

EN POSITIV ARBEJDSPLADSKULTUR

På papiret lyder det godt: En arbejdsplads hvor man tager sig tid til at støtte og inspirere hinanden, hvor man undgår bebrejdelse og sætter arbejdets mening og trivsel først. Men... helt ærligt, fungerer det i den virkelige verden? Er mennesker ikke så styret af egen vinding og dovenskab, at højt tempo og pressede deadlines er et nødvendigt onde for et produktivt arbejdsmiljø? På ingen måde, lyder svaret fra forskningen! Virksomheder, der investerer i psykologisk tryghed, stærke relationer og god ledelse, får ikke bare gladere medarbejdere – de får også bedre bundlinje.

Indholdet i denne artikel er baseret på forberedelse til et interview af sundheds- og erhvervspsykolog Ebbe Lavendt til TI POD den 1. april 2025. Interviewet offentliggøres på [Teknologisk Instituts hjemmeside](#).

ER EN POSITIV ARBEJDSKULTUR KUN NOGET, LEDERE OG HR HAR INDFLYDELSE PÅ?

Nej. Alle i en organisation har indflydelse på arbejdspladskulturen. Men det er rigtig nok, at især den øverste ledelse er kulturbærere. De sætter rammerne og har derfor et stort ansvar for den kultur, som får lov til at udvikle sig. Hvis der foregår ting, som ikke bør foregå, er det ledelsens ansvar at sætte en stopper for det. Det kan manden på gulvet ikke nødvendigvis gøre.

DRÆBER EN POSITIV ARBEJDSKULTUR EFFEKTIVITETEN?

Nej, tværtimod. Forskning viser, at en positiv arbejdskultur booster produktivitet, engagement og innovation, mens den reducerer stress og fejl. Virksomheder med engagerede medarbejdere har f.eks. 18% højere produktivitet og 16% bedre rentabilitet. Det er en myte, at højt tempo og pres er nødvendigt. Det slider bare folk ned over tid.

ER EN POSITIV ARBEJDSKULTUR MEST FOR HELT SMÅ ORGANISATIONER?

Det er for alle organisationer. I den forskning, jeg kender til, er der ikke noget, som tyder på, at organisationers størrelse er afgørende for, om de får noget ud af at arbejde med positive arbejdspladskulturer eller ej. Så det er både for store og små arbejdspladser.

HVAD ER SÅKALDT "POSITIV ARBEJDSKULTUR", OG HVORDAN ADSKILLER DEN SIG FRA ANDRE ARBEJDSKULTURER?

En positiv arbejdskultur er dybest set en arbejdsplads, hvor det er sundt arbejdsmiljø. "A positive workplace culture" er et udtryk, som forskere, bl.a. fra University of Michigan, anvender om arbejdspladser, hvor der er fokus på at skabe et støttende, respektfuldt og inspirerende miljø for medarbejderne. En positiv arbejdskultur kendetegnes ved seks essentielle principper at:

1. Vise omsorg for kolleger som venner
2. Yde gensidig støtte
3. Undgå skyld og tilgive fejl
4. Inspirere hinanden
5. Fremhæve arbejdets mening
6. Behandle hinanden med respekt, taknemmelighed, tillid og integritet.

Normalt, når vi taler kultur, så mener vi noget i retning af fælles værdier, normer, antagelser og adfærdsmønstre, der præger en gruppe eller organisation og styrer, hvordan medlemmerne interagerer med hinanden og deres omgivelser. Det er værdierne, normerne, adfærden, der adskiller sig fra andre arbejdskulturer - især de såkaldte 'cut-throat' miljøer, hvor stress, konkurrence og frygt ofte dominerer.

HVAD VISER FORSKNINGEN OM SAMMENHÆNGEN MELLEM ARBEJDSPLADSKULTUR OG PRODUKTIVITET?

