

Det fælles sprog – En oplyst anerkendelsesrejse

Anerkendelsesværktøj 1

Pedersen, Pernille Steen

Document Version

Final published version

Publication date:

2020

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Pedersen, P. S. (2020). Det fælles sprog – En oplyst anerkendelsesrejse: Anerkendelsesværktøj 1. Fremfærd.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

Anerkendelsesværktøj 1: Det fælles sprog

En oplyst anerkendelses- rejse

– nyt perspektiv på stress



Pernille Steen Pedersen

1

Udgivet af FREMFÆRD

ISBN 978-87-93668-88-1 (trykt udgave)

ISBN 978-87-93668-89-8 (pdf-udgave)

Anerkendelsesværktøj 1: Det fælles sprog – En oplyst anerkendelsesrejse

Anerkendelsesværktøj 1 er et af tre værktøjer, der er blevet til på baggrund af Pernille Steen Pedersens forskningsprojekt "Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress".

Forskningsprojektet er samfinansieret af CBS, Fremfærd og Rudersdal Kommune, Skanderborg Kommune og Københavns Kommune.

© Pernille Steen Pedersen februar 2020**Projektgruppe:** Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet, Nina Roth, KL, Tom Bjerregaard, FOA**Redaktion:** Anne Anthon Andersen**Grafisk design:** Bo Sørensen, Pixel og Papir**Tryk:** Grafisk Rådgivning, Greve

Om Fremfærd: Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver. Fremfærds arbejde er organiseret i fem ekspertområder, der tilsammen dækker alle de store velfærdsopgaver i kommunerne: Sundhed & Ældre, Børn & Unge, Borgerservice & Beskæftigelse og Kultur & Teknik. På tværs af ekspertområderne arbejder Fremfærds bestyrelse med at samle og formidle ny viden om udvikling af kerneopgaven, om hvordan der fx kan arbejdes med mere kerneopgave og mindre bureaukrati og om at udvikle og afprøve forskningsbaserede værktøjer til at forebygge stress. Du kan læse mere om, hvad Fremfærd er på <https://vpt.dk/om-fremfaerd>.

6 Tak til

7 Forord

9 Indledning: Det fælles sprog

- 10 Skam er en afgørende faktor i udviklingen af stress
- 11 Behov for en ny forståelse for anerkendelse

13 Moralske konflikter

- 14 På arbejde med liv og sjæl
- 15 Når tvivlen slører blikket
- 16 Moralske konflikter og forandringer
- 18 Moralske konflikter gør det svært at sige fra
- 19 Moralske konflikter understøtter egne urealistiske krav

21 Skam

- 22 Angsten for at blive afsløret
- 23 Skam og samvittighed
- 24 Skam og anerkendelse
- 26 Skam kan blokere for anerkendelse
- 27 Mange stressrelaterede sygdomsmeldinger er udløst af skam og manglende anerkendelse

29 To forskellige reaktionsmønstre

- 30 Vi er forskellige
- 31 To reaktionsmønstre: Problemløser og relationsmester
- 32 Reaktionsmønstret:
Problemløser
- 33 Reaktionsmønstret: Relationsmester
- 35 Veje til anerkendelse er forskellige

37 Skam-toget

- 38 Skamtogets fire stationer
- 40 Tines rejse ombord på Skam-toget
- 44 Mikkels rejse ombord på Skam-toget
- 48 Rejsen mod sygefravær
- 49 "Problemløser-toget"
- 50 "Relationsmester-toget"

52 Kun sammen skaber vi et anerkendende arbejdsmiljø

Tak til

Jeg vil gerne takke de mange mennesker, jeg har arbejdet sammen med. Jeg står specielt i gæld til de modige mennesker, som har lukket mig ind i et følsomt rum og åbnet op med en ærlighed, som har været af stor værdi for forskningen. En særlig tak skal derfor lyde til de tre kommuner, der på forskellig vis har deltaget i forskningsprojektet. Fra Københavns Kommune vil jeg takke ansatte fra Center Nørrebro med en særlig tak til Lars Pedersen for at støtte op om projektet. Fra Rudersdal Kommune vil jeg takke dele af hjemmeplejen samt plejecentret Sjælsø. En særlig tak til hjemmeplejen, distrikt Vejlesø og Charlotte Buchwald, Susanne Tronier og Alexandra Højgaard Bergqvist for den store opbakning. Fra Skanderborg Kommune skal der lyde en tak til ansatte fra de fire børnehuse, hhv. Børnehuset Bifrost, Børnehuset Viften, Børnehuset Gyvelhøjen og Børnehuset Kildebjerg. En tak skal her også lyde til Vita Harbo, Runa Brøchner samt Lisbeth Binderup.

Jeg takker også Fremfærd for at gøre projektet muligt. Det har været et privilegium at mærke den vedholdende støtte og opbakning, ikke mindst fra projektlederne Nina Roth, KL, Tom Bjerregaard, FOA og Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet. I denne forbindelse vil jeg også gerne takke det til projektet tilknyttede Advisory Board for gode input og opbakning.

En tak skal også lyde til CBS og mine kollegaer her for opbakning og relevante input undervejs. En særlig tak skal i den forbindelse lyde til Charlotte Biil, der var en central del af forskningsprojektets første år. Uden hende var vi ikke kommet så godt fra start.

Sidst, men ikke mindst, vil jeg takke journalist og kommunikator Anne Anthon Andersen, grafiker Bo Sørensen samt journalist Michael Christophersen for et fremragende samarbejde omkring udarbejdelsen af materialerne. Tak Anne, for kyndig vejledning og bistand og tak Bo for den flotte grafiske opsætning.

” Hvordan kan vi supplere vores faglige kompetencer med nye kompetencer, som er nødvendige for at lykkes i et godt arbejdsliv i det arbejdsmarked, vi er en del af nu? Det kræver kompetenceudvikling at skabe forståelse for, at det er en ny måde, vi skal være medarbejder og leder på. Vi kan ikke blive ved med at gøre det samme.”

Fagchefen for Børn og Unge i Skanderborg Kommune fortæller begejstret om kommunens fokus på det, de kalder: ”Bæredygtige arbejdsfællesskaber” og ”Menneske møder menneske.” Med denne udtalelse sætter han ord på det, jeg gerne vil bidrage til med min forskning. Et par uger senere interviewer jeg en arbejdsmiljørepræsentant fra Rudersdal Kommune, som siger:

” Hvordan bliver vi gode sammen? Det første step er, at vi har brug for redskaber til at se, hvad det er for et menneske, vi står overfor. Hvad kan vi gøre for at støtte hinanden i den hektiske hverdag? ”

Nærværende forskningsprojekt er bestilt af Fremfærd, som støtter og iværksætter projekter, der udvikler og understøtter kommunale kerneopgaver med målet at skabe trivsel og velfærd. Under overskriften: ”En oplyst anerkendelsesrejse” har jeg udviklet materialer og værktøjer, der skal bidrage til at udvikle lederes og medarbejderes kompetencer og muligheder for at støtte hinanden på arbejdspladsen. Det sker med afsæt i analyser, hvor jeg gerne ville komme et spadestik dybere ift. at forstå menneskelige reaktioner i et moderne arbejdsliv, og det sker ud fra et menneskesyn, der tager højde for, at vi er mennesker med følelser, og at vi ikke altid handler fornuftigt. Derfor er vi afhængige af hinanden.

Værktøjerne leverer ikke snuptagsløsninger, og de leverer heller ikke løsninger på problemer, der kræver ændringer udefra, f.eks. fra politisk side. Mit fokus er, hvad ledere og medarbejdere kan gøre under de givne rammer. Der mangler nemlig forskningsbaserede input til, hvordan ledere og medarbejdere sammen kan arbejde med stressforebyggelse i almindelige hverdagssituationer.

Lad mig slå fast med syvtommersøm: Der er ingen genvej til sunde arbejdsfællesskaber i et moderne arbejdsliv, hvor vi mødes af høje krav fra både omgivelserne og os selv. Det kræver, at arbejdet på at etablere sunde arbejdsfællesskaber bliver prioriteret af ledelse såvel som medarbejdere, og at der i dagligdagen sættes tid af til de dialoger, jeg her kommer med input til. Det kræver en indsats fra alle parter på en arbejdsplads, men jeg er ikke i tvivl om, at det på sigt vil gavne både kerneopgaven og arbejdspladsens vigtigste ressource: De ansatte – ledere såvel som medarbejdere.

Rigtig god fornøjelse med læsningen.

Indledning: Det fælles sprog

” *Indsigten i og påmindelsen om at vi alle sammen er mennesker, og at vi reagerer forskelligt, flytter mit fokus fra navlepilleri til mere forståelse og rummelighed over for andres reaktioner på mine reaktionsmønstre. Det gør, at jeg ikke føler mig "alene", når hverdagen ramler."*

Sådan skriver en medarbejder, der har læst udkast til det materiale, du her sidder med. Jeg håber netop at kunne bidrage med viden til en større forståelse for, at vi som mennesker er forskellige, at vi reagerer forskelligt, når vi oplever pres, og håndterer pres forskelligt. Dette bidrag er ikke kun et stressforebyggende tiltag, men også en forudsætning for at kunne løse kerneopgaven. Som en af de pædagoger, jeg har interviewet, formulerer det: ”Hvis du vil gøre noget godt for børnene, så gør noget godt for personalet.” Dét er et grundlæggende synspunkt, som min forskning underbygger.

Har du ikke selv prøvet at have stress inde på livet, kan det være svært at sætte sig ind i, hvad det indebærer. Jeg er selv blevet chokeret over, *hvor* indgribende det er for et menneske at blive ramt af stress. Her er nogle eksempler på udtalelser fra mennesker, jeg har interviewet i forbindelse med min forskning:

” *Så vågner jeg en morgen, hvor jeg simpelthen lå under tørrestativet. Sådan er der flere eksempler på, at jeg er vågnet op alle mulige steder. Ja det var voldsomt."*

” *Jeg kunne ikke stå op, jeg kunne ingenting. Når klokken nærmede sig 15, og jeg skulle hente børnene, kunne jeg gå ud og kaste op. Jeg fik hjertebanken. Jeg kunne ikke komme ud ad den dør. Det er jo skræmmende, at jeg ikke kunne hente mine egne børn."*



Man tror jo, at det er løgn, at man kan blive så syg. Jeg kunne være på vej ned og handle, og så stod jeg og anede ikke, hvad jeg lavede der. Jeg var virkelig bange."

