



Louise Dinesen (th.) & Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) er værter i Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.  
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

# Lytter du, når dine medarbejdere siger, at der er problemer?

Natasja Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

29. november 2023

Arbejdsmiljøkriser kommer ofte som en overraskelse for virksomhederne trods mange advarselstegn. To erhvervspsykologer forklarer her hvorfor. Og så giver de deres bedste råd til, hvordan du kan forebygge dem som leder.

De seneste par år har der været et utal af skandalesager om dårligt arbejdsmiljø på danske arbejdspladser: Fra TV2, Arken, Mikkeller til Københavns Rådhus og Ilse Jacobsen.

De to erhvervspsykologer Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen arbejder ofte med virksomheder, som står midt i skandalesager med arbejdsmiljøet. Ifølge dem skyldes de mange sager, at virksomhederne ikke er gode nok til at lytte til deres medarbejdere og handle aktivt, når medarbejderne peger på problemer med arbejdsmiljøet.



[HØR LEDERHJERNE SÆSON 3 AFSNIT 6](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

---

»Vi hører tit ledelsen sige, at *det er en storm i et glas vand* eller at *det er helt ude af proportioner*, før det går op for dem, at de faktisk skal tage problemerne alvorligt,« siger Vibeke Lunding-Gregersen, som er én af de to værter i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

De røde advarselslamper har ofte blinket lang tid, inden det går op for ledelsen, at der er et reelt problem. Nogle gange forstår ledelsen først alvoren, når pressen dukker op. Her har medarbejderne ofte oplevet problemerne længe, men uden at opleve, at der reelt blev handlet på dem. Måske har nogle medarbejdere eller tillidsrepræsentanter henvendt sig til ledelsen, men har haft oplevelsen af ikke at blive lyttet til.

Og pludselig lander virksomheden på forsiden, medarbejderne nedlægger arbejdet eller kontakter Arbejdstilsynet.

»Det er ikke fordi, cheferne eller direktionen er ligeglade. Det er simpelthen, fordi de ikke har tillagt de her henvendelser nok alvor,« siger Louise Dinesen.



## Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

### **Skandalesagernes fællestræk**

Når de to erhvervspsykologer kigger på tværs af de virksomheder, de har arbejdet med, ser de nogle gennemgående fællestræk.

Et af fællestrækkene er, at der ofte er nogle medarbejdere eller ledere, der har vidst, at der var problemer med arbejdsmiljøet. Men måske har de ikke turde sige noget, fordi de var bange for konsekvenserne ved at ytre sig. Måske har de forsøgt at sige noget, men uden at blive taget alvorligt. Ellers har de løbende og forsigtigt rejst spørgsmål.

Ofte har der altså været sagte eller tavse stemmer i organisationen, som ikke er blevet opdaget eller lyttet til.

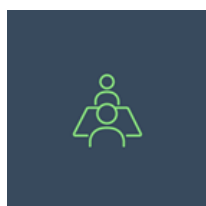
Et andet fællestræk for skandalesagerne handler om lederens rolle. Flere af de ledere, de to erhvervspsykologer taler med, fortæller, at de ikke følte, at de havde kompetencerne til at løse de problemer, de stod i.

I mange tilfælde har ledelsen altså kendt til trivselsproblemerne, men har undladt eller udskudt at gøre noget.

»I forbindelse med kriserne er der både skam, selvkritik og selvbebrejdelse hos de involverede ledere under overfladen. Det kan komme lidt kontraproduktivt til udtryk, ved at lederne beskytter sig selv ved at lade være med eller udsætter at gøre noget,« siger Louise Dinesen.

De to erhvervspsykologer råder derfor til, at man træner lederes evne til at håndtere konflikter. Mange af de skandalesager, der ender i medierne, handler ofte om, at ledere undgår konflikter eller kritik.

»Vi skal huske, at det at være god til at løse konflikter ikke er noget, der bare følger med, når man bliver leder. Så vi skal støtte lederne i at løse de relationelle problemer i afdelingen,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.



LEDELSE AF PSYKOLOGISK TRYGHED

## Lær at understøtte den psykologiske tryghed i dit team

LÆS MERE

### **Er det vigtigt nok?**

Men hvordan kan det være, at mange ledere ikke reagerer, når medarbejderne giver udtryk for, at der er problemer med arbejdsmiljøet?

En af årsagerne er dét, de to erhvervspsykologer kalder en manglende *sense of urgency*. Selvom ledelsen måske hører medarbejdernes kritik, vurderer de, at det ikke er vigtigt nok lige nu.

»Nogle steder møder vi medarbejdere og mellemledere, der har oplevelsen af at råbe ind i en dyne. Problemerne hober sig op i organisationen, mens topledelsen går afslappet i mødelokalet,« siger Louise Dinesen.

Netop det handler om, hvordan vores hjerne håndterer fremtidige trusler. Den amerikanske psykolog og professor Daniel Gilbert har undersøgt, hvordan vores hjerne er indrettet til kun at reagere på kortsigtede trusler og derfor ikke reagerer på problemer, som ikke opleves som absolut nødvendige.