Forskning viser, at virksomheder med en positiv kultur oplever bedre økonomiske resultater, højere kundetilfredshed og mere tilfredse medarbejdere, hvilket gør det til en win-win for både ledere og teams. Det handler altså ikke kun om frynsegoder som flekstid eller fitnessrum, men om en grundlæggende tilgang til, hvordan mennesker behandles og inspireres i deres arbejde. En positiv arbejdskultur prioriterer medarbejdernes velbefindende, hvilket ikke bare reducerer stressrelaterede omkostninger, men også øger engagement, loyalitet og innovation. Modsatningen er negative kulturer, der kan give kortsigtet engagement, men på lang sigt fører til mindre engagement, højere sygefravær og personaleomsætning, samt dårligere produktivitet.

HVAD BETYDER DET KONKRET, F.EKS. ONSDAG MORGEN KL. 10? HVORDAN KUNNE EN KULTUR SE UD I PRAKSIS?

Kl. 10 onsdag morgen kunne en positiv arbejdskultur i praksis se sådan ud: Man kunne forestille sig et team, der lige har sat sig sammen til en kort, uformel check-in. Formålet er ikke at tjekke op på deadlines, men at skabe et rum, hvor man kan støtte hinanden. En leder tager teten og spørger f.eks.: "Hvordan har I det med jeres opgaver lige nu? Er der noget, der tynger?" og lytter aktivt uden at afbryde eller komme med løsninger med det samme. Det er udtryk for empati.

Samtidig er der måske en kollega, der siger: "Jeg sidder fast med den her rapport – kan nogen kigge med?" og en anden svarer: "Jeg hjælper dig lige efter min opgave her," uden at der er nogen pegen fingre eller irritation. Det handler om gensidig støtte og at undgå bebrejdelse. Måske nævner nogen også, hvorfor arbejdet betyder noget – f.eks.: "Det her projekt gør faktisk en forskel for kunderne," hvilket giver en følelse af mening midt i hverdagen.

I baggrunden er der en tone af respekt og tillid – ingen hæver stemmen eller presser unødigt, selv om der er travlt. Det er ikke et perfekt, idyllisk billede, men et realistisk et, hvor folk føler sig trygge nok til at sige til, hvis noget er svært, og hvor lederen måske endda går lidt længere for at hjælpe – f.eks. tager 10 minutter til at sparre med en, der kæmper. Resultatet er, at folk arbejder fokuseret og effektivt; ikke fordi de er bange for konsekvenser, men fordi de er engagerede og har energi.

HVILKE SKJULTE OMKOSTNINGER ER DER VED EN NEGATIV ARBEJDSPLADSKULTUR?

Der er især tre slags omkostninger:

1. Sundhedsudgifter.
2. Omkostninger ved manglende engagement.
3. Manglende loyalitet.

1. SUNDHEDSUDGIFTER

Organisationer, der bevidst presser deres medarbejdere, oplever sundhedsudgifter, der er cirka 50 % højere. Mellem 60-80 % af alle arbejdsulykker kan relateres til stress, og det anslås, at mere end 80 % af lægebesøg skyldes stress. Arbejdsrelateret stress er også forbundet med en række sundhedsproblemer, fra metabolisk syndrom til hjertekarsygdomme og øget dødelighed. At arbejde i hierarkiske strukturer øger i sig selv risikoen for sygdom og død, og jo lavere rang man har i et hierarki, desto højere er risikoen for hjertekarsygdom og hjerteanfald. Der er desværre en stærk sammenhæng mellem lederskabsadfærd og hjertesygdomme hos medarbejderne.

2. OMKOSTNINGER VED MANGLENDE ENGAGEMENT

Et skånselsløst arbejdsmiljø og en frygtkultur kan på kort sigt sikre engagement - og undertiden endda spænding. På lang sigt vil den uundgåelige stress, det skaber, sandsynligvis vil føre til manglende engagement. Engagement i arbejdet er forbundet med at føle sig værdsat, sikker, støttet og respekteret. Det forekommer mindre ofte i en kultur præget af meget stress og hensynsløshed. Det har en høj pris. Uengagerede medarbejdere har f.eks.:

- 37 % højere fravær.
- 49 % flere ulykker.
- 60 % flere fejl og mangler.