Udefra set virker stressreaktioner nogle gange ikke rimelige. En medarbejder erkender, at hun tidligere har tænkt om en kollega, at vedkommende da bare måtte tage sig sammen. Hun ændrede dog synspunkt efter at have oplevet en person i familien gå ned med stress. *"Der gik det først rigtig op for mig, at man kan ikke tage sig sammen. Det kan man ikke. Og man vil jo gerne. Der er ikke noget, man hellere vil"*, konstaterer hun i slutningen af interviewet.

Skam er en afgørende faktor i udviklingen af stress

Efter at have interviewet over 100 mennesker, der har haft stress inde på livet, tegner der sig et mønster af, at stress ikke kun handler om arbejdsmængden, men også om tvivlen på sig selv og/eller følelsen af at mangle opbakning i organisationen. *"Problemet var ikke arbejdspresset. Det var ikke timerne. Det var mere det psykologiske i ikke at føle, at jeg slog til. At jeg ikke kunne præstere det, der blev forventet"*, siger en medarbejder. Efterhånden blev det stadigt tydeligere for mig, hvordan følelsen af skam er et problem, der ledsager stress. Skam er et af psykologiens største enkeltbegreber og er mig bekendt ikke tidligere blevet koblet til stress i arbejdslivet. Skam er en personlig ting, som handler om den, man er. Og egentlig giver det god mening, at når arbejdet for mange er blevet en så afgørende del af identiteten, af hvem vi er, så følger skammen med. Det rejser nogle grundlæggende problemstillinger, som du kan læse mere om i dette materiale, og som vi bliver nødt til at forholde os til og tage alvorligt, hvis vi vil forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen.

Behov for en ny forståelse for anerkendelse

Det er afgørende at sætte ind så tidligt som muligt, før stressen bider sig fast, og der bliver brug for en anden type hjælp end den, man kan give som leder og medarbejder. Under navnet: En oplyst anerkendelsesrejse præsenterer jeg mit bidrag i form af viden og anerkendelsesværktøjer. Anerkendelse er helt afgørende i forebyggelsen af stressrelateret sygefravær. Når jeg kalder det en rejse, er det for at understrege, at det er selve rejsen, der er vigtig, når I på arbejdspladsen skal arbejde med anerkendelse i et moderne arbejdsliv med høje krav og forventninger. Og at det er en rejse uden endemål. Det er en rejse, I er nødt til at fortsætte sammen. Anerkendelse handler om at se og blive set. Anerkendelse af hinanden og jeres forskelligheder kræver, at I lægger et fælles spor, og det er i arbejdet med at lægge dette, i bevægelsen, at I bliver klogere på hinanden og sikrer jer, at alle bliver set, så ingen bliver afsporet.

Den oplyste anerkendelsesrejse understøttes af tre anerkendelsesværktøjer. Anerkendelsesværktøj 1 ”Det fælles sprog” er denne introduktion til forskningen, hvor jeg præsenterer en ny vinkel på stress. Det udgør et fundament af fælles viden, som er afgørende for at kunne etablere et solidt udgangspunkt for arbejdet med anerkendelse på nye måder. Anerkendelsesværktøj 2 leverer input og praktiske øvelser, der kan bringe den nye viden i spil i opbygningen af det fælles sprog, som anerkendende arbejdsfællesskaber kan bygge på. Blandt andet er der input til dialoger mellem leder og medarbejder samt kollegaer indbyrdes. Anerkendelsesværktøj 3 består af en række dialogkort og en introduktion til, hvordan de kan bruges i forbindelse med personalemøder, team- eller MUS-samtaler, teamarrangementer osv.

I alle værktøjer møder du forskellige historier og udtalelser, som stammer fra interviews med ledere og medarbejdere i tre kommuner samt min øvrige empiri. Interviewpersonerne er anonymiseret og har alle fået fiktive navne.

Værktøjerne har ikke blot været afprøvet blandt ledere og medarbejdere i de deltagende kommuner – de er også udviklet i samarbejde med nogle af disse ledere og medarbejdere.

Med betoningen af et fælles sprog for anerkendelse, argumenterer jeg ikke for, at vi skal være terapeuter for hinanden. Men vi skal kende til de individuelle forskelle i både oplevelser og reaktioner. For selvom der er tale om nogenlunde ens påvirkninger, reagerer vi forskelligt. Og uden den forståelse, er det vanskeligt at tilbyde sin medarbejder eller sin kollega den hjælp og opbakning, han eller hun har brug for.

Dét er mit mest centrale budskab: At vi må stå sammen og hjælpe hinanden i et moderne arbejdsliv med moralske konflikter. Nogle skal have én form for hjælp, andre skal have en anden form for hjælp, og andre igen kan langt hen ad vejen klare det selv. Uanset hvad, så er vi afhængige af hinanden, som den tysk-jødiske sociolog Norbert Elias så rammende formulerer det:

”*Det er stadigvæk i vore dage vanskeligt at gøre det begribeligt, hvor dybtgående menneskers afhængighed af hinanden er. At meningen med alt det, et menneske gør, ligger i, hvad det betyder for andre.*”

Netop dét er vi nødt til at tage højde for og bygge vores anerkendende arbejdsfællesskaber op omkring. Skammens magt i arbejdslivet har hidtil været overset. Vi har brug for en tilgang, hvor følelserne ikke gemmes væk. Vi har brug for et sprog for skammen.

Moralske konflikter

Moralske konflikter i arbejdslivet opstår, når mennesker finder sig selv i et krydspres mellem forskellige, ofte modstridende krav. Det er centralt at kende mekanismerne bag og omkring moralske konflikter for at kunne forstå og håndtere den følelse af splittelse og utilstrækkelighed, der udløser mange stressrelaterede sygdomsmeldinger. I dette afsnit vil jeg vise, hvordan moralske konflikter kan opstå, og hvordan de kan være med til at skabe tvivl og utryghed.

På arbejde med liv og sjæl

” Skellet mellem gerne at ville sit arbejde som frontkæmper, det ens faglighed egentlig står for, overfor hvordan virkeligheden er og navigere inden for den. Det tænker jeg er et kæmpe problem. Det er jo både komplekst at være leder og at være medarbejder her på stedet. Og de forskellige krav har overrasket mig.”

En leder sætter her ord på en gennemgående problemstilling i det moderne arbejdsliv: Oplevelsen af stadigt større krav fra mange forskellige fronter, som kan være modsatrettede. F.eks. kan systemet kræve noget, der ikke opleves meningsfuldt, eller som er i direkte modstrid med faglige værdier. Eller vi kan selv stille modsatrettede krav, f.eks. kan en del af os ønske at handle i overensstemmelse med de ydre krav, mens en anden del af os gør oprør. Det kan resultere i en følelse af aldrig at gøre det godt nok. Denne følelse er problematisk, netop fordi det indebærer, at man ikke længere kan leve op til sine egne forventninger. ”Det er det der med min præstation. Det skal være perfekt. Det skal være i orden”, siger én, mens en anden fortæller:

” Jeg tror, det er de store krav til mig selv kombineret med de store krav ikke bare her, men også derhjemme, altså hele vejen rundt. Ja, at det kan man knække på.”

At opleve ikke at kunne leve op til egne eller andres forventninger kan føre til usikkerhed og tvivl på eget værd samt frygt for at svigte eller endda skade andre. En medarbejder fortæller, hvordan tankerne op til hendes sygemelding handlede om at have svigtet sin arbejdsplads. En anden medarbejder husker, hvordan hun konstant ”slog sig selv oven i hovedet med selvbekræftelser over, at hun ikke kunne løse opgaverne godt nok.”

Når jeg møder ledere og medarbejdere, ser jeg ofte mennesker, der giver sig selv 110 procent. Som en medarbejder formulerer det: ”Det har nok overrasket mig lidt i virkeligheden, hvor meget man skal give af sig selv, hvor meget overskud man egentlig lægger i at arbejde med andre mennesker”, mens en anden siger:



For mig hænger mit arbejde tæt sammen med min identitet. Så det er jo en følelse af, at jeg mister en del af mig selv, hvis jeg hele tiden bliver forhindret i det, jeg gerne vil."

Når tvivlen slører blikket

Når arbejdet bliver en væsentlig del af identiteten, er der risiko for at opleve det, jeg kalder moralske konflikter. Moralske konflikter opstår i situationer, hvor vi oplever en konflikt mellem, hvordan vi gerne vil udføre arbejdsopgaverne, og hvad der er muligt. Det kan være situationer, hvor vores arbejdsplads kræver én ting, mens vores faglighed kræver noget andet. Moralske konflikter kan også opstå i situationer, hvor forhold i privatlivet betyder, at vi ikke længere kan præstere så godt, som vi er vant til.

Her er et eksempel på en opgaverelateret konflikt. Joakim føler sig udfordret på sin faglighed og sine værdier.

CASE "Det er fuldstændig umuligt at løse opgaven i overensstemmelse med mine værdier"

Joakim har igennem længere tid været frustreret over nye sikkerhedsregler, som gør det vanskeligere at løse kerneopgaven på en tilfredsstillende måde. *"På den ene side vil jeg jo gerne være tryk på mit arbejde, og på den anden side skal jeg gøre noget, jeg tænker er i direkte modstrid med det, jeg er sat i verden til, og som jeg synes, skader mine borgere",* siger han og sætter dermed ord på en konflikt, der foregår indeni ham. Han uddyber, hvad konflikten handler om: *"Det er den der oplevelse af dels at handle i overensstemmelse med mine værdier og samtidig løse den opgave, der er mig stillet. Det er fuldstændig umuligt; for de to ting strider mod hinanden."*

Moralske konflikter kan imidlertid også opstå i relationer. Jannes forventninger til kollegaerne bliver ikke indfriet, og hun bliver usikker og føler sig dårligt behandlet.

