



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

LEDERHJERNE

Venner på jobbet højner din trivsel og sænker dit stressniveau. Men det er ikke altid problemfrit med de nære relationer.

Natasia Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

18. oktober 2023

Som leder bør du prioritere tid og give plads til relationer på arbejdspladsen. Både for dig selv og dine medarbejdere. Venskaber og social rammesætning er en vigtig ledelsesopgave, siger to erhvervspsykologer.

En god ven på arbejdet sænker dit stressniveau, styrker dit immunforsvar og højner din produktivitet.

»Trygge, sunde relationer beroliger os og dæmper trusselsaktiviteten i hjernen. Derfor har relationer stor betydning for os – også på arbejdspladsen, hvor vi bruger enormt meget tid,« siger Vibeke Lunding Gregersen, som er en af de to værter på Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.



HØR LEDERHJERNE SÆSON 3 AFSNIT 3

ÅBN I PODCAST-APP

Hun henviser til en undersøgelse, som Gallup lavede for nyligt, som entydigt viste, at vi er mere tilbøjelige til at føle os engagerede og have høj trivsel, hvis vi har en god ven på arbejdet.

De to erhvervspsykologer anbefaler derfor, at du som leder bør prioritere tid og plads til, at du og dine medarbejdere kan opbygge relationer og venskaber på arbejdet.

Men du bør samtidigt have for øje, at der kan opstå problemer, når relationerne bliver for *tætte*. For eksempel når nogle medarbejdere bliver så gode venner, at det skaber utryghed i resten af afdelingen.



Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

Når stærke relationer skaber eksklusion

Louise Dinesen fortæller om en kollegagruppe på en arbejdsplads, hun arbejdede med i sit virke som erhvervspsykolog. De fire kolleger var blevet nære venner og brugte al deres tid sammen på arbejdet.

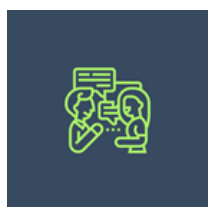
»Når de gik til frokost, var det altid bare de fire, der gik til frokost. De inviterede ikke andre med - heller ikke selvom der var nye medarbejdere. De satte sig altid sammen til møderne - for de havde jo masser at tale om,« siger Louise Dinesen og fortsætter:

»Og så afholdt de nogle arrangementer, som var helt åbenlyst arbejdsrelaterede, hvor andre kolleger ikke var inviterede.«

Arbejdspladsen endte med at få et påbud fra Arbejdstilsynet. Her blev arbejdspladsen pålagt at undersøge det psykiske arbejdsmiljø for mobning og krænkelser. Undersøgelsen viste, at de gode intentioner om venskaber endte med, at de andre medarbejdere følte sig holdt udenfor.

Ikke fordi de fire venner var grove eller nedsættende over for deres kolleger, men fordi de udviste en adfærd med ”manglende inkluderende handlinger”.

Undersøgelsen mandede ud i, at arbejdspladsen begyndte at bruge langt mere tid på at tale om gensidige forventninger – også i forhold til venskaber. Derudover igangsatte de flere traditioner og aktiviteter, hvor flere arbejdede, spiste og lavede ting på tværs.



FRA KOLLEGA TIL LEDER

Gør din overgang fra kollega til leder så effektiv som mulig

LÆS MERE

Venskaber på jobbet er en ledelsesopgave

De to erhvervspsykologer understreger, at det er en ledelsesopgave at lave en klar rammesætning af, hvordan I er socialt sammen i jeres afdeling.

De nævner socialpsykologen Henry Tajfels forskning i sociale grupperinger, som har vist, at vi mennesker føler tryghed ved at identificere os med en gruppe og definerer os i kontrast til de grupper, vi ikke er en del af.

»De fire kolleger havde i kraft af deres venskab en følelse af at være anderledes og adskilt fra resten af afdelingen. Derfor havde de udviklet fordomme overfor de andre kolleger, som resten af arbejdsfællesskabet kunne mærke,« siger Louise Dinesen.

Henry Tajfels forskning viser, at de færreste mennesker ville indrømme, at de var sådan nogle, der ekskluderede andre på arbejdspladsen. Eksklusionen er en naturlig mekanisme, der sker, når mennesker indgår i sociale grupper.

Du skal derfor være opmærksom på, hvordan det påvirker arbejdsmiljøet, hvis der er en stærk vennegruppe blandt dine medarbejdere. De to erhvervspsykologer anbefaler, at du kommunikerer tydeligt om dine forventninger til, hvordan I sammen skaber et inkluderende arbejdsmiljø.

I forbindelse med jeres trivselsmåling eller afdelingsmøde kan du f.eks. italesætte, hvordan nogle relationer naturligt vil være tættere end andre, men at alle har et ansvar for at inkludere hinanden, som eksempelvis at invitere på frokost eller kaffe. Til dine 1:1 samtaler som leder kan du også spørge ind til, om alle føler sig som en del af fællesskabet.

Det er dit ansvar som leder at skabe og bruge tid på sociale aktiviteter og opgaver, som binder mennesker sammen på kryds og tværs.

