

LEDELSE AF TRIVSEL I FÆLLESSKABER



DIN VEJ VIDERE

- Bliv ringet op
- Søg om optagelse og tilmeld dig fag
- Tilmeld dig nyhedsbrev

Tlf.: 3815 3633

Mail: mpg@cbs.dk

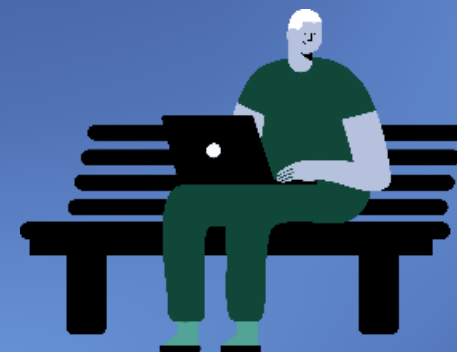
Web: www.mpg.cbs.dk



“

På det dybe niveau handler det nok for mit vedkommende om, er jeg god nok? Altså er jeg god nok som menneske. Hvis ikke jeg vækster og hvis ikke jeg laver en bundlinje på X (...) er jeg så god nok? Kan jeg så blive elsket som menneske?

- Leder



“

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”

- Medarbejder



Trivsel – de vigtigste faktorer

Kollegaskab, anerkendelse, respekt og tillid

“Det vigtigste for min trivsel er at jeg ved, at jeg er i et team og et arbejdsfællesskab, hvor vi passer på hinanden”

“Trivsel for mig er at der er tillid til mig, og til at jeg kan klare mine opgaver”



Forskningsrejsen



“

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.

- Medarbejder



MORALSK KONFLIKT

Kløft mellem ideal og faktiske muligheder:

Uoverensstemmelse mellem det, vi gerne vil gøre og det, vi skal udføre

Krydspres mellem arbejdspress og leveret kvalitet.

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



“

Jeg husker en morgenkonference. Jeg havde ikke sovet hele natten- og jeg fremlagde nogle patienter, og der var ikke én eneste der sagde: Godt arbejde. Der var tavshed, og så blev jeg i tvivl: ”Havde jeg gjort det godt nok”?

- Medarbejder





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.

- Leder



SKAM

Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret, frygten for at blive forkastet

Knyttet til den man er (selvet): "Jeg er forkert" og skyld knyttet til det, man gør: "Jeg har gjort noget forkert".

Vigtig for at forpligte sig på fællesskaberne - men kan udvikle sig til at blive kronisk

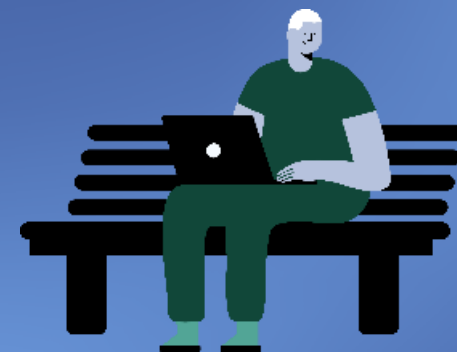
Kronisk skam gør det svært at bede om hjælp og støtte OG gør det svært at tage imod hjælp og støtte



“

Jeg tør i hvert fald ikke sige til andre hvis jeg synes at et fag er svært. Altså hvis jeg selv synes det er svært, så siger jeg jo ikke: Ej, jeg forstår det ikke, så sidder jeg jo bare med det selv. Der er ikke nogen der tør ligesom melde ud, at de synes tingene er svære. Det tror jeg da helt sikkert er fordi at man vil ikke fremstå dum. Altså man er jo bange for hvad de andre tænker

- Studerende



”

*Føler, alle kigger på mig
Spekulerer på mig
Og nu ka' jeg høre, ka' jeg høre—
Ka' jeg høre alle deres tanker
Forbandede Social Angst
Du prøver at gøre mig ensom
Og jeg vil ikke ende sådan
Vil ikke ende ensom*

- Tobias Rahim, F** social angst* (2024)

FOPD
Fear of people's opinion

Stress eller travlhed? – hvordan tænkningen forløber

Travlhed: *"Der er travlt, jeg har svært ved at nå opgaverne" eller: "Hvad tænker andre om mig"?*

Periodisk tvivl: → Fortsat følelse af at have en vis grad af beslutningskraft/kontrol

Stress: *"Jeg når ikke opgaverne og jeg har fejlet" eller: "De andre tænker at jeg er uduelig"*

Indre dom med konstant fortvivlelse: Jeg er ikke god nok; de andre kan ikke lide mig