CASE "Hvad siger de om mig bag min ryg?"

Janne har igennem længere tid følt sig udenfor i sin gruppe. Hun oplever, at kollegaerne får alle de spændende opgaver, og at hun skal kæmpe for sit værd. Lige gyldigt hvad hun gør, er det ikke godt nok. Janne bliver bekymret og mistænksom. Efter en sygdomsperiode kommer hun tilbage og føler sig ikke velkommen. *"Hvad siger de om mig bag min ryg, når jeg ikke er der? Der har de jo i min optik snakket grimt om mig. Og jeg følte virkelig, da jeg kom ind, at de andre tænkte; åh gud, der kommer hun nu igen, hvad har hun af undskyldninger."* Det var den indgangsvinkel, de kom med, og den kom også lidt fra ledelsen på samme måde", siger hun. Janne føler ikke, at hun kan sige fra over for det, hun oplever som dårlig behandling.

Moralske konflikter og forandringer

Både de opgaverelaterede og relationsorienterede moralske konflikter kan opstå i kølvandet på en forandring eller mange mindre forandringer over tid. Forandringerne kan komme flere steder fra. Der kan være tale om politiske eller organisatoriske beslutninger, som indebærer besparelser, nye regler, nye opgaver, lederskifte, nye it-systemer, sammenlægning af personalegrupper, eller personalegrupper der bliver skilt ad. Forandringerne kan også opstå i privatlivet, udløst af f.eks. skilsmisse, sygdom eller dødsfald i familien. Uanset hvor forandringen sker, kan det være en stor belastning for mange, fordi forandringen griber ind i arbejdslivet: vi kan ikke længere arbejde på den samme måde, som vi plejer og er trygge ved. Det kan indebære usikkerhed. En leder påpeger: *"Der opstår usikkerhed, når man skal afgive noget, og man ikke ved, hvad man får."* Denne uvished kan føre til tvivl på eget værd og stressreaktioner. Her er to eksempler:

CASE "Jeg havde rigtig dårlig samvittighed"

Jens har sagt ja til en ny funktion, og han har fået nye kollegaer. Opgaverne er nye, og han er bekymret for, om han nu også kan finde ud af det. *"Det er jo fordi, jeg bliver usikker på noget, jeg ikke ved"*, siger han og uddyber: *"Jeg tænkte: 'Kan jeg leve op til det, for de ved jo noget, jeg ikke ved'?"* Jens mærker en usikkerhed: *"Er jeg god nok?"* Samtidig har han svært ved at slippe de opgaver, han havde før. *"Jeg havde rigtig dårlig samvittighed over, at den funktion, jeg havde før ude på gulvet, ikke kunne lade sig gøre samtidig. Så jeg prøvede sådan lidt at opfylde begge roller, og det kunne jeg bare ikke"*, husker han. Til sidst bliver han sygemeldt. Det kommer bag på kollegaerne. *"Det kom bag på folk, at det var mig, der røg ned med stress, for jeg smiler, jeg er så glad, jeg er så udadvendt og alt det der, men jeg er også bare én, der gerne vil gøre det hele perfekt."*

CASE "Er det godt nok?"

Jette arbejder på et plejecenter. *"Jeg er meget struktureret"*, indleder hun interviewet med at sige. Hun husker tilbage på en stressepisode ifm. en forandring, hvor hun skulle ind til nogle borgere, hun normalt ikke havde kontakt til. *"Det kunne vælte det hele, at jeg ikke kendte dem"*, fortæller hun. På spørgsmålet om, hvilke tanker hun havde, svarer hun: *"Havde jeg nu husket det hele? Og er det nu gjort godt nok? Hvis nu jeg glemmer den her ting, kommer det så til at skade mine borgere? Og til sidst var jeg overbevist om, at det ville gå galt, allerede inden jeg gik ind til borgeren."*

I eksemplerne ser vi, hvordan forandringer kan foranledige tvivl og usikkerhed. Jens føler sig forpligtet til at være to steder på samme tid og føler afmagt og usikkerhed over ikke at kunne det. Jette tillader ikke sig selv den tid til "oplæring", som nye opgaver og nye borgere kræver.

Moralske konflikter gør det svært at sige fra

Jeg støder ofte på problemstillingen, at mennesker, der bliver ramt af stress, stiller større krav til sig selv (eller andre), end det er muligt at opfylde på et givent tidspunkt. Her er en udtalelse, hvor en medarbejder omtaler netop dette:

”*Jeg tænkte, at jeg ikke gjorde det godt nok, at jeg ikke gjorde det, som jeg gerne ville. Jeg er sådan meget perfektionistisk. Jeg vil gerne have, at tingene skal være ordentlige. Det handler altid om mine egne forventninger. Når jeg ikke lever op til mine egne forventninger, er det nærmest som om, jeg har gjort noget forkert.*”

”Jamen så lad dog være med at stille så høje krav og at være så perfektionistisk”, tænker du måske. Hvor svært kan det være? Efter at have forsket i emnet i mange år, er jeg ikke i tvivl: Det kan være rigtig svært at sætte barren ned eller at sige fra. Det er svært, når man kæmper med moralske konflikter, som a) giver anledning til usikkerhed og tanker: ”Gør jeg det godt nok?”, og b) kan være ledsaget af en frygt for at blive fyret eller for at træde forkert og dermed blive udstødt af arbejdsfællesskabet.

Det er kilde til stor frustration at opleve, at man ikke kan sige fra. For at få afløb for disse frustrationer, kan det ligge lige for at rette bebrejdelserne indad eller udad mod andre. Det kan føre til sammenstød på arbejdspladsen. Som én af de ledere, jeg har interviewet, siger: ”*Det, der fylder allermest, er de mellem menneskelige konflikter.*” En anden udbryder: ”*Ja, det er jo nok det sværeste ved det her arbejde; kollegaer der er sure på hinanden*”, mens en medarbejder fortæller, hvordan konflikter med kollegaer eller ledere ”*fyldte herfra og til Mars i min mave.*”

Det har overrasket mig, hvor meget misforståelser, mellemmenneskelige konflikter og murren i krogene bliver fremhævet, når ledere og medarbejdere skal udpege problemer i forbindelse med stressrelateret sygefravær. Ved at beskrive de moralske konflikter håber jeg at hjælpe til, at du kan se anderledes på enten din egen eller andres reaktioner. Læs mere, om hvordan du kan handle, i anerkendelsesværktøj 2.

En vigtig pointe:

Moralske konflikter understøtter egne urealistiske krav

Moralske konflikter kan ikke alene indebære usikkerhed og tvivl på eget værd. De kan også gøre, at vi føler os forpligtede til at levere mere, end hvad der er muligt.

Men hvornår bliver moralske konflikter et problem, som kan ende i en stressrelateret sygdomsmeddelelse? For at besvare dette spørgsmål vil jeg i næste afsnit vise, hvilken rolle skam spiller i udløsningen af stress.

Feedback

- ” Det giver rigtig god mening at høre om moralske konflikter. Jeg ser på konflikter mellem medarbejdere på en helt anden måde nu.”
- ” Jeg kan sagtens genkende mig selv i de konflikter, du beskriver. Egentlig er det enormt rart at læse, at andre har tænkt det samme som mig. Det giver mig en fornemmelse af, at jeg ikke er alene med de konflikter, der foregår – både udenfor men også inden i mig.”
- ” 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 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. Blotte mig.”

Skam

Skam dukker op som en central følelse i forbindelse med sygefravær – en følelse, der kan sætte dømmekraften ud af spil. I dette afsnit vil jeg vise, hvordan skam dukker op i arbejdslivet ledsaget af en indre dommer, der potentielt kan bremse anerkendelser og hermed ødelægge relationer på arbejdspladsen. Det er centralt, fordi netop anerkendelse og gode relationer er afgørende i forebyggelsen af stressrelateret sygefravær.

Angsten 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 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.”

I citatet sætter en medarbejder ord på det, jeg forbinder med skam i arbejdslivet: 1: Mindreværdsfølelsen ”Du er ikke god nok” og 2: Frygten for at ”blive afsløret.”

Frygten for at blive afsløret er angsten for nederlaget og for ikke at kunne opretholde sin position i gruppen. Skamfølelsen er nemlig knyttet til vores oplevelse af at være respekteret og anerkendt som en del af et fællesskab. Når vi oplever ikke at kunne anerkende det, vi gør, eller når vi oplever, at andre ikke anerkender os, kan vi blive usikre på os selv. Står denne usikkerhed på for længe, vokser skamfølelsen frem som signal om, at der er fare på færde. Faren er, at vi mister vores selvrespekt og ikke længere føler os sikre på vores plads i flokken. En medarbejder fortæller, hvordan frygten for at blive afsløret sidder dybt i hende. Selv flere år efter sin sygemelding kan hun opleve situationer, hvor hun er ”bange for at blive stemplet igen. Ja, at de skulle opdage, at jeg ikke var god nok.”

Skam er en magtfuld følelse, som opstår på meget vigtige steder i vores liv. Der hvor vi har noget på spil. Skam er også en kompleks og tvetydig følelse. Skam er nødvendig, for at vi kan respektere andres grænser, fordi den gør os opmærksomme på, hvordan andre opfatter os. Skam kan imidlertid også give anledning til, at vi bliver mere og mere optaget af, hvordan vi tager os ud i andres øjne. Vi mærker skamfølelsen, når vi føler os afvist, især når det er af nogle, der betyder noget for os eller nogle, vi er afhængige af. Vi kan også mærke skamfølelsen, hvis vi oplever ikke at kunne leve op til, hvad der forventes af os. ”Nogen har en forventning om, at jeg kan det her, og så kan jeg

ikke. Så tvivler man på sig selv, om det man gør, er det rigtige, så crasher man til sidst”, fortæller en medarbejder, der har haft stress inde på livet. Kort sagt; skam får os til at føle os ensomme og utilstrækkelige.



Når jeg er stresset, har jeg tendens til at føle mig som "den eneste i verden" – at de andre har det meget bedre og nok ikke forstår mig. Og tro mig, jeg er IKKE stolt over at skulle indrømme det. Men det er nu engang, når jeg skal være ærlig, det der sker."

