



Erhvervspsykologerne Vibeke Lunding Gregersen (tv.) og Louise Dinesen (th.) er værter på Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.

Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

De har set medarbejdere besvime og kaste op på vej til arbejde. Sådan sikrer du dig mod en giftig arbejdskultur

[Sofie Olivia Mørch](#)

8. januar 2025

Giftige arbejdsmiljøer kan have alvorlige konsekvenser for den enkelte og for hele organisationen. Her er nogle bud på, hvordan du som leder baner vejen for en sundere kultur.

Arbejdspresset var tårnhøjt, og miljøet var præget af en meget stærk præstationskultur. En medarbejder havde arbejdet nonstop, men arbejdsdagen var ikke færdig.

Hun skulle holde en stor præsentation, men inden da besvime hun af udmattelse. I stedet for at ændre på arbejdspresset og kulturen på arbejdspladsen, blev det nærmere en standard at besvime i arbejdstiden. Ellers havde man ikke arbejdet hårdt nok.

Det er et eksempel på en giftig arbejdskultur, som erhvervspsykologerne Vibeke Lunding Gregersen og Louise Dinsen har set ude i den virkelige verden.

Når de ser tilfælde af dårlige arbejdskulturer, kan det komme til udtryk på mange forskellige måder.

»Det kan være steder, hvor man mærker det på manglende smil og en anspændt stemning, allerede når man kommer ind i receptionen,« siger Louise Dinesen i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 4 AFSNIT 2](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

»Vi har hørt eksempler fra ansatte, som kaster op på vej til arbejdet, eller sidder med angstanfald på toilettet,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Fælles for disse arbejdspladser er, at kulturen er præget af en høj grad af intern konkurrence, en frygt for at fejle, stress, sygefravær og manglende tryghed.

De har også set eksempler på giftig arbejdskulturer på ledelsesniveau. Det kan komme til udtryk på ledermøder, hvor hver leder gang på gang dækker over, hvordan de selv, virksomheden og medarbejderne egentlig har det.

»Lederne opretholder en ødelæggende pseudo-harmoni, hvor tingene sminkes i for meget godt og grønt. Alle kan mærke, at det er utrygt og ubehageligt,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Men der er ikke nogen, der gør noget...

Når mennesker lader som om

For at forstå, hvorfor mennesker lader som om, at alt er godt, må vi dykke ned i psykologien og i historien. Vi skal tilbage til dengang, hvor vi gik med køller, og hvor tilhørsforholdet til vores stamme var altafgørende for vores overlevelse. De samme mekanismer gør sig stadig gældende i dag på arbejdspladsen, siger Louise Dinesen.

»Vi skal forstå, at vi er sociale, og at den gruppe, vi er en del af, betyder noget for vores overlevelse. I alle grupper findes kultur. Den binder os sammen. Den fortæller os, hvad der er rigtigt og forkert, hvad vi skal skamme os over, eller være stolte af, hvornår vi er en succes, og hvornår vi ikke er.«

Måske du ikke får et gok med køllen, men i dag regulerer mennesker stadig hinanden via kultur. Det kan ske via forhandlinger, belønninger og sanktioner.

Men hvis du er i en giftig kultur på din arbejdsplads, er der risiko for, at du overregulerer dig selv for at passe ind i kulturen, siger de to erhvervspsykologer.

Du går imod dine egne værdier og følelser for at passe ind. Der er forskel på, hvordan du har det, og så det du viser udadtil på arbejdspladsen.

Når Louise Dinesen og Vibeke Lunding Gregersen har set det ude blandt virksomheder, har det haft konsekvenser for de ansattes trivsel. Den sammenhæng er også fundet i forskningen, hvor det at overregulere sig selv beskrives som 'emotionel dissonans'.

I et stort metastudie fra 2011 har forskerne fundet, at emotionel dissonans fører til udmattelse og signifikante fald i ansattes engagement.

Et andet studie peger på, at faldet i ansattes engagement giver dem intentioner om at sige op og finde et andet arbejde. Men det bliver ved intentionen om jobskifte.

»Det er klart, når alt deres energi bliver brugt på at overregulere sig selv på deres nuværende arbejdsplads, så er der ikke energi til at søge andre steder hen,« siger Louise Dinesen.

