



Erhvervspsykologerne Louise Dinesen (tv.) & Vibeke Lunding-Gregersen (th.) er værter på podcasten *Lederhjerne*.
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Hvem passer på dig, når du passer på medarbejderne?

Natasja Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

18. maj 2022

At skabe et godt arbejdsmiljø for dine medarbejdere er en central del af lederjobbet. Men vi taler sjældent om lederens psykiske arbejdsmiljø, siger to erhvervspsykologer.

Der er høje krav, når man bliver leder. Arbejdstiden stiger, antallet af opgaverne stiger – og det forventes, at du kan rumme andre menneskers følelser, samtidig med at du undertrykker dine egne. Alligevel er ledernes trivsel sjældent på programmet,

når vi taler om psykisk arbejdsmiljø.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 2 EPISODE 7](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

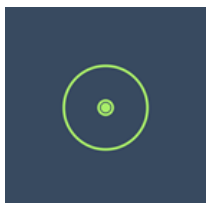
»Vi taler rigtig meget om medarbejdertrivsel, medarbejdertilfredshed og trivselsmålinger – men vi taler meget lidt om ledertrivsel,« siger Vibeke Lunding-Gregersen, som er en af de to værter i podcasten Lederhjerne.

Selvom langt de fleste ledere er ansatte – og derfor er beskyttet af Arbejdsmiljøloven – er der i langt de fleste organisationer ikke tradition for, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter har lederens trivsel på programmet.

Det betyder, at lederne ofte bliver overset, når det kommer til psykisk arbejdsmiljø.

»Den manglende opmærksomhed på lederens trivsel gør, at der ikke er mange muligheder for lederne for at bringe deres egen trivsel eller mistrivsel op. Slet ikke i de fora, hvor arbejdsmiljø normalt adresseres, fordi fokus er på medarbejdernes trivsel,« siger Vibeke Lunding-Gregersen

Og det er et stort problem, mener Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen. For dét at være leder stiller store krav til lederen som menneske.



BLIV MEDLEM AF LEDERNE

Med over 135.000 medlemmer ved vi, hvad der er vigtigt for dig.

Vi står klar til at hjælpe dig med spørgsmål om alt fra medlemskab, priser og fordele på 32 83 32 29.

BLIV MEDLEM

Ledelse er et højrisikjob

De to erhvervspsykologer kalder lederjobbet for et *højrisikjob*.

Både kompleksiteten og tempoet stiger, når man bliver leder. Langt de fleste af de ledere, som de to erhvervspsykologer er i kontakt med, arbejder mere end 37 timer. Og rigtig mange har kontrakter uden øvre arbejdstid.

Når de to erhvervspsykologer arbejder med ledere, som har et dårligt psykisk arbejdsmiljø, viser mistrivsel sig på forskellige måder.

Nogle ledere har ikke nok tid til deres opgaver – eller til ledelse for den sags skyld. Andre oplever en generel mangel på ressourcer – og træffer derfor forhastede beslutninger og kommunikerer uklart, fordi de selv har mistet overblikket over deres opgaver.

»Vi møder mange ledere, som kommer til tro, at det er dem, den er gal med. Men ofte handler det om et dårligt psykisk arbejdsmiljø – altså lederens *egne* vilkår for ledelse,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Og hvis lederne ikke selv har et sundt psykisk arbejdsmiljø, går det ofte ud over deres medarbejdere.

Den danske arbejdsmiljøforsker Janne Skakon har undersøgt, hvordan medarbejderne rammes indirekte af lederens belastning. Lederens trivsel hænger altså direkte sammen med medarbejdernes trivsel.

»Ledere har brug for et sundt psykisk arbejdsmiljø, for også at kunne skabe det for andre,« understreger Louise Dinesen.



Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen

Hvad udfordrer det psykiske arbejdsmiljø?

Når man skal vurdere det psykiske arbejdsmiljø på en arbejdsplads, gør man det med udgangspunkt i fem risikofaktorer, som er udarbejdet af Arbejdstilsynet:

- 1 Arbejdsmængde og tidspres.** Er der ubalance mellem mængden af opgaver og de ressourcer, der er til rådighed?
- 2 Uklare og modstridende krav i arbejdet.** Det handler om krav i arbejdet, der ikke er tydelige eller er uforenelige. Eksempelvis et krav til kvalitet og hurtig opgaveløsning samtidig, manglende forventningsafstemning eller uklare roller i arbejdet.

- 3 **Høje følelsesmæssige krav.** Er der krav om at skulle rumme andre menneskers følelser og reaktioner, men samtidig at skulle skjule sine egne reaktioner?
- 4 **Krænkende handlinger.** Samlebetegnelse for handlinger, der opfattes som nedværdigende. Det kan være alt fra mobning til chikane eller uønsket seksuel opmærksomhed.
- 5 **Vold og trusler.** Arbejdsrelateret vold og trusler handler om i hvor høj grad de ansatte oplever sig udsat for fysisk eller psykisk vold eller trusler fra eksterne personer i eller udenfor arbejdspladsen Særligt relevant i brancher som psykiatrien, fængsler etc.