Du behøver ikke at have haft stress inde på livet for at kende til den almenmenneskelige frygt for at blive afsløret eller gennemskuet. Står moralske konflikter på i længere tid, kan denne frygt imidlertid blive et problem, fordi skammen kan lægge sig ind i os som et filter, vi ser os selv og andre igennem. Det kan ødelægge relationerne på en arbejdsplads og føre til sygdomsmeldinger, fordi skammens filter fremkalder en forvrænget opfattelse af virkeligheden.

Skam og samvittighed

Skam optræder nemlig sammen med en indre stemme, der kan overdynge os med bebrejdelser: "Du dur ikke", "du kan heller ikke finde ud af det", "hvorfor gjorde du nu sådan?" er eksempler på almindelige skamfulde bebrejdelser.

Den indre stemme kender du også som samvittigheden. De fleste kan være enige om, at samvittigheden er en instans, der bedømmer os. Den kan belønne os med god samvittighed, så vi kan værdsætte os selv og andre, men den kan også straffe os, så vi føler skyld, og endda straffe os, uden at vi aner hvorfor. Jeg ser ofte, at samvittigheden bliver ekstra hård og fordømmende i perioder, hvor vi oplever moralske konflikter.

CASE "Det er jo den, samvittigheden, der gør dig stresset"

Jeg har netop fortalt Lise om mit syn på samvittigheden som den indre dommer, der vurderer og bedømmer vores handlinger, og som til tider kan vende sig imod os. Hun udbryder: *"Ja, den kører hele tiden."* Jeg fortæller, at jeg anser dårlig samvittighed som et kerneelement i stress, og hun nikker: *"Det er jo den, der gør dig stresset. Det er jo helt klart. Det er rigtig interessant. Jeg kan sagtens se det. Man bliver i tvivl om sig selv, og man tænker, at det så nok bare er mig, der er tosset."* Jeg spørger hende, hvad hendes indre stemme kan sige, hvortil hun svarer: *"Den ene er sådan nogle spørgsmål: 'Hvorfor er tingene sådan'? og den anden indre stemme i mig stiller spørgsmål som: 'Hvorfor dur jeg ikke til det?'"* Eller fælder hypotetiske domme a la: *"Ham eller hende der kan ikke lide mig."*

Den indre selvkritik kan blive et problem, fordi den a) kan forvrænge virkeligheden og b) kan føre til, at man prøver at skjule sig for andre. Faktisk stammer ordet "skam" fra en protoindoeuropæisk rod, *skem-, som betyder at tilhyle og dække sig til. Mange stressramte fortæller netop, hvordan de blev fraværende, *"lukkede sig selv ned"* og til sidst nærmest flygtede fra både sig selv og andre. En konsekvens er, at denne flugt fra virkeligheden og fra andre kan ødelægge vores mulighed for at modtage anerkendelse.

Skam og anerkendelse

Anerkendelse er ikke det samme som ros. Jeg betragter anerkendelse som det, der knytter os sammen som mennesker og gør os i stand til at lade os påvirke af andre og tilegne os nye erfaringer. Én af dem, jeg har interviewet, omtaler rammende anerkendelse som noget, *"der kommer ind og sætter sig"*, mens en anden bemærker, hvordan det ligger i anerkendelse, at man bliver set: *"Jeg har set dig, som det du er, og så kan man komme videre."* Anerkendelse bidrager til selvfølelsen. *"Så jeg kan være den, jeg er og stå inde for det, jeg leverer"*, fremhæver én. En anden kobler anerkendelse sammen med selvrespekt, fordi anerkendelse giver ham: *"en følelse af at vide, hvad og hvem jeg er, og hvad jeg kan og bidrager med."*

Det er vigtigt for vores selvrespekt at blive set og anerkendt i overensstemmelse med vores eget selvbillede. ”Det skal jo stemme, altså det man selv tænker, og det man får af respons fra sin omverden”, siger en medarbejder, mens en leder forbinder anerkendelse med ikke at blive tillagt dårlige intentioner, når han skal gennemføre upopulære beslutninger.

Nogle er mere afhængige af at søge bekræftelse af deres selv via andre. Her sætter en medarbejder ord på sin afhængighed af anerkendelse:



Jeg er sådan én, der har enormt brug for anerkendelse for det, jeg gør, og den jeg er. Jeg har altid stræbt efter anerkendelse og aldrig rigtigt fået den. Det er sådan noget, der ligger dybt i mig. Jeg har brug for, at der er nogen, der siger: Godt klaret!”

Flere af dem, jeg har interviewet, udtrykker på lignende vis, at de er afhængige af anerkendelser fra andre for overhovedet at føle, at de er noget værd. ”Stress opstår jo på et tidspunkt, hvis man ikke føler sig anerkendt, tænker jeg”, udbryder en medarbejder i slutningen af et interview. Andre har ikke samme behov for bekræftelse. ”Det er da fedt, når du får at vide, at det der, det gjorde du sgu godt, men det er ikke sådan, at jeg går og higer efter det”, fortæller en medarbejder, da jeg spørger til anerkendelsens betydning.

Også ledere har brug for anerkendelse. ”Jeg kan som leder også have brug for at sige; jeg har brug for anerkendelse. Jeg bliver ramt af de samme følelser”, påpeger en leder, mens en anden leder minder om: ”Jeg er også kun et menneske, så anerkendelse må gå begge veje. Både medarbejdere og ledere har brug for anerkendelse.”

Skam kan blokere for anerkendelse

"Du skal kunne tage imod anerkendelse, førend den har en virkning på dig", påpeger en af dem, jeg har talt med. Dette er én af de allervigtigste pointer, som den oplyste anerkendelsesrejse er bygget op omkring, nemlig at anerkendelse skal modtages og således er en fælles opgave, der kræver en indsats fra alle parter. *"Man kan kun anerkende én, der selv er anerkendt",* skriver anerkendelsesbegrebets far, filosofen Friedrich Hegel. Derfor er vi afhængige af andres anerkendelse for at få nye erkendelser, så vi kan handle, fordi vi ved (an-erkender) noget, vi ikke vidste før. Min definition af anerkendelse er derfor netop, at anerkendelse ikke kun er noget, du giver. Anerkendelse er også noget, du modtager. I den forstand er anerkendelse som et parforhold, der skal vedligeholdes. Når mennesker bliver ramt af stress, har de som oftest brug for anerkendelse. Men samtidig kan de have svært ved at modtage anerkendelse fra både sig selv og andre, som dette eksempel viser:

CASE "Jeg følte, at jeg havde snydt hende"

Peter elsker arbejdet ude hos borgerne. På grund af besparelser bliver han bedt om at arbejde hurtigere. Han bliver mere og mere i tvivl om, hvorvidt han overhovedet slår til. Han er bagud med handleplaner, men når han sætter sig foran computeren, kan han ikke koncentrere sig. Han går til sin leder, der forsikrer ham om, at han gør det godt nok. Det er bare ikke sådan, Peter oplever det. Peter fortæller: *"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."* Selv om Peter hører, hvad lederen siger, så hjælper denne indsigt ikke, for det sagte (anerkendelsen) trænger ikke ind, også selvom han faktisk forstår.

Dette eksempel illustrerer, hvordan et menneske kan opleve, hvad jeg kalder et anerkendelsesparadoks; en situation hvor man ikke er i stand til at modtage den anerkendelse, man så brændende har brug for, hvor man er blevet ude af stand til at anerkende sig selv. Peter oplever en situation, hvor han på den ene side mangler anerkendelse, mens han på den anden side ikke kan modtage anerkendelser, fordi samvittigheden simpelt hen har lukket af for omverden. *”Det er rigtigt”,* udbryder en medarbejder, efter at jeg har fortalt om anerkendelsesparadokset. *”Det har jeg også oplevet. Jeg kan slet ikke tage imod anerkendelser, når jeg er stresset, og skammen har smidt sit filter ind i mig.”* Og dét er netop en af grundene til, at vi er nødt til at interessere os for, hvordan skam virker på os: Skam kan bremse anerkendelser. Læs mere om hvordan du kan vedligeholde anerkendelsesforholdet i anerkendelsesværktøj 2.

En vigtig pointe:

Mange stressrelaterede sygdommelinger er forbundet med skam og manglende anerkendelse

Skam er knyttet til anerkendelse, og det er vigtigt at forstå begge mekanismer og deres indbyrdes forhold, hvis vi vil forebygge stressrelateret sygefravær. Mangler vi anerkendelse i arbejdslivet i længere tid, mister vi følelsen af at føle os som værdige og respekterede medlemmer af et arbejdsfællesskab. Dét indebærer stor fare for en sygdommelinger.

Men hvordan kommer skamfølelsen i spil? For at besvare dette spørgsmål, vil jeg i næste afsnit præsentere dig for de to reaktionsmønstre: ”Problemløser” og ”Relationsmester.”

- ” Jeg kan ikke forestille mig et andet ord, der er bedre dækkende end skam. Altså for mig er skam det fineste ord. Det rummer så meget flovhed og mindreværd over faktisk godt at kunne se det rationelle i mange ting, men ikke at kunne udleve det eller handle derefter.”
- ” Der er meget anerkendelse i at blive forstået, og med dit begreb om skam har du virkelig ramt hovedet på sømmet i forhold til, hvordan jeg havde det, dengang jeg blev sygemeldt med stress.”
- ” Det der med skam. Jeg tror virkelig, at der ligger sindssygt meget i det, for hvis den der følelse bliver for stærk, så ved vi jo dårligt, hvem vi er. Så kan vi jo ikke finde ud af noget som helst. Det har jeg da selv oplevet, at alt det man ved, det ved man lige pludselig ikke mere, når man står med den der stærke følelse.”