I organisationer med lavt medarbejderengagement er der også:

- 18 % lavere produktivitet.
- 16 % lavere rentabilitet.
- 37 % lavere jobvækst.
- 65 % lavere aktiekurs over tid.

Organisationer med højt engagerede medarbejdere får i gennemsnit også 100 % flere jobansøgninger.

3. MANGLENDE LOYALITET

Stress på arbejdspladser fører til en stigning på næsten 50 % i frivillige opsigelser. Ansatte afviser forfremmelser eller siger op. Som bekendt er omkostningerne ved personaleomsætning, rekruttering, træning, mindsket produktivitet, tabt ekspertise osv. Udskiftning af en enkelt medarbejder koster ca. 20 % af medarbejderens løn. Selv når arbejdspladser tilbyder fordele som flekstid og mulighed for hjemmearbejdsplads, er engagement bedst til at forudsige trivsel. Medarbejdere foretrækker trivsel på arbejdspladsen frem for materielle fordele.

FIRE KONKRETE ANBEFALINGER

Forskerne peger på fire anbefalinger, du som leder kan følge:

1. FREM SOCIALE FORBINDELSER

Positive sociale relationer på arbejdspladsen er meget gavnlige. Ansatte bliver sjældnere syge, kommer sig dobbelt så hurtigt efter operationer, oplever mindre depression, lærer hurtigere og husker længere, tolererer smerte og ubehag bedre, udviser mere mental skarphed og præstere bedre på jobbet. Bare lige for at sætte de sociale relationers betydning i perspektiv: Sandsynligheden for at dø tidligt er 20 % højere for overvægtige mennesker, 30 % højere for personer, som drikker for meget, 50 % højere for rygere, men hele 70 % højere for personer med dårlige sociale relationer! Giftige, stressfyldte arbejdspladser påvirker sociale relationer og derigennem vores levetid.

2. UDVIS EMPATI

Som leder har du stor indflydelse på, hvordan dine medarbejdere har det. Når medarbejdere tænker på en chef, der har været uvenlig eller uempatisk, er der øget aktivering i områder af hjernen forbundet med undgåelse og negative følelser. Det modsatte er tilfældet, når de mindes en empatisk chef. Ledere, som demonstrerer medfølelse over for deres medarbejdere, fremmer individuel og kollektiv robusthed i udfordrende tider.

3. GÅ LANGT FOR AT HJÆLPE ANDRE.

Når ledere ikke bare er retfærdige, men selvopofrende, bliver deres medarbejdere faktisk bevæget og inspireret til selv at være mere loyale og engagerede. Som følge heraf er de mere tilbøjelige til at gå langt for at være hjælpsomme og venlige over for andre medarbejdere og skaber dermed en selvforstærkende udvikling. Medarbejdere med selvopofrende ledere er mere samarbejdsvillige, fordi de stoler mere på deres ledere. De er også mere produktive og ser deres ledere som mere effektive og karismatiske.

4. OPMUNTRER ANSATTE TIL AT TALE MED DIG – ISÆR OM DERES PROBLEMER

Medarbejdere præsterer bedre, når de har tillid til, at lederen varetager deres interesser. En tryghedskultur - dvs. hvor ledere er inkluderende, ydmyge og opmuntrer deres medarbejdere til at sige deres mening eller bede om hjælp - fører til bedre læring og præstationer. I modsætning til at skabe en kultur af frygt for negative konsekvenser er følelsen af tryghed på arbejdspladsen med til at opmuntre ansatte til at eksperimentere, hvilket er kritisk for innovation. Når empowerment kombineres med god

træning og teamwork, fører det til overlegne resultater – i modsætning til en række effektive produktions- og driftspraksisser. Når du ved, at en leder er committed til at operere ud fra et sæt af værdier baseret på medmenneskelig venlighed, sætter han / hun tonen for hele organisationen. En leders venlighed og generøsitet er stærke prædiktorer for team og organisatorisk effektivitet. Hårde arbejdsklimaer er forbundet med dårligere medarbejdersundhed. Det modsatte er tilfældet for positive arbejdsklimaer, hvor medarbejdere har en tendens til at have lavere hjertefrekvenser og blodtryk samt et stærkere immunsystem. Et positivt arbejdsklima fører til en positiv arbejdspladskultur, som igen øger commitment, engagement og præstationer. Gladere medarbejdere betyder ikke blot en mere behagelig arbejdsplads, men også bedre kundeservice. Som en følge heraf forbedrer en glad og omsorgsfuld kultur på arbejdspladsen ikke kun medarbejdernes trivsel og produktivitet, men også sundhed og tilfredshed blandt kunderne.

