

På arbejde med liv og sjæl

– Kunsten at kommunikere og anerkende ved stressreaktioner

Phd, post.doc. Pernille Steen Pedersen,

Institut for ledelse, Politik og filosofi, CBS

www.sundledelse.dk

En alvorlig sag

”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”.

I dag

En rejse ind i min forskning – min livsopgave - Ingen quick-fix- ingen facitliste - nye tanker og refleksioner til at understøtte jeres trivsel

Ikke evidens men en kvalitativ belysning af ét aspekt ved et omdiskuteret begreb: "Stress" - som tal og statistikker ikke kan belyse

Jeg præsenterer et supplement til - men ikke erstatning for et nødvendigt fokus på om rammer og vilkår

Pernille Steen Pedersen

- 10 år i Beskæftigelsesministeriet
- 4 år på en psykiatrisk/psykologisk klinik – ph.d.-afhandling om ledelsesmuligheder for at forebygge stressrelateret sygefravær
- Forsker i praksis: Fra skrivebordet og bøgerne til praksis
- 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”

Stress: Hvad er problemet?



Traditionelle svar

Arbejds miljøforskningen (De 6 guldkorn)

Problem: Udefrakommende krav

Løsning: Omgivelserne skal ændres. Belastninger skal nedsættes

Individorienterede løsninger (Coaching, mental robusthed, arbejdsglæde)

Problem: Indefra kommende belastninger – individets indstilling

Løsning: Medarbejderen skal ændres. mv.

Behov for nye løsninger

Arbejds miljøforskningen: Vi kan ikke altid nedsætte belastninger – politiske målsætninger, bundlinje, systemimplementeringer mv.

Individorienterede løsninger: Individualiserer – giver medarbejderne redskaber - lederen uddelegerer ansvaret til coaches.

Hvad er anerkendelse og hvordan kan man anerkende én, der ikke selv kan anerkende det, man skal gøre?

Supplement: Relationskompetencer

Fra opkvalificering af individer til opkvalificering af relationerne på arbejdspladsen

Træning af ledere og medarbejdere til i kommunikationen at tage højde for problemer, som kan føre til sygefravær

Men hvilke problemer?

Grundlag

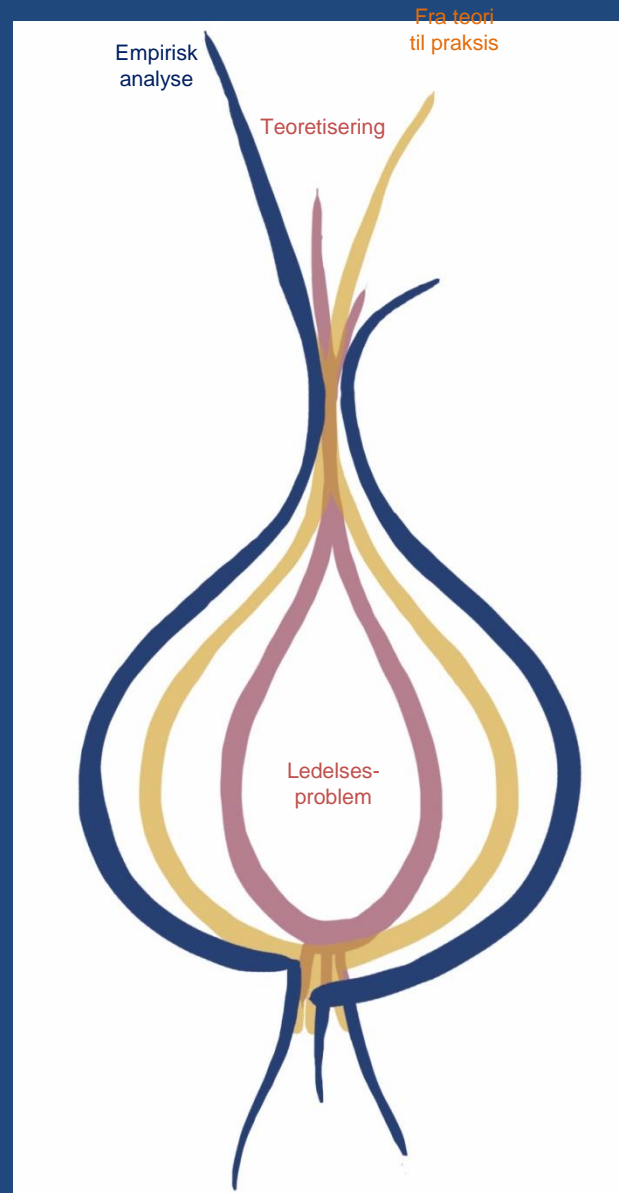
Ph.d.-afhandling om ledelse af stressede medarbejdere,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi CBS og PPclinic