To forskellige reaktionsmønstre

Mennesker er forskellige og oplever ofte de samme udfordringer forskelligt. At bistå hinanden i håndteringen af ydre såvel som indre krav kræver værktøjer til at sætte sig i den andens sted, at få adgang til at forstå, hvorfor vi handler forskelligt, og at vi kan have behov for forskellige ting. I min kortlægning af skam har jeg udviklet begreber for to væsensforskellige reaktionsmønstre. Jeg kalder dem henholdsvis "Problemløser" og "Relationsmester." De skal give dig en større forståelse for forskellige reaktioner på moralske konflikter og hermed hjælpe dig til at se mennesket og de menneskelige motiver bag en handling.

Vi er forskellige



De to reaktionsmønstre giver mig en ramme at navigere indenfor i forhold til mine medarbejdere. Jeg får en måde at analysere mine egne reaktionsmønstre som leder på, og opmærksomhedsfelter når jeg samtidig skal passe på mine medarbejdere"

En leder indfanger med denne udtalelse, hvordan opmærksomhed omkring de to reaktionsmønstre kan gøre det lettere at forstå og støtte kollegaer og medarbejdere. I sidste afsnit fremhævede jeg, at skam dukker op, når vi mangler anerkendelse og forklarede, hvordan skam og manglende anerkendelse kan blokere for at tage imod hjælp og støtte. Der er imidlertid forskel på, hvad vi forbinder med anerkendelse, og det er tilsvarende forskelligt, hvad der kan vække skam. For at kunne beskrive disse vigtige iagttagelser, og bruge dem som afsæt til dialoger, har jeg sat begreb på to reaktionsmønstre, der demonstrerer disse forskelle. Jeg kalder dem **PROBLEMLØSER** og **RELATIONSMESTER**. De fleste mennesker benytter begge reaktionsmønstre. Det er således almindeligt, at man i nogle situationer reagerer i overensstemmelse med det ene mønster, mens man i andre situationer reagerer i overensstemmelse med det andet mønster. Vi skal ikke putte os selv og andre i kasser, men de to begreber har vist sig at være en god måde at få en fornemmelse for, at det er forskelligt, hvad der fremmer anerkendelse og følelsen af at være inkluderet i et fællesskab.

To reaktionsmønstre: Problemløser og relationsmester

I reaktionsmønstrer **PROBLEMLØSER** er skamfølelsen knyttet til opgaveløsninger og præstationer. ”Kan jeg udføre opgaven godt nok”? Det er sådanne tanker, der kan udvikle tvivl og usikkerhed. Som en medarbejder formulerer det:

”Nej, den der med, at de ikke kan lide mig, den kommer ikke i spil hos mig. Men jeg er helt sikkert optaget af det, jeg præsterer. Jeg har sådan en præstationsdrift i mig, og det kan aldrig blive godt nok.” Disse situationer kan (potentielt) give anledning til skam:

- Uklare opgaver hvor det er svært at afgrænse: ”Hvornår er opgaven løst godt nok”
- Politisk besluttede forandringer, hvor rammerne for løsning af opgaver fastlægges andre steder
- Ændringer i udførelsen af opgaver, f.eks. indførelse af nye systemer, hvor man går fra at være ekspert til at være novice
- At være afhængig af andre
- At skulle sige fra ift. opgaver

I reaktionsmønstrer **RELATIONSMESTER** er skamfølelsen knyttet til relationerne til andre. ”Kan de lide mig?” ”Er han/hun sur på mig?” Det er sådanne tanker, der kan udvikle sig til tiltagende usikkerhed omkring andres opfattelse af os og hermed også usikkerhed på os selv.

Disse situationer kan (potentielt) give anledning til skam:

- Konflikter med kollegaer eller leder
- At fremkalde modvilje hos andre og at være uenig med andre
- At gøre andre kede af det
- Tage imod og give kritik
- At sige fra over for andre og markere grænser over for andre

Reaktionsmønstret: Problemløser

Svært at bede om hjælp

For **PROBLEMLØSEREN** kan det være svært at bede om hjælp og at tage imod hjælp fra andre. En medarbejder fortæller: *"Jeg vil hellere gøre alting selv, for så ved jeg, at det bliver gjort på min måde, og så ved jeg, at det bliver gjort rigtigt."* En anden siger: *"Jeg er ikke særlig nem at hjælpe, for hvis folk tager en opgave fra mig, ser jeg det som et nederlag."* Ønsket om at gøre det på sin egen måde kan være én grund til, at det kan være svært at bede om hjælp. Det kan imidlertid også handle om at være bange for at blotte sig, vise svaghed eller at blive afsløret i ikke at have styr på det.

Forventningspres kan vække skam

Oplevelsen af at andre har større forventninger til én, end man kan indfri, kan vække skam hos problemløseren. Dette kan forstærke tendensen til at undervurdere egne kompetencer og tænke: *"Det er blot et spørgsmål om tid, før du fejler."*

Håndtering af skam sker ved bagatellisering

Problemløseren håndterer typisk skamfølelsen gennem en indre forhandling ved at forsøge at gøre problemet mindre og "bagatellisere" det, der vækker skamfølelsen til live, f.eks. bekymringer omkring en opgave. Bryder udenforstående ind med uopfordrede råd, kan det forstyrre forsøget på at håndtere skamfølelsen. Derfor vil nogle reagere med irritation og føle, at andres indblanding ikke er velkommen.

Anerkendelse handler om selvbedømmelse

For problemløseren er forudsætningen for at kunne modtage anerkendelse fra andre, at han eller hun selv er i stand til at anerkende sine præstationer. *"Det er mere mig selv, der skal anerkende, at det jeg har gjort, er godt nok",*

påpeger én, mens en anden konstaterer: *"Hvis nogen siger, at noget er godt, men jeg selv synes, det er dårligt, så kan jeg slet ikke have det."* Uspecifik ros preller af og kan endda blive opfattet modsat. En medarbejder fortæller, at en leders velmente opmuntring: *"Du skal nok klare det"*, fik hende til at tænke, at det var et klap på skulderen uden argumenter: *"Hvad er det, jeg klarer? Der bekræfter hun mig faktisk i, at det kan gå galt. Der er nogen, der tror, at jeg kan klare det."*

Reaktionsmønstret: Relationsmester

Rart at få uopfordret hjælp

For **RELATIONSMESTEREN** er det som udgangspunkt ikke svært at bede om hjælp, hvis der er tillid til modparten. F.eks. fortæller en medarbejder om det at få hjælp: *"Det er en lettelse, fordi jeg kan sige, at det her behøver jeg faktisk ikke at stresse op over, fordi jeg bare kan give det videre."* Fordi det anses som en naturlig del af et kollegaskab at give hinanden uopfordret støtte, kan nogle forvente, at andre tilbyder deres hjælp, og kommer hjælpen ikke, kan det vække skamfølelse, fordi man kan tænke: *"Er det, fordi de er ligeglade med mig?"*

Konflikter kan vække skam

Konflikter kan typisk vække skamfølelsen. Bemærkninger som: *"Hvorfor har du ikke ryddet op?"* kan give anledning til usikkerhed og tvivl på eget værd. Følsomheden over for andre kan indebære usikkerhed ift., hvad der er rigtigt og forkert. Det kan føles som om, at omgivelsernes vurdering af én hele tiden skifter. Snart tror man det ene, snart tror man det andet. Uden at vide eller ville det, kan andre tillægges intentioner, så man foregriber, hvad man tror, de tænker. Som en medarbejder formulerer det:



"Ja ja, så kører den nemlig. Nu kan de ikke lide mig mere. Nu vil de gerne af med mig. Ja, jeg er sårbar over for relationen, helt klart. Ja, det er lige præcis sådan, jeg har det. Det stresser mig ikke at have travlt, men det stresser mig med hårde ord, hvis folk taler grimt om mig."

Håndtering af skam sker sammen med andre

Relationsmesteren forsøger typisk at inddrage andre i håndtering af skamfølelsen. I denne proces er det faktisk en hjælp først at gøre problemet større og forholde sig til det, der kan gå galt. Ser modparten bort og undlader at spørge interesseret ind til det, der bliver fremsat, kan det frembringe en følelse af at være afvist. Det kan forstærke tilbøjeligheden til bekymring. "Hvad mente han/hun?" "Fik jeg sagt noget forkert?" Sådan fortæller én af dem, jeg har interviewet.

Anerkendelse handler om at føle sig accepteret

For relationsmesteren er andres anerkendelse vigtig for at kunne anerkende sig selv. Anerkendelse er her også et spørgsmål om at føle sig forstået og accepteret. Én af dem, jeg har interviewet, ser det f.eks. som en stor anerkendelse, hvis ledere "i sådan lige smutten-forbi-farten", siger: "Det var rigtig godt, den måde du gjorde det på. Godt gået. Disse små skulderklap fra lederen kan bidrage til, at jeg kan rejse mig." Fordi usikkerheden er relateret til andres vurdering, er det en anerkendelse at få at vide, at man er på rette spor, eller at andre udtrykker forståelse eller bekræfter, at det er "ok" at føle, som man gør. "Altså at der lige var én, der sagde, at det er ikke helt forkert, det du tænker", siger én.

Veje til anerkendelse er forskellige

Der er altså stor forskel på, hvordan vi forstår og modtager anerkendelse. Lad mig samle pointerne i et skema:

Reaktionsmønsteret: PROBLEMLØSER	Reaktionsmønsteret: RELATIONSMESTER
Fokus for bekymring: Egen opførsel (Præstationen)	Fokus for bekymring: Andres opførsel (Relationen)
Frygter: Ikke at kunne gøre sig fortjent til anerkendelse – at tabe selvrespekt	Frygter: At miste anerkendelser fra andre – at tabe andres respekt
Trussel: Egen opførsel og angst for at skade andre – mistillid til sig selv	Trussel: Andre og at andres opførsel vil skade én – mistillid til andre
Coping: Retter bebrejdelser indad og bagatelliserer problemet	Coping: Retter bebrejdelser indad og udad og forstørrelser problemet
Dominerende følelse ved sygemelding: Magtesløshed	Dominerende følelse ved sygemelding: Hjælpeløshed
Uspecifik ros kan blive opfattet som en krænkelse	Mangel på opmærksomhed kan blive opfattet som en krænkelse
Konkrete anerkendelser af specifikke handlinger samt at få ansvar opleves som en anerkendelse	"Klap på skulderen" , at blive lyttet til og opmuntrende ord opleves som en anerkendelse

Men hvordan foregår den rejse, hvor vi bliver mere og mere uimodtagelige over for anerkendelser? For at besvare dette spørgsmål, vil jeg i næste afsnit præsentere dig for skamtoget.

