

Slip stress ud af skammekrogen

- Et forsvar for arbejdsfællesskabet

Phd, post.doc. Pernille Steen Pedersen,

Institut for ledelse, Politik og filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/ ppe.mpp@cbs.dk

Pernille Steen Pedersen

- 10 år i Beskæftigelsesministeriet
- 4 år på en psykiatrisk/psykologisk klinik – ph.d.-afhandling om ledelsesmuligheder for at forebygge stressrelateret sygefravær
- Særligt fokus på offentlig ledelse
- Post.doc på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
- Bog: ”Slip stress ud af skammekrogen- et forsvar for arbejdsfællesskabet”

En alvorlig sag- vi går på arbejde med en indre dommer

”Jeg måtte selvfølgelig ringe til hospitalet og sige: ”Det kan simpelt hen ikke lade sig gøre, for jeg ved, at jeg sidder alene inde på kontoret”. Og de fortalte, at der ville gå tre måneder, før min søn kunne få en ny tid til sin øjenoperation. Og jeg svarede: ”Jamen så må der gå tre måneder, for de kan ikke undvære mig på arbejdet”.

Min "mission": Hvordan håndteres den indre dommer i et arbejdsfællesskab?

For at besvare dette må vi blive klogere på, hvad der er på spil!

Fokus for min forskning er:

- 1) At komme et spadestik dybere ift. at forstå de (indre) samvittighedskonflikter
- 2) Som afsæt til at udvikle relationelle løsninger og værktøjer

Relevans for jer

Ny, praksis nær viden og handlemuligheder

→ støtte medlemmet i at kunne vende tilbage til arbejdsmarkedet

→ indsigt og forståelse og hjælp til at møde leder, kollega og opgaver på nye måder

”Gid jeg havde vidst det dengang”

”Der er faldet en sten fra mit hjerte, fordi jeg pludselig har fundet ud af, hvorfor jeg havde så svært ved at sige fra. Og jeg kan jo set at det, jeg troede jeg havde brug for, f.eks. at få mere ansvar, det var faktisk slet ikke det, jeg havde brug for. Tværtimod. Gid jeg havde vidst det dengang”.

Rejsen mod et forskningsresultat



Grundlag

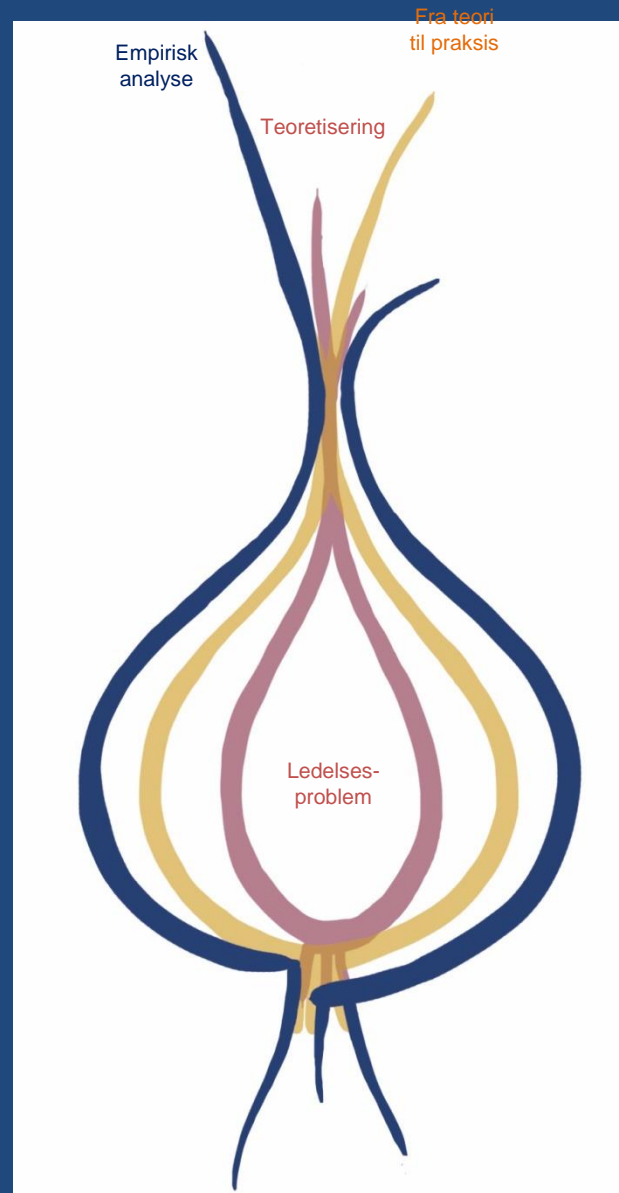
Ph.d.-afhandling om ledelse af stressede medarbejdere,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi CBS og PPclinic