- 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
- Observationer i tre år på psykiatrisk klinik

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 forpligtelser

Ydre forpligtelser	Standard for, hvad omgivelserne kræver for, at personen lever op til sine forpligtelser.	Omgivelser <ul style="list-style-type: none">▪ Virksomheden▪ Lovgivning, kvalitetskrav m.v.▪ Kollegaer▪ Hjemmefronten
Indre forpligtelser	Standard for, hvad personen selv kræver for at føle, at leve op til sine forpligtelser ift. egne værdier og idealer.	

”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”.

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

Skam og skyld

Begge angår negativ selvvurdering – her finder vi de mest ondartede dele af hele det menneskelige følelsesregister

Skyld: Knyttet til en konkret handling (i fortiden)

Skam: Ikke handlingen, men den handlende - følelse af at gøre noget forkert, selv om man gør det, man skal. Knyttet til fremtiden: Man forestiller og foregriber sig selv som den der fejler → Kan ikke tage det ind, andre siger, selvom man måske faktisk forstår

Samvittighedsdom

Min fornuft spørger: "Gør jeg det godt (nok)?"

Min leder svarer: "Ja"

Min samvittighed svarer: "Nej"

Skammen tænker: "Hvornår afslører de mig i ikke at gøre det godt?"

”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”.

Forskel på stress og travlhed

Ikke kun ydre krav og det der kan måles og vejes – men afmagtsfølelse

Fra at tænke: *"Der er travlt, jeg har svært ved at nå mine opgaver"*

Til at tænke: *"Jeg kan ikke nå mine opgaver - det er fordi jeg er som jeg er og jeg er umoralsk"*

Idealets standard opleves som en moralsk standard - faglighed og moral bliver synonyme

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?

- Problemløser-reaktioner
- Relationsmester-reaktioner

Ikke personlighedstyper - Forskellige reaktioner på den samme følelse (Skam)

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

Opfyldelse af målet giver et kick

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

Vejen til at opfylde målet giver et kick

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

Problemløserreaktion

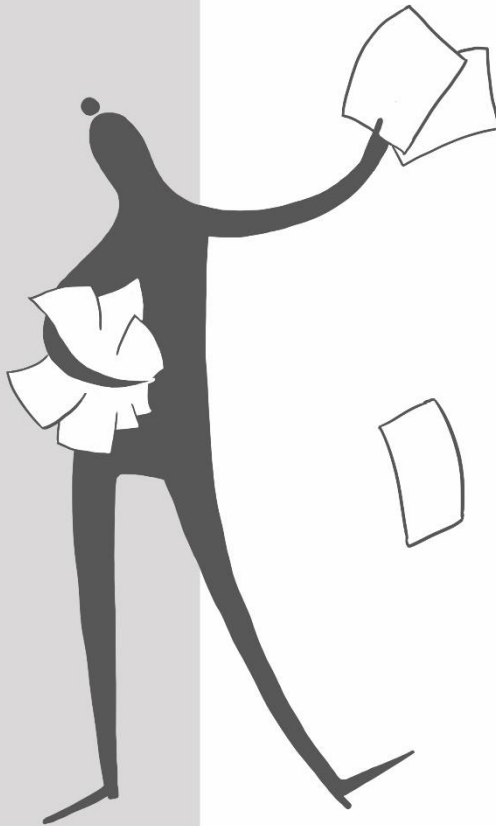
”Jamen går det galt, så snakker vi altså om noget, der virkelig kunne gå galt. Her var det sikkerheden for både it-systemer og it-netværk. Dvs. at hvis det gik galt, betød det, at flere tusinde mennesker, ikke kunne sidde og arbejde med deres computere. Jeg havde svært ved at sige: ”Ok men det er ikke mit ansvar”. Så jeg kommer jo til at tage noget af lederens ansvar over på mig, og det er jo ret uheldigt. Som medarbejder”

Relationsmester-reaktion

”Hvad siger de om mig bag min ryg når jeg ikke er der”. Der har de jo i min optik været der og snakket grimt om mig og synes det er pissetræls at jeg skal være hjemme med barn syg igen. Og jeg følte virkelig da jeg kom ind den der med åh gud, der kommer hun nu igen hvad har hun af undskyldninger. Det var den der indgangsvinkel de kom med. Og den kom også lidt fra ledelsen på samme måde.