Feedback

” At læse om problemløser og relationsmester har gjort mig klog på, hvor jeg selv befinder mig i en given situation og har samtidig givet mig en indsigt i en anden måde at reagere og handle på. Netop den indsigt giver mig en bedre forståelse for, hvorfor mine kollegaer reagerer, som de gør. Det hjælper mig til at få en anden tilgang, som forbedrer vores samarbejde, oplever jeg. Som bonus bliver jeg selv klogere på mine egne mønstre.”

” 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 nyt sprog for anerkendelse og åbnede en mulighed for, at vi kan tale om, hvordan vi kan hjælpe hinanden, og hvordan vi kan være hinandens arbejdsmiljø.”

” 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.”

Skam-toget

Til at illustrere den udvikling, der finder sted, når mennesker gradvist mister adgangen til nødvendig anerkendelse, har jeg udviklet metaforen skamtoget. Skamtoget beskriver den rejse, der kan sætte ind, når vi rammes af for massivt et arbejdspress eller andre forandringer i livet, der gør det vanskeligt at indfri egne eller andres krav og forventninger. Jeg har udviklet skamtoget som et værktøj, der skal hjælpe til at vurdere, hvilken type indsats, der er brug for. Jo tættere vi kommer på den fjerde station, hvor sammenbruddet finder sted, jo mere er der brug for andre indsatser end dem, kollegaer og ledere kan bidrage med, f.eks. psykologhjælp.

Skamtogets fire stationer

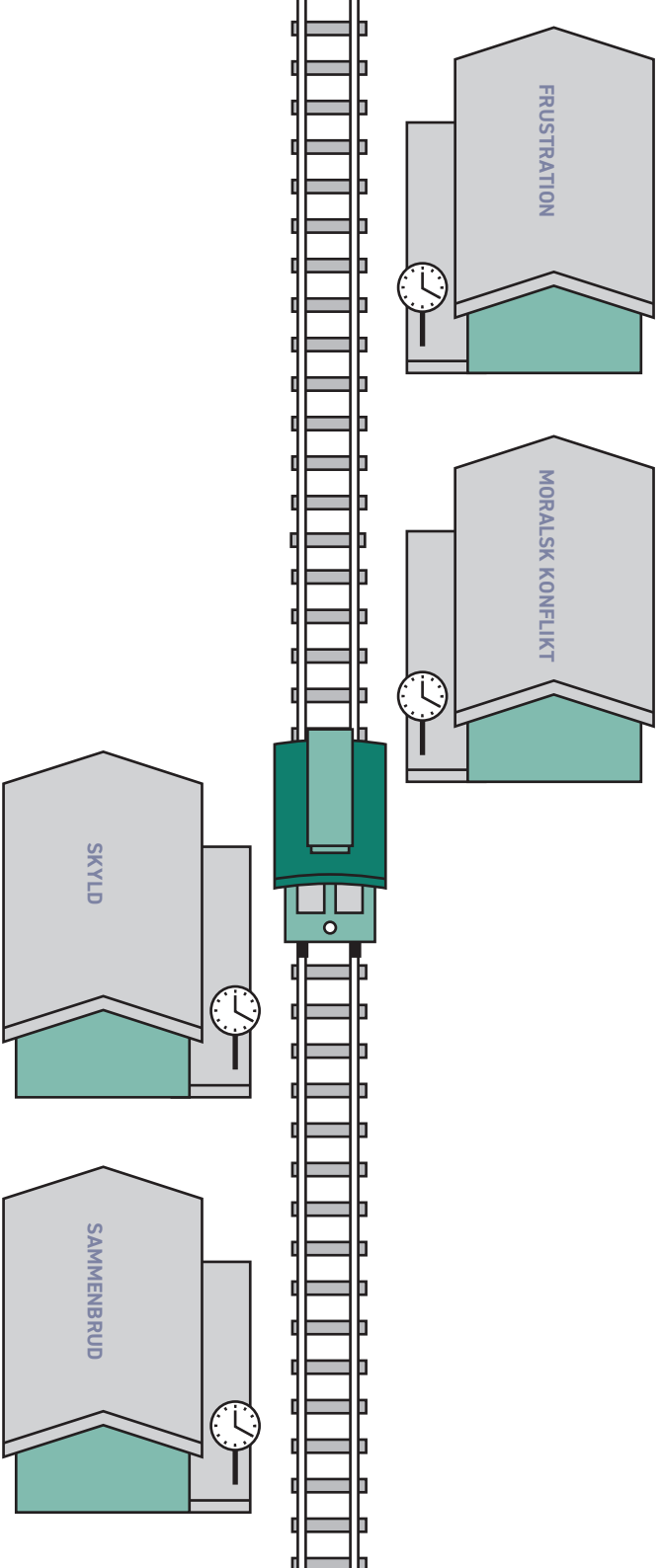


Det her materiale kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. Det italesætter nogle andre ting. Det handler ikke bare om: "Er du stresset", og hvem skal tage opgaver fra dig, men fokuserer i stedet på spørgsmål som: Hvad er egentlig en hjælp for dig. Og hvordan kan du hjælpe dig selv også."

En leder peger her på det, som præsentationen af begrebsapparatet skamtoget skal bidrage til; at skabe dialoger omkring forskellige måder at støtte hinanden på. For der er nemlig forskel på, hvilken form for støtte, der er brug for, afhængig af på hvilket spor i processen på vej mod sygefravær man befinder sig.

Skam-toget er navnet på et tog, der skal vise udviklingen i en skamfølelse og den gradvise bevægelse mod blokering for anerkendelser. Toget *kan* besøge fire stationer. Den første station: "Frustration" vækker skamfølelsen. På den anden station: "Moralsk konflikt" er skamfølelsen begyndt at blive et problem, fordi samvittigheden bedømmer handlinger ud fra en moralsk målestok. På den tredje station: "Skyld" dukker skyldfølelsen op som ny passagerer. På den fjerde station: "Sammenbrud" bryder anerkendelsesprocessen sammen og afløses af sygefravær. De fire stationer er teoretiske konstruktioner. De skal vise, hvordan vores tænkning fungerer forskelligt, alt efter hvor meget skamfølelsen dominerer. Der er glidende overgange mellem stationerne, og rejsen foregår ikke nødvendigvis i en lige linje. En stor begivenhed, som en skilsmisse eller organisationsændring, kan få toget til at køre direkte ind på tredje station.

For at vise skam-togets kørsel mod sygefravær, introducerer jeg først medarbejderen Tines rejse mod sammenbrud og dernæst lederen Mikkels rejse mod sammenbrud. Begge rejser bygger på erfaringer, som jeg er stødt på i min forskning.



Tines rejse ombord på Skam-toget

Her følger vi medarbejderen Tines rejse om bord på skamtoget mod sygemelding.

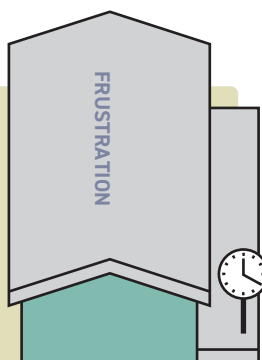
Tine er pædagog og har i længere tid oplevet et stort arbejdspres. De har i længere tid været underbemandet på hendes stue, og hun er alene med alle børnene sammen med en vikar. Vikaren er helt ny, så Tine står med ansvaret for gruppen.

Første station 1: Frustration

CASE Tine har nok at se til. Børnene larmer, og hun skal løbe stærkt. Vikaren kender ikke de faste rutiner. Tine skælder mere ud, og det frustrerer hende, men hun ved også godt, at hun har forsøgt "andre genveje", inden hun skælder ud.

Hun kan godt mærke, at der er pres på og beslutter at sende børnene ud at lege på legepladsen. *"Så må vi tage den derfra"*, tænker hun. Tine erkender: *"Jeg har en høj grænse for, hvornår noget er godt nok. Men jeg har heldigvis også en indre stemme, der siger til mig; hvis du ikke når det, så når du det ikke."* Da en kollega påpeger, at der er et barn, der trænger til at blive skiftet, bliver Tine glad for hjælpen. *"Godt du kommer og siger det til mig"*, svarer hun.

Tine opfatter og anerkender, at de udefrakommende krav gør, at hun ikke kan leve op til sine egne forventninger. Skamfølelsen er i ro. Selv om der er travlt, kan hun bevare overblikket og træffe velovervejede beslutninger. Tine kan tage imod kritik og råd uden at nedgøre sig selv eller føle sig personligt ramt. Hun

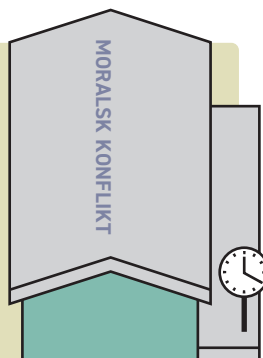


har tillid til sig selv og andre. Hun spørger om hjælp, når hun har brug for det og træffer beslutninger ud fra en indre stemme, der f.eks. siger: "Du gør, hvad du kan."

Station 2: Moralsk konflikt

CASE Tine er ved at miste overblikket. Børnene larmer, og hun skal løbe stærkt. Vikaren kender ikke de faste rutiner. Tine synes, hun burde nå mere rundt til børnene. *"Jeg ved, at jeg er her, men at jeg også lige burde være et andet sted"*, forklarer hun. Tine føler, at hun skælder ud hele tiden og bliver kommanderende. *"Når man begynder at være stresset, går tingene hurtigt"*, siger Tine, da hun reflekterer over, hvad der sker. Hun synes ikke, hun kan være sig selv bekendt. *"Det var ikke derfor, du gik ind i det her fag"*, tænker hun. Tines tanker er ikke i ro, og hun føler, at hun skal have styr på alt. *"Er vi sikre på, at det her barn er blevet skiftet? Nu kommer forældrene, puha."* Tine bliver mere og mere opmærksom på, hvad andre tænker. Hun vil ikke opfattes negativt og har ikke lyst til, at forældrene skal blive sure på hende. *"Og så ender vi med, at det bare er mig selv, jeg er utilfreds med i stedet for at skælde ud på rammerne"*, siger hun. Da en kollega påpeger, at der er et barn, der trænger til at blive skiftet, bliver hun ked af det og svarer vrissende tilbage.