- 20 interviews: Ledere – forskellige brancher
- 30 interviews: Medarbejdere der har været sygemeldt på grund af psykiske helbredsproblemer – forskellige brancher
- 5 interviews: Medarbejdere med psykiske helbredsproblemer, der ikke har været sygemeldt

Nyt forskningsprojekt:

- Forskning i sundhedssystemet
- 50 Kvalitative interviews med ledere og medarbejdere ifm. nyt forskningsprojekt

Forskningsproces: tre analysetrin



”Det er man som leder ikke trænet til at håndtere”

”Hun sammenligner sig selv med resten af verden, så hvis hun ikke hvert eneste år er den bedste, så kan jeg sige til hende nok så meget, at jeg er tilfreds med, at hun bliver nummer fem i år. Det er hun ikke. Hun gør for meget, af det, hun skal. Det er man som leder ikke trænet til at håndtere. Det er meget, meget nemmere at håndtere de medarbejdere, der ikke giver dig det, du skal have”.

”Det følte jeg bare ikke at jeg kunne”

”Min chef havde sagt til mig mange gange, at jeg skulle geare ned. Og at jeg skulle lade være med at bruge så lang tid på opgaverne. Men jeg kunne ikke lade være. Det følte jeg bare ikke at jeg kunne”.

”Det jeg troede var en hjælp er faktisk blevet et angreb”

”Jeg har konkret oplevet noget, jeg har gjort for at hjælpe, hvor min medarbejder har misforstået mig og opfattet det som om jeg tog over. Det fik den modsatte effekt. Det jeg troede var en hjælp er faktisk blevet et angreb ”.

”...han kunne gøre mig skade”

”Jeg ved ikke om jeg var bange for ham eller om det var respekt, jeg havde for ham? Måske kan man have noget lige midt imellem-agtigt? Jeg tror måske, det har været en eller anden form for i anførselstegn bange for ham, fordi jeg godt har været klar over, at han kunne gøre mig skade.”

Kerneproblem: Moralsk konflikt

Kløft mellem ideal og faktiske muligheder: Uoverensstemmelse mellem det, vi gerne vil gøre og det, vi skal udføre

”Jeg kan ikke stå inde for det jeg leverer, selv om min arbejdsplads er tilfreds”

Dilemma mellem loyalitet overfor arbejdspladsen og egen faglighed

Oplevelse af modsatrettede forpligtelser: Føle sig forpligtet til at levere en kvalitet, der er højere end, hvad der er muligt

Modsatrettede krav – Udtalelse fra leder

”Skellet mellem gerne at ville sit arbejde som frontkæmper - det ens faglighed står for - overfor hvordan virkeligheden er og navigere indenfor den, er et kæmpe problem. Der er en masse idealisme, som er enormt godt, men det er også en meget hård virkelighed at acceptere, at mange af de ting man laver er noget helt andet end det der har et fagligt perspektiv”