Problemløseren

Relationsmesteren



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

Nyt forskningsprojekt - fremfærd, CBS og 3 kommuner

Skanderborg Kommune – Børne-unge-området

Københavns Kommune – Social-forvaltningen

Rudersdal Kommune - Ældreområdet

Udvikle ny viden og afprøve nye relationelle refleksionsværktøjer til både ledere og medarbejdere

Forske i komponenterne i støttende forhold mellem leder og medarbejder og kollegaer indbyrdes i et moderne arbejdsliv med forandringer og moralske konflikter

Fokus på reaktionsmønstre

”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”.

Ny anerkendelsespraksis

- Fokus på at arbejde med løsninger indenfor de givne rammer - fjerne nogle af effekterne af stress ved at se på relationerne
- Tage højde for at der er en individuel komponent, uden at individualisere løsningerne – alle har et ansvar
- One size does not fits all – det der kan være en anerkendelse for den ene kan være en krænkelse for den anden – det der opfattes som belastning for én kan opfattes som en forløsning af en anden

Arbejds miljø

noget vi gør sammen – hver dag

”Tale positivt til hinanden, men det kan satme godt være svært nogle gange”

Hvad: Relationen, hverdagsledelsen

Hvem: Hele arbejdspladsen – Intet lederskab uden følgeskab

Hvornår: Særligt i de forebyggende stadier

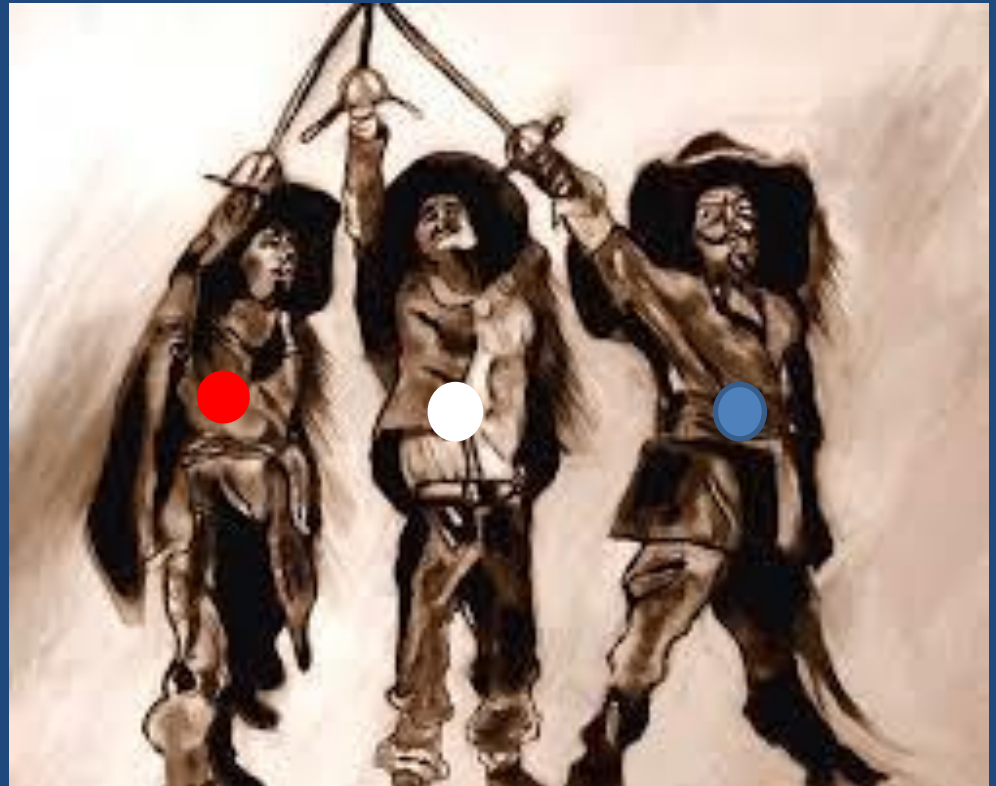
Hvordan: Viden til arbejdspladsen.

”Der er mange der glemmer at vi alle sammen er mennesker - det skal man lige huske. Hvis man tænker på det, så ...”

Anden-erkendelse – medarbejder

” 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”.

En fælles ansvar og
anliggende at kæmpe
for et sundt
arbejds miljø



*Følg forskningen på
www.sundledelse.dk*