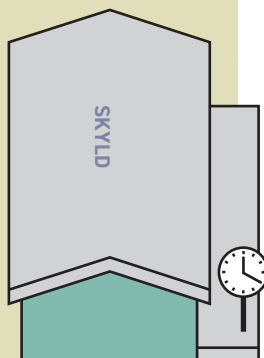
Tines samvittighed er begyndt at jage med hende: *"Du burde kunne gøre det bedre"*, siger den. Hun får dårlig samvittighed, mister hurtigt overblikket. Tankerne fylder mere og mere, små bemærkninger eller mindre fejl fylder, og hun bliver mere kortluntet. Hun begynder at tvivle på sig selv og får sværere ved at træffe beslutninger.



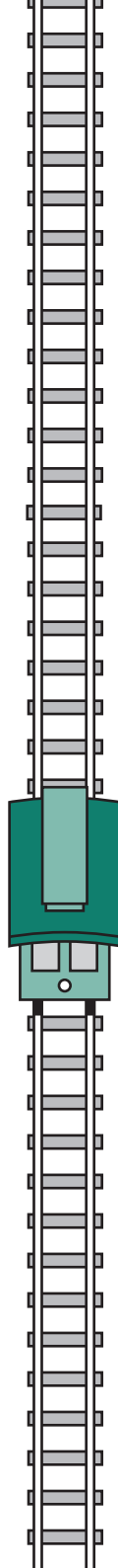
Station 3: Skyld

CASE Tine har nok at se til. Børnene larmer, og hun skal løbe stærkt. Vikaren kender ikke de faste rutiner. Tine synes, hun burde nå mere, og hun hører hele tiden sig selv skælde ud. *”Bare der ikke er nogen, der opdager, at jeg ikke har styr på det”*, tænker Tine. Hun kan ikke finde ro, er bange for at gøre noget forkert, og selv småting bringer hende ud af kurs.

Hun føler ikke, at hun kan være til stede og tænker: *”Jeg kan ikke overskue det her. Jeg kan ikke være i det, fordi det kommer til at gå ud over børnene.”* Hun kan ikke slappe af og har hverken tillid til vikaren eller sig selv. Da en kollega påpeger, at der er et barn, der trænger til at blive skiftet, føler hun sig personligt ramt og under anklage. Hun lukker af, kigger væk og kan ikke holde ud at have øjenkontakt med andre.

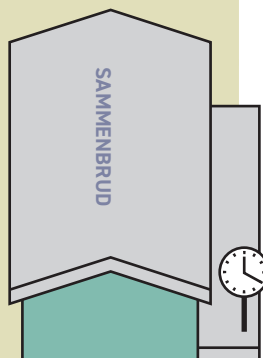


En ny passager er dukket op: Skyldfølelsen som fører til et skift i selvbedømmelsen, så håb om at kunne klare det erstattes af selvkritik og skyldfølelse. Der skal ikke ret meget til at få det hele til at vælte. Den forøgede selvkritik står i vejen for anerkendelser udefra og indebærer, at Tine, som andre i lignende situationer, ikke kan træffe beslutninger.



Station 4: Sammenbrud

CASE Tine kan ikke overskue det længere. Hun ved, at hun er alene med en vikar og har hjertebanken, da hun kører på arbejde. Hun kaster op flere gange. *"Jeg kunne næsten ikke komme derud"*, husker hun. Da hun kommer ind på arbejdet, kan hendes leder godt se, at der er noget helt galt. Lederen spørger Tine, hvad der er i vejen, og Tine svarer: *"Prøv at hør, jeg er simpelt hen nødt til at køre hjem, for jeg kan ikke være her lige nu."* *"Hvad sker der, hvorfor græder du?"*, spørger lederen og ser på Tine: *"Jamen jeg ved det ikke, jeg ved det IKKE"*, svarer hun fortvivlet.



Tine kan ikke længere genkende sig selv. Hun føler sig hjælpeløs og får pludselige grådanfald. Sammenbruddet overrumpler hende, selv om alle signalerne har været der.

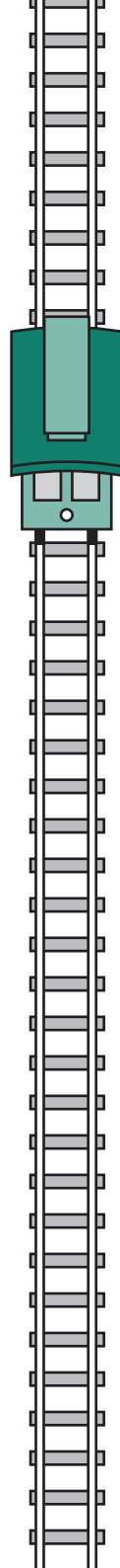
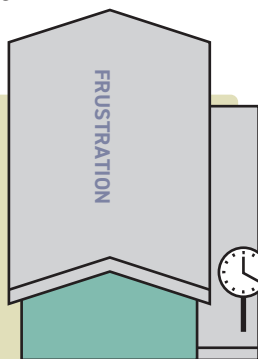
Mikkels rejse ombord på Skam-toget

Her følger vi lederen Mikkels rejse om bord på skamtoget mod sygemelding.

Der er kommet nye regler på det bosted, hvor Mikkel er leder. Mikkel og hans medarbejdere oplever reglerne som meningsløse. Medarbejderne er frustrerede, og de har brug for, at han står til rådighed for sparring. Samtidig bliver Mikkel mødt af krav oppefra, som lægger beslag på hans tid.

Første station 1: Frustration

CASE Mikkel er frustreret over at bruge tid på ting, han ikke synes giver mening fagligt, og som går ud over hans medarbejdere og borgerne. *”Det er et grundvilkår, at man ikke kan leve op til alting, fordi de nye regler simpelthen strider imod vores værdier og gør det vanskeligt at løse kerneopgaven”,* siger Mikkel. Da jeg spørger ham om, hvordan han får det hele til at hænge sammen, fortæller han: *”Jeg har tre kategorier. Der er noget, der er meningsfuldt. Så er der noget, der kræver, at jeg får det oversat, så det bliver meningsfuldt, og så er der jo noget, som bare strider imod det, der egentlig er kerneopgaven.”* Mikkels ledetråd er at bevare et fagligt fokus. Når medarbejderne står på hans kontor og er frustrerede, giver han plads til, at de kan komme med deres bekymringer, samtidig med at han træffer de nødvendige beslutninger. Han er åben omkring de fejl, han selv begår. *”Jeg har ikke nogen ambition om at være fejlfri, for så har jeg da tabt på forhånd”,* siger han.

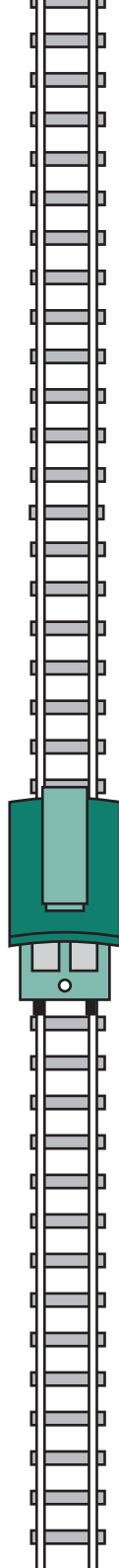
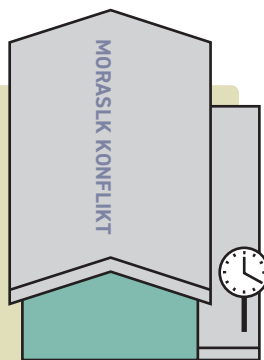


Mikkel opfatter og anerkender, at der er modsatrettede krav, og at han og medarbejderne ikke i alle situationer kan leve op til deres egne forventninger. Skamfølelsen er i ro. Selv om der er travlt, kan han bevare overblikket og træffe velovervejede beslutninger. Når medarbejderne viser deres frustrationer, rummer han dem uden at blive nervøs eller føle sig angrebet personligt. Han har tillid til sig selv og sine medarbejdere og tør være åben omkring sine fejl. Han træffer beslutninger ud fra en indre stemme, der f.eks. siger: *"Du gør, hvad du kan."*

Station 2: Moralsk konflikt

CASE Mikkel begynder at få dårlig samvittighed over, at han skal bruge tid på ting, han synes er uvæsentlige. Opgaverne hober sig op, og Mikkel føler sig bagud. Han begynder at træffe dårligere beslutninger, fordi det hele skal gå hurtigt. Når medarbejderne viser deres frustrationer, bliver han irriteret og tænker: *"Hvorfor kommer du ind på mit kontor, når du kan se, hvor travlt jeg har?"* Han er presset og irriteret: *"Kom nu af vejen, jeg skal arbejde."* Han har dårlig samvittighed over, at han ikke kan rumme medarbejdernes frustrationer. Han bliver usikker på sit eget værd som leder, har svært ved at sige fra og prioritere i opgaverne og bliver i tvivl: *"Gør han det godt nok?"* Han begynder at få svært ved at sove. Arbejdet kører rundt i hovedet på ham.

Mikkels samvittighed er begyndt at jage ham. Hans lederfaglighed og moral begynder at smelte sammen, så han føler sig umoralsk, når han ikke kan være der for sine medarbejdere – også selv om det ikke er noget, han selv har bestemt. Mikkel får dårlig samvittighed, når han vrisser og

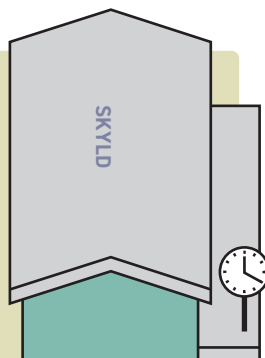


er kort for hovedet. Han føler ofte, at han mister overblikket. Tankerne fylder mere og mere, og selv små fejl giver anledning til selvbefredelse.