Modsatrettede krav – Udtalelse fra medarbejder

”Når lærere bliver bedt om at anvende tid på ting, der åbenlyst ikke understøtter deres arbejde med kerneopgaven. Og når der ikke sammen med beslutningerne om dem, kan gives meningsfulde argumenter for, hvorfor det bidrager til bedre skoler og undervisning af højere kvalitet, så efterlades læreren i en situation, hvor der skal udføres meningsløse opgaver”

”Jeg er bange for at blive afsløret”

”Jeg er bange for at blive afsløret. Det er helt eksistentielt. Jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det der jeg laver. Jeg er bange for at blive afsløret i slet ikke at have styr på det, og jeg tænker, at de andre har forventninger om, at jeg kan mere end jeg kan, og det er pinligt, simpelthen pinligt, at jeg ikke kan løse den her”.

Ny problematik kom til syne



Skam

- Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret
- Grundangsten i skam er frygten for at blive forkastet
- Skam opstår, når spændingen mellem ideal og faktiske muligheder bliver for stor og vi opdager, at vi ikke lever op til vores egne forventninger og føler, at vi ikke har gjort, som vi burde gøre
- Skam er vigtig for at opretholde vores tilknytning til flokken og undgå skamløshed men kan udvikle sig til at være skadelig
- Skadelig skam gør det svært at bede om hjælp og støtte OG gør det svært at tage imod hjælp og støtte

”Følelsen af at det var ufortjent”

”Jeg kunne slet ikke modtage min leders anerkendelse af mit arbejde. Jeg gjorde hende opmærksom på, at den ros, hun gav mig faktisk ikke var fortjent. Min leder forsøgte at gøre mig klart, at hun mente det. Jeg kunne godt høre, hvad hun sagde til mig, og jeg var bestemt også glad for det, men jeg blev ved med at have følelsen af, at det var ufortjent, og at jeg havde "snydt" hende”.

Stress eller travlhed?

Ikke kun hvad der kan måles!

Travlhed: *"Der er travlt, jeg har svært ved at nå opgaverne"*

Der er fortsat følelsen af at have (magt/kraft til at træffe) et valg

Stress: *Jeg når ikke opgaverne og jeg har fejlet (fordi jeg er som jeg er)*

→ Faglighed og moral bliver det samme

→ Afmagt; Håbet: *"Bare jeg kan klare dette her"* ændres til: *"Du klarer det ikke"*

→ Ikke kunne modtage anerkendelse

Skam står i vejen for tillid og anerkendelse

”Hvad kan vi gøre for at håndtere skam og forebygge stressrelateret sygefravær sammen med andre og ikke hver for sig?

”Hvad kan ledere gøre for at hjælpe medarbejdere til at modtage anerkendelse”?

→ *Viden, I som rådgivere kan bruge i jeres arbejde*

To reaktionsmønstre

- Problemløser-reaktioner
- Relationsmester-reaktioner

Ikke personlighedstyper

Forskellige reaktioner ifm. moralske konflikter

Vi har begge former – de skal anerkendes forskelligt!

To reaktionsmønstre

Problemløserreaktioner

Skam knyttet til egne præstationer – ”Jeg kan ikke præstere godt nok” – frygt for sin egen samvittighed. Følelse af at svigte andre. Skammer sig over sin egen uformåen og at være afhængig af andre.

Relationsmesterreaktioner

Skam knyttet til en leder eller kollega – ”Jeg er ikke en vellidt medarbejder” – Inkluderer hensigt- Føler sig udenfor og svigtet af andre. ”Min leder har til hensigt at skade mig”. Skammer sig over ikke at være værdig til andres opmærksomhed.

Problemløser

Selvfølelse bundet op på det man bidrager med til fællesskabet.