»I vores arbejde ser vi ofte, at der hele tiden er noget, der er vigtigere for ledelsen. Derfor bortforklarer de problemerne. Ikke ud af dårlige intentioner, men fordi de tænker, at problemerne nok skal løse sig,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

At overse eller at undgå at handle på trusler, som ikke opleves som akutte er altså en naturlig del af hjernens måde at fordele ressourcer på. Men den mekanisme skal du være opmærksom på, når det kommer til arbejdsmiljøet. Særligt som leder.

Med magt følger en lang række privilegier, som kan medvirke til, at vi mister fornemmelsen for andre mennesker. Det talte de to erhvervspsykologer også om i en tidligere episode af Lederhjerne.

Som leder kan du af den årsag komme til at overhøre dine medarbejdere, når de taler om problemer i arbejdsmiljøet. De to erhvervspsykologer anbefaler derfor, at man lytter til medarbejderne, når de ytrer, at der er problemer i arbejdsmiljøet.

Det kan man eksempelvis gøre ved at spørge medarbejderne: *På en skala fra 1-10, hvor alvorligt er det, du nævner nu?*

Og så skal man kritisk opsøge de tavse stemmer i organisationen. Opsøg kritikken og spørg medarbejderne: *Hvad synes du, ledelsen bør tage sig af i den kommende tid?* Det kan man eksempelvis gøre til fællesseancer, hvor du kan få perspektiver fra forskellige medarbejdere.

En anden mulighed er at opsøge det til dine 1:1-samtaler med medarbejderne. Det forudsætter, at du har skabt et trygt rum for medarbejderen, så vedkommende tør tale fortroligt med dig.

De to erhvervspsykologer oplever ofte, at ledere udsætter at tale om de svære ting med medarbejderne. Og det er ofte fordi, lederne ikke oplever at have kompetencerne til at gå ind i de mere problematiske sager.

### **Optimisme-bias**

En anden risiko, når det kommer til arbejdsmiljø-problemer, handler om antagelsen om, at ting ikke kan gå galt i ens egen lejr.

Den israelsk-amerikansk psykolog Daniel Kahnemann kalder det *optimisme-bias*. Begrebet beskriver, hvordan det er en naturlig menneskelig tendens at tro, at dårlige ting ikke sker for en selv.

Louise Dinesen ser ofte det problem i ledergrupper: »Vi ser ofte at ledergrupper kan bekræfte hinanden i, at der er styr på det, og at der er planer for håndteringen. Og *bang* – så rammer krisen.«

En overdreven optimisme i en ledergruppe kan gøre, at ledelsen ikke kan se, når der opstår problemer i arbejdsmiljøet.

De to erhvervspsykologer råder derfor til, at man tjekker sine egne antagelser efter i sømmene, for eksempel ved at invitere flere medarbejdere med til ledermøder, tale med tillidsvalgte eller arbejde med psykologisk tryghed i ledergruppen, så flere perspektiver kan komme til syne. De to erhvervspsykologer talte om bias og om, hvordan man håndterer dem i en tidligere episode af Lederhjerne.

Der er altså en masse ting, man skal være opmærksom på og som kan være udfaldsgivende for, at man ikke får øje på skandalesagerne, selvom de ligger lige under overfladen.

Heldigvis er der en masse ting, du kan gøre som leder for at forebygge kriser i arbejdsmiljøet. De organisationer, der klarer sig bedst, er dem, der forebygger skandalesagerne.

Og en god måde at starte er at lytte til sine medarbejdere, når de siger, der er problemer.

# Sådan håndterer og forebygger du problemer i arbejdsmiljøet

- 1 Vær opmærksom på de tidlige advarselstegn.** Hvis der er nogle, der ytrer, at der er problemer med arbejdsmiljøet, bør du tage det alvorligt. Også selvom det er små tegn eller ikke føles nødvendigt.
- 2 Opsøg viden.** Vær nysgerrig og spørg dine medarbejdere, hvordan de har det. Det er tit de tavse stemmer, du bør lytte til. Sørg for at skabe så meget tryghed, at forskellige perspektiver kan komme til syne. Reager altid konstruktivt, roligt og venligt når ny viden, kritik eller problemer dukker op.
- 3 Dobbelttjek dine egne antagelser.** Vær sikker på, at du ikke er over-optimistisk omkring arbejdsmiljøet i din afdeling. Sørg for, at I som ledergruppe er trygge nok til løbende at tale om forskellige antagelser, overbevisninger og fordomme.
- 4 Sæt trivsel og arbejdsmiljø på dagsordenen.** Det er et organisatorisk ansvar og samtidigt er det selvstændige ledelseskompetencer, som du bliver målt og vejet på i dag. Når du sætter trivsel på dagsordenen, kan du for eksempel tænke: *Hvad gør andres perspektiver, problemer, konflikter og kritik det muligt at se og forstå?*
- 5 Træn din evne til konflikthåndtering.** Mange skandalesager skyldes lederes manglende håndtering af konflikter eller kritik. Derfor bør du opsøge viden om emnet og træne din evne til at konflikthåndtere.
- 6 Skab psykologisk tryghed i ledergruppen og i organisationen.** Hvis der er skabt tryghed, kan I dele perspektiver, viden og læring, så I kan arbejde med det udviklede og problematiske sammen. Ingen bør stå alene med svære sager i en organisation.