvældende følelse af, at noget er synd for nogen (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018).

Alle tre elementer af compassion er vigtige, og der skal være en balance mellem dem. Man kan tænke på det som en trebenet skammel: hvis de tre ben på skamlen ikke er lige lange, vil skamlen vippe (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018). Denne forståelse er særligt relevant i erhverv, hvor omsorg for andre udgør en væsentlig del af arbejdet, som f.eks. sygeplejersker eller pædagoger. Hvis man kun giver omsorg til andre og glemmer at modtage det selv kan det resultere i omsorgstræthed - et fænomen, der også påvirker sundhedsvæsenet (Det Ethiske Råd, 2019).



Virker compassion og hvordan?

Et omfattende internationalt studie har vist, at compassion inden for ledelse er forbundet med adskillige positive resultater, såsom øget jobtilfredshed, forbedret jobpræstation og reduceret risiko for udbrændthed (Hougaard, 2022). Compassion er derfor ikke blot en blød værdi, men snarere en drivkraft, der kan bidrage til at skabe en mere sammenhængende, produktiv og menneskelig arbejdsplads.

Men *hvordan* virker compassion? En leder, der er forankret i compassion, anerkender ikke kun medarbejdernes faglige kompetencer, men også deres følelsesmæssige tilstande og personlige behov. Dette skaber et fundament, hvor medarbejderne føler sig set, hørt og respekterede, hvilket fremmer trivsel, psykologisk tryghed og engagement på arbejdspladsen. Compassion kan også stimulere kreativitet, innovation og produktivitet blandt medarbejderne, da værdsatte og støttede medarbejdere er mere tilbøjelige til at tage chancer, tænke ud af boksen og samarbejde på tværs af teams for at opnå fælles mål (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018).

Et nyt studie blandt sygeplejersker demonstrerer også, at når ledere udviser compassion overfor sygeplejerskerne, giver sygeplejerskerne denne compassion videre i deres interaktion med patienterne. Dette kan være med til at øge patienternes følelse af støtte og tryghed (Salimen-Tuomaala & Seppälä, 2022). Denne symbiotiske proces, hvor compassion indgår i flere kæder af sundhedsplejen, fremhæver betydningen af et omsorgsfuldt miljø. Ved at opmuntre til og dyrke compassion, kan ledere skabe en positiv bølgeeffekt, der strømmer ud til andre kollegaer på arbejdspladsen og i sidste ende til borgerne.

Compassion kan imidlertid være udfordrende og fyldt med dilemmaer i praksis. I mange organisationer kan det være svært at huske sine medarbejders lidelse, når man står midt i en hverdag præget af korte deadlines, hurtige beslutninger, effektivisering og præstationer (Tingleff & Lunding-Gregersen, 2018). Mens det i sundhedsvæsenet kan være svært at balancere en omsorgsfuld tilgang med en effektiv og faglig korrekt behandling (Det Ethiske Råd, 2019). Compassion er derfor ikke noget man bare gør fra den ene dag til den anden, men en kontinuerlig proces man kan udvikle sin evne inden for.

Hvordan gør man?

Michael West, Professor i Arbejdsliv og Organisationspsykologi ved Lancaster University, er én af de fremtrædende forskere, der har fokuseret på betydningen af compassion i ledelse. Han identificerer fire grundlæggende evner, som en leder, der ønsker at fremme compassion, bør fokusere på:

- Nærvær. Lederen skal være nærværende med fokus på andre. Evnen til at lytte aktivt og med interesse er afgørende. Lederen skal tage sig tid til at lytte til såvel problemer og frustrationer som succeser og sejre hos medarbejderne.
- Forståelse. Lederen skal afsætte tid til at forstå de udfordringer, medarbejderne står overfor. Dette kræver en vilje til at se tingene fra forskellige perspektiver frem for hovedsageligt at handle ud fra eget perspektiv.
- Empati. Lederen skal kunne sætte sig i andres sted og leve sig ind i kollegers og medarbejders frustrationer, glæder osv. Dette skal dog ske uden at lade sig overmande af følelser, så lederen stadig kan yde støtte til andre.

- Handling/hjælp. Lederen skal sørge for, at der bliver handlet aktivt for at støtte medarbejdere og teams. De vigtigste opgaver er her at fjerne forhindringer for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde (fx kronisk arbejdspress el. konflikter mellem afdelinger) og skaffe de nødvendige ressourcer (fx personale, udstyr og uddannelse) (West, 2021).

Disse fire fundamentale evner viser, hvordan ledere kan udvise compassion over for medarbejdere. For at lykkes med dette skal lederen også være i stand til at modtage compassion fra sig selv og andre ved at rette disse evner mod sig selv. På denne måde kan lederen opretholde en balance mellem de tre elementer i compassion og undgå at skamlen vipper eller vælter.

Er du nysgerrig på mere?

Læs artiklen "[Medmenneskelig ledelse minder os om, hvorfor vi er her](#)" i Dansk Selskab for Ledelse i Sundhedsvæsenet af Hospitalsdirektør Anne Jastrup Okkels, partner i Mobilize Lotte Lykkegaard Laursen og konsulent i Mobilize Amanda Houmark-Ørsøe.

Lyt til podcasten "[Compassionate leadership - skal ledere være mere medmenneskelige?](#)" med direktør i Nationalt Center for Etik Christa Lundgaard Kjøller

Referencer

Det Ethiske Råd. (2019). *Omsorg i Sundhedsvæsenet - Redegørelse*.

Gilbert, P. (2015). The evolution and social dynamics of compassion. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(6), 239–254.

<https://doi.org/10.1111/spc3.12176>

Gilbert, P., McEwan, K., Matos, M., & Rivas, A. (2011). Fears of compassion: Development of three self-report measures. *British Journal of Medical Psychology*, 84(3), 239–255. <https://doi.org/10.1348/147608310x526511>

Hougaard, R. (2022): *Compassionate Leadership - How to do Hard Things in a Human Way*, Harvard Business Review. www.compassionateleadershipbook.com

Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Batts Allen, A., & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887–904.

- Salminen-Tuomaala, M., & Seppälä, S. (2022). Hospital nurses' experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 37(2), 486-495. <https://doi.org/10.1111/scs.13132>
- Tingleff, H., & Lunding-Gregersen, V. (2018): *Hjernen på overarbejde - derfor er compassion vores vej til et bæredygtigt liv og samfund*. Mindwork.
- West, M. (2021): *Compassionate Leadership: Sustaining Wisdom, Humanity and Presence in Health and Social Care*, Swirling Leaf Press.