Station 3: Skyld

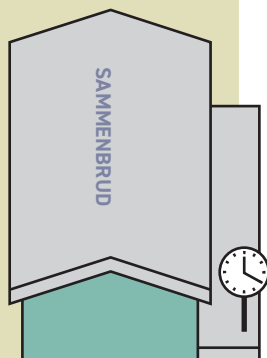
CASE Mikkel får ondt i maven over at bruge tid på ting, han ikke synes er vigtige, og som går ud over medarbejderne og borgerne. Han føler sig presset fra alle sider og glemmer ting. Kravene oppefra, kravene fra medarbejderne og hans egne krav til sig selv kommer i en lind strøm. Han kan ikke overskue opgaverne. Løsningerne viser sig ikke for ham, som de plejer. Han bebrejder sig selv for sin svaghed. *”Jeg skal levere, og jeg vil gerne gøre et godt stykke arbejde, men jeg kan ikke. Jeg udfylder ikke den rolle, jeg egentlig er ansat til, og det giver mig skyldfølelse”*, fortæller han om sine tanker og følelser. Han rækker ikke ud efter hjælp, selv om han har brug for det. Han er bange for at vise sit sande jeg over for de andre på ledelsesgangen. Når medarbejderne kommer med deres frustrationer, vrisser han ad dem, fordi han føler sig magtesløs. Han kan ikke sige fra og prioritere, og arbejder mere og mere.

En ny passager er dukket op: Skyldfølelsen som fører til et skift i selvbedømmelsen, så håb om at kunne klare det erstattes af selvkritik og skyldfølelse. Der skal ikke ret meget til at få det hele til at vælte, og Mikkel føler ikke, at han kan træffe beslutninger.



Station 4: Sammenbrud

CASE Mikkel er svimmel. Han kan ikke holde hoved og hale i opgaverne, der vælter ind fra alle sider. Han kan ikke sove om natten. Når han møder ind på arbejdet, skynder han sig at lukke døren. Spørger andre til, hvordan han har det, kan han ikke engang sætte ord på det. Han åbner computeren, men kan ikke komme i gang. "*Kom nu, kom nu*", hører han sig selv sige, men han kan ikke. Han bliver forskrækket over ikke at kunne kende sig selv. Pludselig sortner det for hans øjne, og det føles som om, han bliver kvalt. Ambulancen kommer. Efter en dag på sygehuset bliver han sendt hjem med ordre om at tage den med ro.



Mikkel kan ikke længere genkende sig selv. Han føler sig magtesløs. Sammenbruddet overrumpler ham, selv om alle signaler har været der.

Rejsen mod sygefravær

I eksemplerne kan vi følge medarbejderen Tines og lederen Mikkels reaktioner på at blive sat i en situation, hvor de ikke kan leve op til deres egne krav. Vi ser, at deres reaktioner ændrer sig undervejs, og hvordan skamfølelsen er mere fremtrædende på de sidste stationer end på de første stationer. Det betyder også, at deres behov for støtte udefra ændrer sig. *”Mit behov for feedback er ellers ikke specielt stort, hvis jeg føler mig på sikker grund. Men især når der er moralske konflikter, kan den personlige feedback gøre den forskel, der gør, at man kan være i det”*, siger én af dem, jeg har interviewet. Her er det en afgørende pointe, at det handler om at gribe ind så tidligt som muligt, mens samvittigheden stadigvæk er samarbejdsvillig. For vi ser også, at samvittigheden kan opføre sig forskelligt. På de første stationer er den på Tines og Mikkels side, og på de sidste er den nærmest vendt imod dem, så de til sidst fjerner sig fra deres omgivelser. Jo tættere de kommer den fjerde station, jo sværere er det for dem selv at bede om hjælp og støtte og at tage imod hjælp og støtte fra andre.

I begge togrejser er der elementer af både problemløserreaktioner og relationsmesterreaktioner. I skemaet kan du læse om typiske oplevelser og reaktioner på to forskellige rejser med skamtoget. Jeg har sorteret de forskellige oplevelser og erfaringer med afsæt i de to reaktionsmønstre. Med skemaet her ønsker jeg netop at tydeliggøre forskellighederne for at gøre det klart, at der er forskellige muligheder, for at hjælpe til at stoppe toget og undgå sammenbrud.

Det er en vigtig pointe, at begrebsmetaforen skamtoget er udviklet til at belyse, at udviklingen på vej mod sammenbrud er en rejse med forskellige faser. Og at der til hver enkelt fase knytter sig forskellige udfordringer og muligheder for opbakning.

"Problemløser-toget"

Station	Det sker der på stationerne	Samvittighedens dom
Første station "Frustration"	Frustration over, at det ikke er muligt at udføre arbejdsopgaven, som man gerne vil.	Åbne spørgsmål: <i>"Kan jeg nu finde ud af at løse opgaven?"</i> Besvares ved opmuntring: <i>"Du gør, hvad du kan."</i>
Anden station "Moralsk konflikt"	Usikkerhed ift. om man gør det godt nok. Frygt for at begå fejl.	<i>"Det går ud over din faglighed, når du løber sådan rundt, og du burde kunne gøre det bedre."</i>
Tredje station "Skyld"	Utilstrækkelighedsfølelse. Selv små fejl indebærer selvkritik. Tiltagende frygt for at blive afsløret i ikke at kunne leve op til forventninger.	<i>"Du har svigtet – det er blot et spørgsmål om tid, så bliver det opdaget, at du ikke kan klare det"</i>
Fjerde station: "Sammenbrud"	Handlekraft er erstattet af magtesløshed. Sygemelding.	<i>"Det er håbløst. Du skader andre med dine handlinger"</i>

"Relationsmester-toget"

Station	Det sker der på stationerne	Samvittighedens dom
Første station "Frustration"	Frustration over ikke at kunne leve op til din faglighed og over at føle dig uretfærdigt behandlet.	Åbne spørgsmål: <i>"Mon de andre tager mig for givet?"</i> besvares med opmuntring: <i>"Hvis du bare gør, hvad du kan, så skal de nok behandle dig godt."</i>
Anden station "Moralsk konflikt"	Usikkerhed ift. andre. Frygt for at stå alene og bange for at begå fejl, der kan føre til skældud.	<i>"De kan ikke lide dig, og du burde sige fra."</i>
Tredje station "Skyld"	Utilstrækkelighedsfølelse og følelse af svigt. Skyldfølelsen gnaver, uden at man forstår hvorfor. Selv små afvisninger eller kritik fremkalder en følelse af mindreværd og at være udenfor, og du har en fornemmelse af at være overvåget.	<i>"Du er blevet svigtet af din leder/kollegaer, og du har også svigtet børnene/borgerne."</i>
Fjerde station: "Sammenbrud"	Handlekraft er erstattet af hjælpeløshed. Sygemelding.	<i>"Det er håbløst. Du er blevet skadet af andre."</i>

- ” I en af historierne kan medarbejderen ikke sætte ord på længere – og for f... Det er sådan. Lige præcis sådan, det er, når det hele ramler. Man kan ikke handle (andet end på autopilot med kendte opgaver) og kan ikke bede om hjælp, fordi det hele vælter sammen, og refleksion og tanke forsvinder i centrifugen.”
- ” Jeg læser det indimellem og tænker tit, at det kunne jeg godt have brugt noget før. Ikke fordi alt skal skrives ned og planlægges, men fordi det hjælper én til at reflektere over situationer på en måde, man måske ikke før har gjort.”
- ” Det er dejligt at få sat ord på, hvordan man kan reagere, når usikkerheden opstår. Jeg tror ikke altid, at jeg har været bevidst om, hvad det er, der sker i disse situationer, og slet ikke hvordan jeg skal handle på det.”

Kun sammen skaber vi et anerkendende arbejds miljø

” Der er så mange gode og ”spot-on” citater i materialet. Jeg startede med at strege med orange tusch, når jeg læste noget fedt, godt osv. Men måtte stoppe, da alt efterhånden blev orange (smiley)”

” Jeg har været overrasket over, hvor genkendeligt mine beskrivelser af relationen mellem stress og skam har været.”

Sådan beskriver et par af de medarbejdere materialet, du netop har læst. Det kræver mod at ”slippe stressen ud af skammekrogen.” Det kan vi kun gøre i fællesskab.

Blandt min forsknings vigtigste pointer er opdagelsen af, at skamfølelsen bliver en central følelse til at forklare, at så mange bliver ude af stand til at sige fra og stoppe op, når først de med frustration befinder sig ombord på skamtoget med kurs mod sammenbrud. Anerkendelse er en forudsætning for adgang til nødbremsen. Men skam æder anerkendelser op, og hermed kommer nødbremsen i alt for mange tilfælde uden for rækkevidde. Derfor er det ikke løsningen blot at bede sine medarbejdere og kollegaer om at arbejde mindre og gå tidligere hjem eller at tage opgaver væk fra deres skrivebord. Skam er en helt central mekanisme i udløsningen af stressrelaterede sygdomsmeldinger, og overser man denne, kan interventionerne ofte være nytteløse eller endda kontraproduktive.

Dét kan måske forklare, hvorfor så mange efterlyser nytænkning og nye værktøjer til forebyggelse eller håndtering af stress på arbejdspladsen. Netop det har jeg med denne forskning for Fremfærd søgt at levere. I min forskning tilgår jeg stress på arbejdspladsen som en alvorlig udfordring, der opstår i de komplekse følelsesmæssige reaktioner og stærke instinkter rettet mod fællesskabets anerkendelse og accept, der udgør arbejdspladsens DNA. Derfor kan man ikke løse problemet ved at udlicitere det til konsulenter og coaches udefra. Det kan i værste fald legitimere fravær af opbakning fra ledelse og kollegaer. Det handler om at tage ejerskabet tilbage.



I anerkendelsesværktøj 2 finder du input og øvelser,
der kan bringe den nye viden i spil.