Føler sig forpligtet til at levere til fællesskabet

Kan ikke udholde at tabe ansigt

Sårbar situation: At påtage sig opgaver, man ikke er god til, at skulle levere 80 procent, at bede om hjælp

Vil gerne løse opgaver selv og ikke have uopfordret råd og hjælp

Bekymring: Opgaven

Kan jeg klare det? →

”Jeg kan ikke løse opgaven”

Relationsmester

Selvfølelse bundet op på det at være en del af fællesskabet.

Føler sig forpligtet på at levere i fællesskabet

Kan ikke udholde at være i opposition til andre,

Sårbar situation: At stå alene, irettesættelser og dårlig stemning

Vil gerne hjælpe og have uopfordret råd og hjælp

Bekymring: Relationen

Kan de andre lide mig? →

”Min leder kan ikke lide mig”

Problemløser

Copingstil: Søger indad og bagatelliserer og ignorerer
Planlægger en handlingsstrategi i sit hoved. Strategien dæmper stress

Handler for at kunne forme sin forståelse

Diskussion af et problem, der ikke kan løses, giver stress

Relationsmester

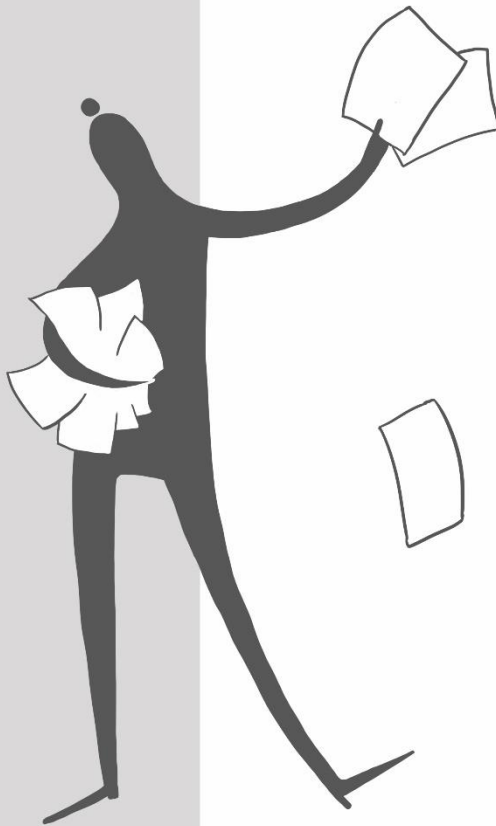
Copingstil: Søger aktivt hjælp udefra
Bygger op og dæmper stress ved at forholde sig til og tale med andre. Processen med at formulere en strategi, analysen, dæmper stress.

Former sin forståelse sammen med andre for at kunne handle

At diskutere et problem og få bekræftelse i at det er et problem dæmper stress

Problemløseren

Relationsmesteren



Sprog

til at tage højde for forskellige behov

- *"Det er dejligt, når ledere kommer og siger: "Hvor har I knoklet" og er opsøgende"*
- *"Jeg har ikke brug for en masse ros i dagligdagen eller at lederen hele tiden kommer"*
- *"Hvis folk de tager en opgave fra mig, så ser jeg det som et nederlag. Jeg skal nok selv klare det"*
- *"Det er en gave, når min kollega siger: "Nu gør jeg lige det her for dig, for jeg kan se, at det er rart for dig". Så jeg ikke selv skulle uddelegere det"*

Næste skridt: Ny anerkendelsespraksis

En anerkendelsespraksis med en nuanceret forståelse af den indre psykologis møde med den ydre verden - herunder en leder - og hvad sker der i dette møde

Et sprog for dilemma som den enkelte har indeni sig selv – som leder og som kollega kan man tage noget af trykket væk og forflytte konflikten fra den indre kampplads til en ydre arene, hvor vi ikke kun selv er egen værste dommer

Mit bidrag: Ny anerkendelsespraksis

Værktøjer til at:

- Ledere og medarbejdere kan arbejde med sunde Relationer i hverdagen og tage højde for forskelligheder
- Viden → støtte medlemmet i at kunne vende tilbage til arbejdsmarkedet (Ved at de får indsigt)



