

# LEDERE SKAL VÆRE VIKARER FOR STRESSEDE MEDARBEJDERES SAMVITTIGHED

Arbejdspladser kan forebygge stressrelaterede sygemeldinger ved at tage højde for den skamfølelse, som både ledere og medarbejdere kan rammes af. Det mener Pernille Steen Pedersen, der i sin bog "Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet" opfordrer mennesker til at anerkende, at skam ofte er stressens følgesvend – men at den ikke behøver at føre til sammenbrud og sygemeldinger.

## Af Kirsten Weiss

– Forandringer vil altid være et element i vores arbejdsliv og vores hverdag, og mennesker bliver ofte stressede af forandringer. Men forandringer er kommet for at blive. De er en del af det moderne arbejdsliv, og hvis vi gør dem til hovedskurken i det, så kommer vi aldrig videre. Derfor forholder jeg mig ikke til, om der er for mange eller for store forandringer på arbejdspladserne; jeg interesserer mig for, hvordan medarbejdere og ledere tager den realistiske drøftelse om det, der foregår på jobbet. Og om de er i stand til at indgå det, jeg kalder, realistiske, bæredygtige kompromisser.

Sådan siger Pernille Steen Pedersen, der på CBS, Copenhagen Business School, forsker i, hvordan skam gør os modtagelige over for stress – og hvordan medarbejdere og ledere sammen kan udvikle nye måder at håndtere forandringer på, så de ikke fører til stressrelaterede sygemeldinger.

I sin bog "Slip stressen ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet", som bygger på hendes ph.d.-afhandling om skam, stress og sygefravær, beskriver hun, hvordan der ofte bag stressrelaterede sygemeldinger ligger en skjult skamfølelse, som sætter en spiral af fejkommunikation og misforståelser på jobbet i gang. Og at netop skamfølelsen gør gængse metoder til at håndtere stress



uvirksomme og farlige. Hun peger på, at arbejdet for mange i dag på flere måder minder om et kærlighedsforhold; og at mennesker, ledere såvel som medarbejdere, slider og slæber for at få den anerkendelse, der følger med de gode præstationer på arbejdspladsen.

## FORANDRINGER ER ET VILKÅR

Men det moderne arbejdsliv er også fyldt med forandringer, som kan indebære, at mennesker ikke føler, de kan løse deres opgaver fagligt forsvarligt. Det betyder, at man kan have svært ved at tage imod anerkendelser for det, man gør. Og det kan fremprovokere følelsen af skam. For skammen kommer, hvis man mangler anerkendelse, mener Pernille Steen Pedersen.

– Derfor vil jeg godt tale for, at ledere og medarbejdere hjælper hinanden, når det er nødvendigt og sammen opbygger værn mod sammenbrud og sygemeldinger; ikke ved at parkere følelserne udenfor i en "robusthedsgarderobe", men tværtimod ved netop at anerkende, at vi er mennesker med følelser. Ikke mindst mennesker, der arbejder i sundhedssektoren, har ofte valgt netop deres fag for at kunne hjælpe andre, og kan derfor opleve stor skam, hvis afstanden mellem idealet og de praktiske muligheder bliver for stor, siger Pernille Steen Pedersen.

En del af sin forskning har hun blandt andet brugt på at lytte til mennesker, der var brudt sammen af stress og henvist til behandling på en psykiatrisk og psykologisk klinik. Her gik det op for forskeren, der i sine mere end 10 år i Beskæftigelsesministeriet havde arbejdet med indsatser mod sygefravær, at den overvældende følelse hos mange stresssygemeldte er skamfuldhed. Og at skam hænger sammen med angsten for at blive afsløret som en, der ikke kan leve op til det, der kræves. Og med et dybtfølt ønske om at bliver anerkendt.

## ANERKENDELSESTOGET

Som metafor for anerkendelse bruger hun "anerkendelsestoget", der også illustrerer en klassisk sygefraværsproces og fire "stationer" i den, nemlig begivenhederne: forandring, konflikt, skyld og sammenbrud. Det er behovet for anerkendelse, der får toget til at køre, men ansvaret for at det ikke rammer endestationen "Sammenbrud" er fælles.

