



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

Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

# Som leder skal du rumme dine medarbejders følelser. Det er hårdere, end de fleste forstår

Sofie Olivia Mørch

22. januar 2025

Som leder skal du ikke bare sætte retningen. Du skal rumme medarbejdernes behov, følelser og reaktioner, være åben for kritik, bevare roen og være empatisk. Den del af ledelsesrollen mangler anerkendelse, mener to erhvervspsykologer.

Det havde været en lang dag på jobbet. En lang uge, hvor lederrollen havde krævet meget af hende. Hun blev siddende i bilen lidt tid, selv efter motoren var slukket. Hun ringede til erhvervspsykolog Louise Dinesen for at få et glimt af håb i den mørke indkørsel.

»Er det helt normalt, at jeg holder her i indkørslen til mit hus og skal tage mig sammen for at gå ind til min mand og mine børn? Jeg er så træt af at være respektfuld, empatisk og nærværende, og jeg er ved at brække mig over, at andre vil have noget af mig. Er jeg helt forkert på den?«

»Hun er jo slet ikke forkert på den. Hun er helt normal,« siger Vibeke Lunding Gregersen i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

Vibeke Lunding Gregersen og Louise Dinesen kender i deres arbejde som erhvervspsykologer alt til det med at skulle rumme andres følelser, behov og lægge låg på eller regulere deres egne. Dette kaldes også høje følelsesmæssige krav i arbejdet og kan være en belastende omstændighed, understreger de i podcasten.

De høje følelsesmæssige krav er tilsvarende en del af jobbet, hvis du har din daglige gang på hospitaler, på plejehjem eller i butikker og på caféer.

Det gælder også i ledelse. Forskning peger på, at ledere udfører et følelsesmæssigt arbejde i samme grad som servicemedarbejdere, der altid skal yde service med et smil, uanset hvordan kunden opfører sig.

»Men det er ikke en lige så anerkendt risikofaktor i ledelsesarbejdet,« siger Louise Dinesen.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 4 AFSNIT 3](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

---

## Usynligt arbejde

Louise Dinesen og Vibeke Lunding Gregersen har i deres virke som erhvervspsykologer arbejdet med en chefgruppe, som slet ikke havde talt om det, der fyldte allermost for dem i lederjobbet.

»Nemlig alle de uforudsete reaktioner og følelser, der skulle håndteres blandt mellemledere, medarbejdere og borgere. De oplevede derfor ikke, at der var tid til det. Det blev et usynligt arbejde, hvilket i sig selv blev en belastning,« siger Louise Dinesen.

Sådanne eksempler har de to erhvervspsykologer også oplevet på andre arbejdspladser.

I de tilfælde udgør den emotionelle arbejdsopgave en risikofaktor, fordi lederne ofte må jonglere arbejdet rundt om møder og uden for arbejdstiden. Men også fordi de ikke er blevet trænet i at håndtere opgaven, understreger Vibeke Lunding Gregersen.

»Bliver opgaven koblet til uklarhed eller stor arbejdsmængde uden at være forebygget, kan vi som ledere udtrættes, blive kyniske, ligeglade eller måske endda overinvolverede i forsøget på at fikse, ordne og rumme alle andres følelser. Akkurat ligesom lederen i indkørslen,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Den kobling finder man også i forskningen, der viser vigtigheden af at forebygge og støtte håndteringen af højt følelsesmæssigt arbejde for at reducere eller undgå udbrændthed.



## Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

### Selvregulering og forebyggelse

Sidder du som leder og tænker over, hvor meget energi og tid, det følelsesmæssige arbejde kræver i det daglige? Måske føler du ikke altid, at der er sat den nødvendige tid af til det i din kalender.

Du overvejer måske, om du bare skal blive en kold skid og ikke altid involvere dig så meget. Men der er virkelig ingen grund til at smide følelserne helt på hylden, understreger Louise Dinesen.

Hvis du involverer dine følelser i ledelse og for eksempel udviser optimisme, når dit team er presset, eller mod når dine medarbejdere mister det, så er der større sandsynlighed for, at du skaber trivsel og resultater. Det skriver den anerkendte ledelsesrådgiver Dina Denham Smith i en [forskningsartikel i Harvard Business Review](#).

I samme artikel opfordrer hun til, at organisationer begynder at anerkende det følelsesmæssige arbejde som en stor og tidskrævende del af lederjobbet og tilbyde træning, uddannelse og støtte i at håndtere det.

Det samme opfordrer Louise Dinesen og Vibeke Lunding Gregersen til. Træning i at håndtere andres følelser i det daglige kan opnås ved at træne lederens selvregulering, siger de.

Det er den regulering, du bruger, når du for eksempel lægger låg på dine egne behov for at tilgodese dit teams og organisationens. Det er også den regulering, du bruger, når du vælger et æble fremfor et stykke chokoladecake.

»Det er en viljestyrke, som kan trænes igennem rollemodeller men også igennem erfaring,« siger Louise Dinesen.

De har mødt flere ledere, der fortæller, at det følelsesmæssige arbejde i ledelse bliver nemmere med erfaring og træning i at regulere sig selv og sætte begrænsninger. Det kunne være at holde tidligere fri, slukke mobilen, tjekke mails på bestemte tidspunkter eller stille krav til medarbejdere om en konstruktiv måde at give kritik på.

Træning i selvregulering kan samtidig være med til at mindske risikoen for overbelastning og stress. Det ser de to erhvervspsykologer i praksis, og det samme peger forskning i selvregulering på.

Men træningen skal hver enkelt leder ikke stå alene med. Lederne skal have støtte fra deres ledere.

»Det skal inddrages i uddannelse, kompetenceudvikling og onboarding af nye ledere. Der skal sættes fokus på vidensdeling og åbne samtaler i ledergruppen, sådan at erfaringer kan deles og nye prøvehandling kan vendes og evalueres,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Der kan også arbejdes med mentorordninger mellem yngre og mere erfarne ledere, tilføjer Louise Dinesen. Det er også vigtigt, at der på arbejdspladsen er et trygt rum, så sparringen bliver respektfuld og konstruktiv.

»Det at opbygge et psykologisk trygt klima mellem ledere på tværs kan gøre, at vi har bedre mulighed for at udtrykke os og tale om det, som er vanskeligt i ledelse. Vi ved, at gruppedialoger om det, der beskytter og belaster i ledelse, kan være relevant, og at det at tale sammen om grænser, forventninger og relationsarbejdet er et vigtigt tema, som ledere er glade for at være sammen om,« Siger Vibeke Lunding Gregersen.

Men det første skridt er, at virksomheder og topledere begynder at anerkende det følelsesmæssige arbejde i ledelse på samme måde som i service- og omsorgsfag, siger de.