ER DE HER ANBEFALINGER IKKE BARE COMMON SENSE?

Jo, anbefalingerne er common sense. Men desværre er det ikke common practice. Selv om det ikke er raketvidenskab, hvad man bør gøre, så sker det bare ikke altid. Det er ligesom i fodbold: Det er ikke nok at vide, hvor bolden skal hen for at vinde kampen. Du skal også gøre det! På samme måde kan du heller ikke vide dig til god ledelse. Du skal handle dig til det. Og det er det, der ikke altid sker. Man kan sige, at jeg udpeger, hvad du skal gøre; men jeg kan ikke gøre det for dig.

Så det næste spørgsmål er, at hvis det er så enkelt og måske endda banalt, hvad ledere bør gøre, hvorfor gør de det så ikke bare? Svaret er noget i retning af, at der er mange interesse modsætninger i spil. Man suboptimerer, lave silotænkning, følger sine egne KPI'er osv. Dvs. organisationsmedlemmernes interesser og handlinger er ikke altid aligned, og det går ud over andre. Alignment er ellers dybest set det, som ledelse går ud på. Ledelsesforskeren, Peter Drucker, blev engang bedt om at definere ledelse i en nøddeskal, og han svarede: "The task of leadership is to create an alignment of strengths ... making a system's weaknesses irrelevant."

Man kan lidt groft sagt sige, at der er nogle få ting, du skal gøre; og så er der tusindvis af ting, du ikke skal gøre. Det er ikke anbefalingerne, der er svære at følge. Det svære er alt det, du *ikke* skal gøre. Alle fristelserne. Alle forstyrrelserne osv. Folk der trækker i dig: Kan du ikke lige se på det her? Osv.

Så "what to do"? Gør det common sense-agtige først. Reducér forstyrrelser til et minimum. Og sørg for at aligne jeres interesser og handlinger, så alle trækker i samme retning, som Peter Drucker talte om.

HAR DU EN BOG, ARTIKEL ELLER ANDEN RESSOURCE, DU VIL ANBEFALE TIL DEM, DER VIL DYKKE DYBERE NED I DETTE EMNE?

Jeg kan varmt anbefale artiklen "Proof That Positive Work Cultures Are More Productive" fra Harvard Business Review. Alternativt kan man se en række Youtube-videoer med en af forskerne bag. Søg på Kim Cameron. Han har i øvrigt også skrevet bøger om positiv ledelse, som jeg varmt kan anbefale.

Men som jeg nævnte kan du ikke vide dig til god ledelse. Du kan godt gå på kursus og lære noget om det, men i sidste ende skal du udøve det. Vil du arbejde med det, så find en konsulent, du allerede har tillid til. Bed vedkommende interviewe dine medarbejdere og at skygge dig en dag, så han / hun kan give dig en uforbeholden tilbagemelding på, hvordan du klarer dig. Plus træne dig i de dele, du ikke udøver endnu.

OM FORFATTEREN

Ebbe Lavendt er uddannet som autoriseret psykolog. Han har som den eneste danske psykolog gennemført uddannelsen Master of Applied Positive Psychology ved University of Pennsylvania. I forbindelse med et forskningsprojekt om positiv psykologi og coaching har Ebbe ligeledes været tilknyttet Institut for Idræt og Ernæring ved Københavns Universitet og Institute of Coaching ved McLean Hospital | Harvard Medical School. Til daglig driver Ebbe konsulentvirksomheden Center for Positiv Psykologi, hvor han beskæftiger sig med formidling, rådgivning, facilitering, supervision, coaching og behandling.