På station 1 "Forandring" træder ændringer i livet ind. Og her er det vigtigt, understreger Pernille Steen Pedersen, at huske, at de både kan være relaterede til privatlivet og jobbet. Her begynder skamfølelsen at røre på sig, fordi forandringen stiller krav om at agere på måder, som går imod idealet, og man får sværere ved at modtage anerkendelser. Lykkes det ikke at justere idealet og finde nye anerkendelsesmuligheder, kører anerkendelsestoget videre mod næste station.

På station 2 "Konflikt" råder usikkerhed og tvivl. På den ene side forsøger man f.eks. at affinde sig og efterkomme krav om at løbe hurtigere eller løse opgaverne mindre grundigt. På den anden side kan man ikke følelsesmæssigt acceptere de nye krav. Toget skal bruge mere brændstof nu, og man bruger sin energi uhensigtsmæssigt. Man forsøger at tage sig sammen og håber på at få (forny)et anerkendelse i fremtiden.

På station 3 "Skyld" begynder sporene for alvor at snævre ind i retning af sygefravær. Usikkerheden bliver mere fremherskende, kritik eller fejl bliver opfattet som bekræftelse på, at man ikke er værdifuld. Samvittigheden er som en emsig konduktør, der sætter en alt for høj standard for gyldige billetter og smider de passagerer af toget, som ikke lever op til standarden. På et tidspunkt begynder samvittigheden at lede efter en årsag til de ugyldige billetter, og pilen peger enten direkte mod én selv eller mod en leder eller kollega. Toget kan stadig på denne strækning spores væk fra sammenbruddet, men det er krævende.

På station 4 "Sammenbrud" hersker skyldfølelsen. Tvivl er blevet erstattet af fortvivlelse, og der er lukket helt af for at kunne få tilført nyt brændstof.

## LEDERE SKAMMER SIG OVER MEDARBEJDERNES STRESS

– Det er en vanvittig togkørsel, og både ledere og medarbejdere er med på toget. Når jeg har interviewet ledere, er det tydeligt, at den allerstørste stressfaktor for dem er medarbejdernes stress. Ledere skammer sig dybt over at de ikke kan hjælpe en stresset medarbejder.

### Fem måder at forebygge stressrelateret sygefravær:

- Anerkend det hele menneskes følelsesregister
- Tag højde for forskellige reaktionsmønstre under stress
- Besøg hinandens banehalvdele i kommunikationen
- Træd ind som vikarierende samvittighed for stressede medarbejdere
- Invester i fællesskabet og relationerne på arbejdspladsen

*Kilde: Pernille Steen Pedersen.*

Og medarbejdere skammer sig dybt over ikke at kunne levere 100 procent. De er rendt ind i det, jeg kalder 80-100-procentkonflikten, som er en central faktor i et moderne arbejdsliv med mange forandringer. Konflikten kan ligge i den enkelte, eller den kan ligge i strukturer på jobbet. Men kernen i den er uoverensstemmelse mellem det mulige og det, man gerne vil. Derfor er ledere og medarbejdere og kolleger nødt til at skabe en gensidighed, der gør det muligt sammen at skabe levedygtige, realistiske kompromisser, siger Pernille Steen Pedersen.

Hun pointerer, at der skal to til ledelse. Og at den menneskelige bundlinje er den samme, uanset hvilken plads, man indtager i hierarkiet. Derfor er man nødt til at finde det, hun kalder en partnerskabsmodel, hvor man erkender, at rammer kan være givet, men at vi har et ansvar for det, vi i fællesskab lægger ind i rammen.

