



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

Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Når chefen hyrer sin bedste ven: »Et ledelsesmæssigt minefelt«

Sofie Olivia Mørch

19. marts 2025

Personlige relationer og nepotisme på arbejdspladsen kan skabe tillidsbrist og uretfærdighed. Men med de rette forbehold behøver det ikke gå galt at ansætte en, du kender.

Louise Dinesen kalder emnet for et 'ledelsesmæssigt minefelt'.

»Bestemt! Og i øvrigt et af de mest brændende emner, når folk lufter deres utilfredshed med jobbet,« istemmer Vibeke Lunding-Gregersen.

De taler om situationen, hvor en leder har hyret en personlig ven, og det er et tema, som de begge har oplevelser med, fortæller de i den nyeste episode af Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

Som erhvervspsykologer har de set flere eksempler fra virksomheder, hvor venskaber, netværk og private relationer får en slagside på arbejdspladsen.

Et af de eksempler, de har været vidner til, var, da der i en virksomhed skulle rekrutteres en ny leder til et team. Alle i ansættelsesudvalget pegede på en meget kvalificeret kandidat, som de enstemmigt mente var den bedste til opgaven.

»Men det var toplederen, der havde det sidste ord, og vedkommende endte med at ansætte en, som han tilfældigvis kendte,« siger Louise Dinesen.

Ansættelsen havde store negative konsekvenser for tilliden i teamet. Den skabte en følelse af uretfærdighed, siger Vibeke Lunding-Gregersen og fortsætter:

»Og prøv lige at forestille dig, hvordan det er at være den nye leder, som ingen mener burde have jobbet,«

»Ja, det er ikke nemt at skabe følgeskab i den situation,« siger Louise Dinesen.

Eksemplet er med til at understrege, hvordan nepotisme og favorisering kan ende med at påvirke flere niveauer af organisationen og betyde, at både ledere og medarbejdere kommer i klemme, siger de to erhvervspsykologer.

De understreger derfor vigtigheden i at sætte fokus på emnet, så vi fremover kan blive bedre til at beskytte både medarbejdere, ledere og virksomheder mod at havne i samme situation.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 4 AFSNIT 6](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Kan man have venner på arbejdet?

De negative konsekvenser af nepotisme og favorisering, som Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen har været vidner til i virksomheder, er også afspejlet i forskning på området.

Jolita Vveinhardt og Włodzimierz Sroka, der forsker inden for ledelse og organisationspsykologi, har i et studie påvist, at nepotisme og favorisering har en negativ påvirkning på arbejdsmiljøet ved blandt andet at reducere tillid, engagement og produktivitet blandt medarbejdere.

Artikler fra Harvard Business Review belyser samtidig udfordringerne ved nærhedsbias, hvor ledere ubevidst favoriserer personer, der ligner dem selv.

»Denne bias kan føre til mindre mangfoldighed i teams og beslutningsprocesser, der mangler kritiske perspektiver – og igen skabe oplevelser af uretfærdighed,« siger Louise Dinesen.

Derudover opstår problemer, når de personlige og professionelle grænser udviskes, hvilket kan påvirke ansvarlighed negativt. I praksis kan det komme til udtryk i, at der slækkes på ambitiøse målsætninger, eller at der forventes mere af personen, fordi man som leder undgår at stille høje krav eller give feedback, forklarer hun.

Og så er der de langsigtede konsekvenser:

»Ledere, der i høj grad stoler på venner i nøglepositioner, kan få problemer, hvis personlige relationer begynder at påvirke forretningsbeslutninger,« siger Louise Dinesen.

Betyder det så, at man ikke kan være venner med nogen, man arbejder sammen med?

»Nej,« siger de to erhvervspsykologer og understreger vigtigheden i gode relationer på arbejdspladsen.

Studier har vist, at når medarbejdere har venner på arbejdet, kan det øge deres motivation, innovation og overordnede jobtilfredshed.

Det behøver heller ikke entydigt at være negativt at ansætte nogen, man kender. Men det kræver aktiv stillingtagen og forebyggelse, hvis man vil undgå potentielle ulemper som favorisering og anstrengte relationer, understreger de.

»En væsentlig pointe er, at det ikke i sig selv er et problem, at vi ansætter venner eller bekendte. Problemet opstår, hvis det sker på bekostning af bedre kvalificerede kandidater, og hvis der sker forskelsbehandling eller konfliktskyhed som konsekvens af relationen,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.



Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

Hvad kan du gøre som leder?

For at undgå nepotisme og favorisering anbefaler de to erhvervspsykologer, at organisationer implementerer klare retningslinjer, der sikrer retfærdighed og gennemsigtighed i ansættelses- og ledelsespraksisser.

»Vi skal arbejde med nærhedsbias, have opmærksomhed på håndtering af personlige og professionelle grænser og implementere en professionel, objektiv og værdig rekruttering,« siger Louise Dinesen.

De understreger samtidig vigtigheden i at skabe psykologiske trygge rum på arbejdspladsen, der giver mulighed for indgriben mod uretfærdighed og bias:

»Det handler både om, at ledergrupperne har de rigtige samtaler og om at skabe den psykologiske tryghed, der gør, at medarbejdere også kan komme til lederen, hvis de går med følelsen af uretfærdighed,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Mest af alt ligger der en øvelse for ledere i at gøre sig selv, sine egne handlinger og bias bevidst igen og igen, siger Vibeke Lunding-Gregersen, der samtidig understreger, at vi mennesker helt naturligt har en tendens til at ty til det trygge valg eller 'det vi kender', særligt i pressede situationer, som en rekrutteringsproces af og til kan være:

»Øv jer i at være bevidste om jer selv, jeres effekt, jeres relationer og beslutninger. Kommuniker åbent om jeres relationer og refleksioner,«

En anden god måde at undgå bias er ved at stole på sine HR-folk i rekrutteringsprocessen, siger Vibeke Lunding-Gregersen:

»Lad dem køre et godt rekrutteringsforløb og træd selv lidt tilbage. Send gerne en medarbejder, før du selv træder ind i processen som leder.«

Hvis du allerede arbejder med en bekendt, anbefaler de to erhvervspsykologer, at du opstiller klare rammer i forhold til at håndtere professionelle og personlige grænser:

»Hvis dette skal virke, så skal vi genbesøge de rammer og forventninger løbende, ellers er der ingen, der husker det.« Siger Louise Dinesen.