Hjernens tre systemer

Vær opmærksom på magtrelationen som leder

Når det kommer til selv at have venner på arbejdet som leder, skal du passe på – for her kommer også en magtrelation i spil.

Bliver du forfremmet på din nuværende arbejdsplads, hvor du har nære venner, ændrer det din position i den sociale dynamik, både på og måske udenfor arbejdet. På arbejdet kan andre tro, at dine venner har særlige fordele eller beføjelser, fordi de er dine venner. Udenfor arbejdet kan det måske føles som om, at det er svært at træde ud af rollen som leder.

»Jeg blev på et tidspunkt leder for en, jeg havde en privat relation til. Og det blev så kompliceret for os, at det venskab gled ud i sandet,« fortæller Vibeke Lunding-Gregersen.

Louise Dinesen tilføjer: »Jeg havde omvendt en, jeg blev leder for, som tog mig til side og gerne ville tale om, hvordan vi kunne håndtere den nye relation og de dilemmaer, den ville afføde. Det var rigtig fint, og vi fik aftalt nogle rammer for, hvornår vi var sammen på den ene og den anden måde.«

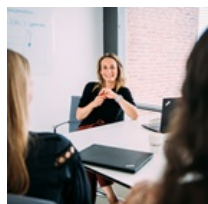
Bliver du leder for dine venner, anbefaler de to erhvervspsykologer, at I tager en ærlig snak om, hvordan I håndterer den nye relation. Tal om, hvordan I er sammen og hvordan I er – eller ikke er – over for andre. I kan også tale om hvilke dilemmaer, I kan løbe ind i – og hvordan I kan forebygge konfliktfulde situationer. Det skaber klarhed og tryghed i jeres relation at tage den type snak tidligt.

Men du skal samtidigt være opmærksom på, at du *vil* få en ny position i gruppen, når du bliver leder.

»Måske har du været en del af gruppen på lige vilkår med de andre, men kan risikere at blive ekskluderet, når du bliver udnævnt som leder,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

De to erhvervspsykologer anbefaler derfor, at man som leder søger sine nære relationer i ens ledergruppe eller i netværk, så der ikke kommer en magtrelation i klemme i svære situationer. Det kan for eksempel blive dramatisk, hvis du som leder skal opsige dine venner.

»Hvis man er nødt til at opsige en medarbejder op, som man har en nær relation til, kan det blive en dramatisk oplevelse. For man har måske ikke kun identificeret sig med sit arbejde, men også med sine venner på arbejdet,« siger Louise Dinesen.



NY LEDER

Dorothea blev chef for sine kolleger: »Ingen skal føle, jeg har en favoritmedarbejder«



11 MIN.

Prioriter rum for venskaber

Nære relationer og venskaber kan altså skabe dilemmaer og udfordringer i en arbejdsmæssig kontekst. Men hvis vi forbyder venskaber på jobbet, risikerer vi at gå

glip af de stærke gevinster og fordele, der er ved at understøtte folks relationer på arbejdet, understreger de to erhvervspsykologer.

Vibeke Lunding-Gregersen taler nogle gange med ledere, som brokker sig over, at deres medarbejdere bruger for meget tid på at være venskabelige, mens de er på arbejde.

»Selvfølgelig kan det sociale fylde for meget, men jeg råder altid ledere til at prioritere at skabe rum og arbejdsmiljøer, hvor relationer kan udvikle sig. For relationer er en beskyttende faktor i vores psykiske arbejdsmiljø.«

Som leder kan du prioritere de uformelle, sociale rum ved for eksempel at invitere til morgenmad en gang om måneden, holde fødselsdage og hylde medarbejderinitiativer. På den måde får du også skabt rum for de medarbejdere, som ikke naturligt søger det sociale på arbejdspladsen.

»Man må aldrig undervurdere det uformelle, det legende og det rigtig smukke ved, at mennesker er i stand til at forbinde sig dybt til hinanden. Den slags er vi nødt til at kunne bevare - også som ledere,« siger Louise Dinesen afsluttende.

ACTION CARD

Sådan håndterer du venskaber på arbejdspladsen

- 1 Skab rammer for relationer.** Relationer og venskaber på arbejdspladsen højner vores trivsel og produktivitet. Skab derfor uformelle sociale rum, hvor dine medarbejdere kan udvikle deres relationer. Det kan være morgenmad, fredagsbar eller fødselsdage.
- 2 Vær opmærksom på stærke vennegrupper.** Mennesket har en naturlig tilbøjelighed til at identificere sig med nogle grupper og tage afstand til andre. Vær derfor opmærksom på, hvordan det påvirker arbejdsmiljøet, hvis der er en stærk vennegruppe blandt dine medarbejdere.
- 3 Vælg dine relationer med omhu.** Det kan blive mere komplekst, hvis du som leder er venner med dine medarbejdere. Er du leder, så forsøg at finde dine nære relationer i områder, hvor der ikke er en magtrelation i klemme – eksempelvis i din ledergruppe eller i et netværk.