Værktøjer:

- Anerkendelsesværktøj 1: Det fælles sprog
- Anerkendelsesværktøj 2: Øvelser og handlemuligheder
- Anerkendelsesværktøj 3: Dialogkort

Dialogkort

4 sæt dialogkort inden for temaerne:

Anerkende, Kollegaskab, Ledelse, Moralske konflikter

Runde 1: "A eller B-runden"

Runde 2: "Citat-runden"

Runde 3: "Den åbne runde"



Dialogkort ”a eller b”

Hvilke af disse citater passer bedst ift. hvordan du gerne vil have støtte fra dine kollegaer, når du oplever et stort arbejdspress?

- *Det er rart, at mine kollegaer tilbyder deres hjælp og kommer med gode råd, uden, at jeg har bedt om det*
- *Jeg skal nok selv sige til, hvis jeg har brug for hjælp*

Du bruger mere tid på opgaverne end rammerne tillader. Hvilke af disse to udsagn passer bedst på, hvordan din leder kan hjælpe dig?

- *Min leder skal først og fremmest lytte og spørge mere ind til det, jeg fortæller*
- *Min leder skal først og fremmest hjælpe med at komme med en løsning*

Dialogkort - ”Citatrunden”

“Hvis jeg har et problem, så hjælper det at snakke med en kollega, og så lige høre: ”Hvad synes du”?

“Det er dejligt, når min leder er opsøgende og kommer af sig selv, så jeg ikke behøver at ringe efter min leder”

“Jeg kan godt lade være med at bede om hjælp fra en kollega, selv om jeg har brug for det”

Dialogkort

”Den åbne runde”

”Hvad er IKKE anerkendelse for dig”?

Karoline 10 år: ”Hvis jeg har lavet en tegning, så skal I ikke komme med alle mulig forslag til, hvad jeg også kunne have tegnet”

Anne-Sofie 12 år: Jamen det siger vi jo, fordi vi synes din tegning er flot og vil hjælpe dig

Pernille (mor): Jeg er helt enig med Anne-Sofie

Karoline: Men det var jo min idé, og jeg føler at I så siger at min idé var dårlig

Brian (Far): Jeg gider heller ikke have alle jeres gode råd

”... hvad er egentlig en hjælp for dig?”



”Dialogerne vi havde med hinanden var helt anderledes end meget andet vi har prøvet. Det her kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. Det italesætter nogle andre ting og handler ikke om: ”Er du stresset” og ”hvem skal tage opgaver fra dig”, men i stedet: ”Hvad er egentlig en hjælp for dig. Og hvordan kan du hjælpe dig selv også”?

Tilbagemeldinger: Ny anerkendelsespraksis



Lederudtalelse



”At tale om skam og moralske konflikter er jo ikke noget vi har italesat i vores arbejdsmiljø før, og de første havde det også meget underligt med de her ord. Men når vi dykker ned i det og begynder at få de to reaktionsmønstre på, så oplever jeg altså medarbejdere komme i tale på en helt anden måde end de har været før. Materialet gav et andet sprog at tale om, hvordan vi kan hjælpe hinanden og hvordan vi kan være hinandens arbejdsmiljø”.

Medarbejderudtalelse



"Jeg kan virkelig genkende det med de to reaktionsmønstre. Jeg kan jo se, at min kollega ligger i den anden kategori. Det er meget spændende, for jeg kan mærke at paraderne falder hos mig. Det giver meget mening, for vi vægter forskellighed som en ressource, men vi mangler denne forståelse".

Medarbejderudtalelse



”Når du skriver moralske konflikter, får jeg en klump i halsen. Jeg føler mig ramt. Men det er rart at der bliver sat ord på de tanker og følelser, der handler om de utilstrækkelighedsfølelser som jeg bilder mig selv ind, at jeg står alene med. Nu kan jeg godt se, at jeg ikke står alene, hvis jeg selv tør sige det højt. Tør være sårbar.”