## HVEM ER DET MEST SYND FOR?

– Det giver ikke mening at tale om, hvem det er mest synd for, når forandringerne kommer. Men vi skal ikke finde os i at folk bliver sygemeldte. For nylig besøgte jeg en anæstesiafdeling, der er på vej ud i store forandringer. De skal flyttes, de skal slås sammen med andre, de har masser af overarbejde, og de knokler. Men de har et fantastisk arbejdsfællesskab, der omfatter alle på afdelingen, ledere og medarbejdere. De føler sig respekterede og anerkendt af hinanden, midt i forandringerne, og de står stærkt sammen. Der er travlt dér, og det er der overalt, men vi må justere barren sammen. For forandringer er kommet for at blive. Vi må tage den realistiske drøftelse sammen – som også betyder, at ledere i perioder skal gå ind og være vikarer for medarbejdernes samvittighed, siger Pernille Steen Pedersen.

Som eksempel på dette, refererer hun samtalen, hvor en stresset medarbejder siger til sin leder: "Jeg kan ikke klare mere". Her er det gode svar ikke: "Jo, du kan – du skal bare tro på dig selv", men sandsynligvis et svar, der lyder mere i retning af: "Der var været et stort



pres på jer. Jeg er klar over, at du ikke længere kan yde det samme som før”.

På den måde løfter man ansvar fra medarbejderen, mener Pernille Steen Pedersen, der understreger, at hun ikke taler om terapi, men om ledere der tør gå ind på den andens banehalvdel og tale om det, der skal justeres. Og som forstår, at mennesker har følelser, herunder skam – og at de også har dem med på jobbet.

## TO REAKTIONSMØNSTRE

Hun opererer med to overordnede reaktionsmønstre: problemløserreaktioner og relationsmesterreaktioner. Hvor den første er knyttet til skam over måske ikke at kunne løse sine opgaver godt nok. Og den anden er knyttet til bekymringer over, hvad de andre mon tænker om en.

– Er det ikke et meget stort krav at stille til ledere, at de skal forstå forskellige psykologiske mønstre og oven i købet kunne se deres medarbejders mønster? Jo. Men det er også et rimeligt krav, og jeg taler netop ikke om terapi, men om at give plads til, at man kan være på arbejdspladsen med sine følelser, siger Pernille Steen Pedersen.

Derfor nytter det ikke, mener hun, at bede folk om at hænge følelserne udenfor, at gøre sig selv mere robuste, før de træder ind på arbejdspladsen. Lige som det heller ikke giver mening, at en leder, der sidder over for en medarbejder, som klager over mangel på tid til at yde den bedste patientpleje, sender medarbejderen til en coach eller beder medarbejderen om at trykke på ”Pyt-knappen”. Lederen kan næppe ændre ved, at der er travlt på afdelingen, men lederen kan gå ind og tage ansvar og definere, at ”lige nu er det her godt nok”.

– Når jeg siger, at ledere indimellem skal være vikarer for medarbejdernes samvittighed, betyder det, at man som leder skærmer medarbejderne ved at tage en del af ansvaret fra dem. Herunder at de forstår deres medarbejders reaktionsmønstre, og at de er forskellige. Det nytter ikke at få ros for, at ”du er jo sådan en dygtig sygeplejerske”, hvis man hver dag oplever, at man ikke kan nå at være det. Det gælder om sammen at finde de realistiske, bæredygtige kompromisser, som betyder, at skamfølelsen ikke vokser.

» Det nytter ikke at få ros for, at ”du er jo sådan en dygtig sygeplejerske”, hvis man hver dag oplever, at man ikke kan nå at være det

Det er gensidigheden og accepten af den menneskelige faktor, der kan bringe os frem til et bedre resultat; ikke selvledelse og individualisering af problemerne, siger Pernille Steen Pedersen.

*Slip stress ud af skammekrogen, med undertitlen Et forsvar for arbejdsfællesskabet udkom på Kristeligt Dagblads Forlag i oktober 2016.*

### Pernille Steen Pedersens definition af skam:

- Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret.
- Skam opstår, når spændingen mellem ideal og faktiske muligheder bliver for stor. Her opdager vi, at vi ikke lever op til vores egne forventninger og vi føler, at vi ikke har gjort, som vi burde gøre.
- Skam er vigtig for at opretholde vores tilknytning til flokken og undgå skamløshed. 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.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og ALECTIA. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der enkelt formidler institutionernes forskning/erfaringer med organisatoriske forandringer, faglige forandringer og vold og trusler. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss