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan vise sig på mange måder. Ofte ligger det subtilt i de dynamikker, der er blevet skabt på arbejdspladsen, siger Louise Dinesen og fortæller om et eksempel på krænkende handlinger, hvor en leder oplevede at medarbejderne blev tavse, kiggede væk og lagde armene over kors, når vedkommende kom ind i rummet.

»Den eksklusionsfølelse kan man blive meget syg af,« siger hun.

Det er derfor helt centralt at opsøge viden om, hvad der skaber og kendetegner et dårligt psykisk arbejdsmiljø, understreger de to erhvervspsykologer.

Vil man arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, skal man være bevidst om de faktorer, som beskytter det psykiske arbejdsmiljø. Det er eksempelvis oplevelsen af støtte og retfærdighed, at have indflydelse på sit arbejde og at føle mening med sit arbejde.

Disse faktorer beskytter det psykiske arbejdsmiljø

Betydning af relationer

Det psykiske arbejdsmiljø handler i høj grad om arbejdets organisering og prioritering. Men en af de helt afgørende faktorer i psykisk arbejdsmiljø er kvaliteten af dine relationer.

Den amerikanske socialpsykolog Roy Baumeisters forskning har vist, at sunde relationer har helt afgørende betydning for vores fysiske og psykiske sundhed. Ifølge hans forskning, bliver vi mindre syge, hvis har gode relationer på vores arbejde.

Men når du bliver leder, sker der noget med dine relationer på arbejdspladsen, bemærker Vibeke Lunding-Gregersen, som selv kan nikke genkendende til, at lederjobbet kan føles ensomt. For hende selv og for de ledere, hun arbejder med.

»Min oplevelse er, at særligt mange topledere føler sig ensomme. De mangler simpelthen steder, hvor de kan dele deres bekymringer og dilemmaer, hvis de ikke har en tryk ledergruppe omkring sig,« siger hun.

Det er afgørende, at man prioriterer relationer i sit lederjob, understreger de to erhvervspsykologer. For eksempel ved de uformelle samtaler ved kaffemaskinen med dine kolleger eller regelmæssig sparring med en nær lederkollega, hvor du kan tale om de dilemmaer, der opstår i arbejdet som leder.

»Man må ikke undervurdere betydningen af et lille telefonopkald til en kollega eller en kop kaffe med sine medarbejdere. De uformelle snakke har langt større betydning, end vi går og tror,« siger Louise Dinesen

Et bedre psykisk arbejdsmiljø

Når det kommer til det psykiske arbejdsmiljø, er det ikke noget, man kan håndtere alene som leder. Skal man have et sundt psykisk arbejdsmiljø, skal man have indsatser på flere niveauer i organisationen, understreger de to erhvervspsykologer.

Langt de fleste organisationer har allerede politikker om, hvad et godt og sundt arbejdsmiljø er. Men ofte samler politikkerne støv i skuffen.

Et sted at starte er at gøre sine politikker aktive ved at tale om dem med sine medarbejdere. Hvad skal kendetegne et godt psykisk arbejdsmiljø for os? Hvordan skaber vi det?

På toplederniveau opfordrer de to erhvervspsykologer til, at man ser på, hvilken rolle lederne psykiske arbejdsmiljø spiller i organisationens politikker. Og se på, hvordan organisationen sikrer, at der også bliver taget hånd om lederne arbejdsmiljø.

På gruppeniveau skal man skabe en ramme, hvor man taler om lederne arbejdsmiljø. Dels så det er et selvfølgeligt emne i undersøgelsen af en organisations arbejdsmiljø. Men også så det bliver naturligt for lederne at tale om internt.

»Det er vigtigt at få skabt et tillidsfuldt rum i ledelsesgruppen, så det bliver trygt at dele dine usikkerheder og bekymringer med dine kolleger,« siger Vibeke Lunding-Gregersen og fortætter:

»Vi plejer altid at sige: *Vi er hinandens psykiske arbejdsmiljø.*«

ACTION CARD

Sådan forbedrer man det psykiske arbejdsmiljø

- 1 På organisationsniveau:** Gør jeres politikker om arbejdsmiljø aktive. Sørg for at det er naturligt at tale ledertrivsel. Tal med dine medarbejdere om det: Hvad kendetegner et godt psykisk arbejdsmiljø for os?
- 2 På toplederniveau:** Se på hvilken rolle lederne psykiske arbejdsmiljø spiller i jeres organisation. Hvilke initiativer har I for at passe på lederne?
- 3 På gruppeniveau:** Gør det naturligt for lederne at tale om deres eget psykiske arbejdsmiljø. Skab tillidsfulde rum i ledergrupperne, så det er trygt at tale om dilemmaer og bekymringer.