Det kan være en af forklaringerne på, hvorfor mennesker bliver i noget og fortsætter med at lade som om.

En anden forklaring kan være, at vi kører på det, de to erhvervspsykologer kalder 'et trusselsbaseret drive', og det som professor og psykolog Amy Edmondson kalder 'frygtzonen'.

I frygtzonen er der høje standarder og frygt for ikke at levere. Den frygt kan være med til at aktivere vores motivationssystem, siger Vibeke Lunding Gregersen.

»Vi har et stort motivationssystem. Der er noget, vi gerne vil udrette, vi har et mål, og det er måske enormt meningsfuldt, men samtidig er der en høj grad af trusselsaktivering, som kan skyldes frygten for ikke at præstere. Den frygt og motivation kan være med til at udløse dopamin, hvilket kan føles rart i øjeblikket men være slidsomt over tid,«

Det kan ifølge dem være med til at forklare, hvorfor vi kan præstere i frygtzonen i længere tid.



Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

Det betaler sig at investere i glæde

Det er så vigtigt, at vi er glade sammen.

Det var der en medarbejder, der sagde i en af de virksomheder, som Louise Dinesen og Vibeke Lunding Gregersen har hjulpet i deres arbejde.

Ifølge de to erhvervspsykologer har vi som mennesker brug for at føle os glade og forbundet til hinanden. Det er også noget af det, der kan modarbejde en giftig kultur, siger de.

Den sammenhæng understøttes også i en [forskningsartikel](#) fra [Harvard Business Review](#). Her defineres glæde som oplevelsen af harmoni. Det kan være rolleklarhed og stærke bånd imellem medarbejderne, der kan være med til at fremme glæde.

»Ud over harmoni defineres glæde ud fra 'indflydelse', som henviser til at kunne sætte sine talenter og styrker i spil på arbejdspladsen. Den sidste komponent, der kan skabe glæde, er anerkendelse. Når succes er delt i teamet, og når der bliver talt om, når noget går godt,« siger Louise Dinesen.

Det kan Louise Dinesen og Vibeke Lunding Gregersen godt genkende ude i praksis. Det betaler sig at investere i glæde, dele succes og få øje på hinandens styrker.

»Når medarbejdere og ledere er glade og trives, så præsterer de bedre,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Så hvad kan du gøre som medarbejder og som leder, hvis du arbejder i en giftig kultur?

Her er det vigtigt at slå fast, at klimaet på en arbejdsplads handler om strukturer, normer og spilleregler, siger Louise Dinesen.

»En kulturforandring er ikke noget, der bare lige sker. Det kræver tid, men vil man det, kan det lade sig gøre. Særligt hvis alle i organisationen lærer at være opmærksomme på mikrohandlinger og adfærd i hverdagen. Det kan være at opsøge dem, man ikke plejer at tale med eller udvise anerkendelse overfor hinanden og have fokus på de fælles mål.«



TRIVES DU?

Trivselssparringen tager udgangspunkt i dine aktuelle udfordringer

FÅ TRIVSELSPARRING

Men mikrohandlinger kan ikke stå alene, og som leder har du et særligt ansvar for at skabe forandringen, understreger Louise Dinesen.

»Mennesker gør, hvad der er legitimt og værdsat i et fællesskab, hvorfor topledelsens egen adfærd og rammesætning er helt afgørende for at skabe en sund kultur.«

Det er også vigtigt, at der er nogen, der tør gå forrest, vise sårbarhed, anerkende andre og sikre inklusion, siger Vibeke Lunding Gregersen.

»Arbejd med gode værdier, som skal kendetegne jeres fællesskab. Vær kritisk vogter overfor de værdier, og grib kærligt men insisterende ind, når mennesker kommer til at lave fejl, der underminerer værdierne.«

Og så er der en sidste ting. Lyt til de nyansatte.

»Man kan samle nyansatte med jævne mellemrum og spørge dem, hvad de ser, og hvad de anbefaler i forhold til kulturen,« siger Louise Dinesen.

I de virksomheder, de to erhvervspsykologer har arbejdet med, har de nyansatte givet et værdifuldt indblik i, hvad der var galt med kulturen.

LEDERHJERNE

PODCASTS