

## API FORSTÅ HJERNEN OG SKAB FORANDRING NU

**Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne**



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Usikkerhed aktiverer hjernens flugtmekanisme. Derfor er det en ledelsesopgave at sikre tryghed og forståelse, når der skal indføres forandringer.

”Vi ændrede malkerutinerne for tre måneder siden, og jeg troede egentligt, at alle havde indarbejdet den nye rutine. Men så pludseligt så jeg, at en af de rutinerede malkere havde lavet sin egen rutine. Hvad sker der?”

Ærgerlige udbrud i samme retning hører jeg hver gang, en bedrift prøver at ændre rutiner i fx malkestalden. Problemet er nemlig, at hvis ikke alle udfører den samme rutine ens, så har det ikke den rette indvirkning på køernes ydelse og sundhed. Derfor er det vigtigt, som leder af en bedrift at forstå, hvorfor det er så svært at ændre på rutinerne.

## HJERNEN BESKYTTER OS MED AUTOPILOTEN

Hjernen prøver først og fremmest på at minimere fare og dernæst at maksimere belønning. Det gør den for at holde os i live. Derfor scanner og vurderer den alt for at finde ud af, om det udgør en fysisk eller psykisk trussel for os. Det foregår selvfølgelig helt ubevidst, men alligevel har det betydning, når vi skal ændre vaner og rutiner. Og hjernen opfatter mange ting som trusler,

blandt andet uvished. Og det bliver ofte en barriere for, at forandring sker. For hvis man bliver usikker på en ny rutine, så aktiveres kamp- og flugt-mekanismen i vores hjerne. Og når det sker, slår hjernen over på autopilot for at beskytte os - og det betyder at vi falder tilbage i den gamle vane.

## SØRG FOR TRYGHED OG FORSTÅELSE

Hvis man derfor undrer sig over, hvorfor en medarbejder på bedriften ikke holder fast i den nye rutine - også selvom han godt kender den og kan beskrive den, så kan det være fordi, han ikke helt har forstået den og kan blive usikker, så hjernens flugtmekanisme aktiveres. Og det er derfor, at man skal sikre, at medarbejderen (hjernen) forstår, hvorfor han skal udføre den nye rutine, så den giver god mening for ham – derfor skal man støtte ham i at udføre handlingen (gøre ham tryk) ved at følge op.

## DÅRLIGT PSYKISK ARBEJDSMILJØ ER EN BARRIERE

Desværre kan det også være oplevelser, der ikke har med selve den nye rutine at gøre, der forhindrer en medarbejder i at indarbejde den. Det kan fx være oplevelsen af at føle sig forbigået på arbejde, talt ned til af en kollega, kritiseret af en chef, uklare forventninger, manglende social støtte fra kollegerne eller ledelsen. Det er alle oplevelser, der bidrager til at skabe en trusselreaktion i hjernen og hindrer at forandringen sker.

## SÅDAN SIKRES VEDVARENDE FORANDRINGER

Hvis man skal sikre sig, at forandringer og nye rutiner varer ved, handler det kort sagt om tre ting:

1. Skab vished – sørg for at skabe en tryk atmosfære, der modvirker trusselsadfærd
2. Skab forståelse, så alle forstår, hvad formålet med den nye vaner er, og hvorfor det er vigtigt, at alle udfører rutinen ens.
3. Motiver. Find frem til de indre motivationsfaktorer - hvad der motiverer den enkelte medarbejder - for at fastholde hans fokus på den ønskede forandring over tid.

Se det digitale kursus: [Motivation af medarbejdere](#)