Lederudtalelse



”Det giver rigtig god mening at høre om moralske konflikter. Jeg ser på konflikter mellem medarbejdere på en helt anden måde. Når jeg læser din bog m.m. er det for mig et ”wake up call”, da jeg kan se flere ting i et andet og nyt lys. Tak for det, Pernille. Det er mega brugbart som personaleleder.”

Lederudtalelse



”Det er ikke bare at have en spændende dialog, men det skal kobles op på en fælles viden. Ellers bliver det løsrevne dialoger. Nogle af mine medarbejdere foreslog, at det her skulle være et fælles grundlag, så når man bliver ansat, vær så god, det er sådan her vi tænker om måden af interagere med hinanden på. Det tror jeg at vi fremover vil gøre ude hos mig, fordi det har vakt stor genklang”.

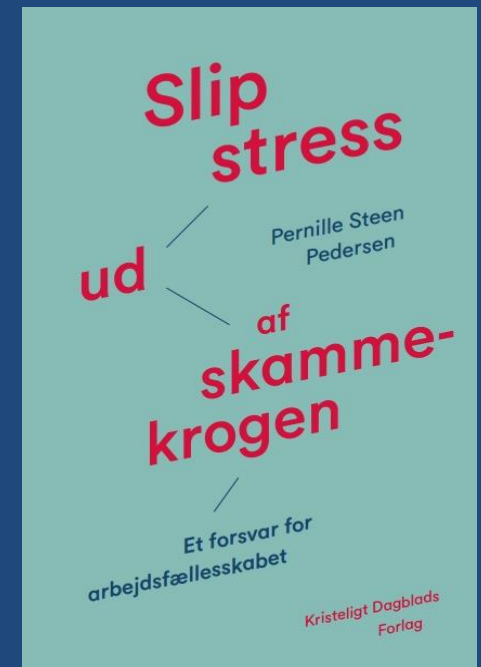
... beskrev min situation ret præcist

” SÅ VAR DET, jeg læste artiklen om dit arbejde, og så tudede jeg en hel weekend og jeg gik til mine mest allierede kolleger og min leder for at fortælle, at jeg havde fundet noget, jeg mente, beskrev min situation ret præcist”.

Vi er hinandens
arbejdsmiljø



Spørgsmål



Refleksionsøvelse: Pernille og monopolet

Fortæl om et dilemma, du har fået præsenteret af et medlem, hvor der er modsatrettede forpligtelser på spil

Formuler et spørgsmål i relation til dilemmaet, som du gerne vil have Pernille og "monopolets" input til

Læs mere om min forskning

- Pernille Steen Pedersen: *"Udkast til et nyt coping-begreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer"*. CBS. Ph.d.-serie 05/2016.
- Pernille Steen Pedersen: *Slip stress ud af skammekrogen- et forsvar for arbejdsfællesskabet*, 2016
- Pernille Steen Pedersen & Marius Gudmand-Høyer: *Modsatrettede forpligtelser – Skam og stress i arbejdslivet*, Tidsskrift for Erhvervspsykologi, 2017
- Pernille Steen Pedersen & Troels Krarup: *"Foucault og problematiseringsanalyse, en analysemodel"*, i: *Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning*, Gilberg, Frederik Alkier og Hounsgaard, Lise. København. Forlaget Klim, 2018.
- BFA Finans & BFA Velfærd og Offentlig Administration *Forstå og forebyg stress - anbefalinger til ledere med personaleansvar*, 2017.
- Pernille Steen Pedersen; *"Skam æder anerkendelser op – præsentation af et skjult ledelsesproblem ved stress"*, i: *Samfundslederskab i Skandinavien* Årgang 34, Nummer 1, s. 26-41, 2019.