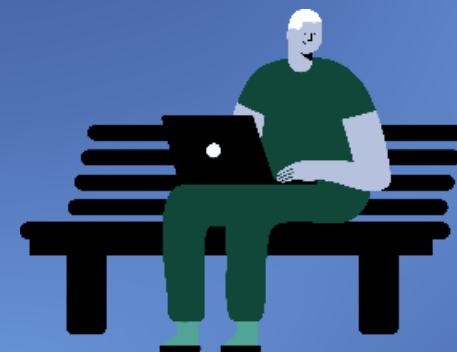
→ Afmagt, kontroltab, følelsesmæssig udmattelse

→ Depersonalisering + fremmedgørelse - evt. kynisme

“

”Man leder efter en legitim grund til ikke at kunne blive i jobbet, og det er besparelserne, jeg ikke kan stå inde for – i hvert fald officielt – for det kan alle godt forstå. Men tvivlen på mig selv ligger der: Har jeg gjort det, jeg kunne? Alt det, jeg skulle? Eller er det nogle manglende evner hos mig, som er årsagen til det hele?” Og stemmen inden i mig, der siger: “Det er bare, fordi jeg ikke er en dygtig nok leder”, den ligger der jo”.

- Leder



“

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.

- Medarbejder



Skam står i vejen for tillid og anerkendelse

Forskningsspørgsmål:

- Hvordan skaber ledere rammer for at styrke gensidig kollegial dialog og et miljø, der fremmer mod til at spørge om hjælp og tage imod hjælp?
- Hvad kan ledere, kollegaer og den enkelte gøre for understøtte *modtagelsen* af anerkendelse?

To reaktionsmønstre

Problemløserreaktioner

Selvfølelse: At bidrage til fællesskab

Præstation som ideal og pres

Føler sig forpligtet til at leve op til egne krav

Stressbelastning: At tabe ansigt

Ledelsesrisiko: Micromanagement; svært ved uddelegering

Sårbar situation: Kompromisse; uvante opgaver

Copingstil: Indadvendt

Behov for tillid er fremtrædende

Relationsmesterreaktioner

Selvfølelse: At være del af fællesskab

At være vellidt som ideal og pres

Føler sig forpligtet på at leve op til andres krav

Stressbelastning: Uenighed og konflikter

Ledelsesrisiko: Konfliktskyhed

Sårbar situation: At stå alene, irrettesættelser, dårlig stemning, uenighed med andre

Copingstil: udadvendt

Behov for psykologisk tryghed er fremtrædende

To anerkendelsesprofiler

"Det er dejligt, når ledere kommer og siger: "Hvor har I knoklet" og er opsøgende"

"Jeg har ikke brug for en masse ros i dagligdagen eller at lederen hele tiden kommer"

"Hvis folk de tager en opgave fra mig, så ser jeg det som et nederlag. Jeg skal nok selv klare det"

"Det er en gave, når min kollega siger: "Nu gør jeg lige det her for dig, for jeg kan se, at det er rart for dig". Så jeg ikke selv skulle uddelegere det"

"Mine kolleger gode til at se, når/hvis jeg er presset. Så spørger de ind, og ofte er det den tilgang, der virker bedst for mig".

"Jeg vil gerne have mig frabedt, at andre kommenterer på, hvordan de tror jeg har det"

“

- *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 arena, hvor vi ikke kun selv er egen værste dommer.*



VÆRKTØJER TIL AT SKABE STRUKTUREREDE RUM FOR DIALOG OM SVÆRE EMNER

– MED AFSÆT I FORSKNINGSINDSIGTERNE



Fælles refleksion over reaktionsmønstre: "Mads og monopollet"

Fortæl om en situation eller et dilemma i forbindelse med løsningen af din kerneopgave, hvor du har følt dig utilstrækkelig og begyndte at tvile på dig selv

- Hvilke overvejelser havde du ift. Det valg, du skulle træffe
- Hvad var særligt svært ved dilemmaet?
- Var der noget ved dine egne reaktioner, som overraskede dig?
- Set i bakspejlet, er der noget, der ville have gjort din beslutningsproces mindre udfordrende?
- Hvordan kan jeg som leder bedst understøtte dig i sådan en situation? Og hvad skal jeg ikke gøre.

Podcast: Kunsten at træde i karakter som menneske



Anvendelse af podcast til at rammesætte dialoger



Lyt til podcast-uddraget i personalegruppen eller teamet.



Kan du genkende det, som Thure og Nicklas taler om?



Hvad kan du genkende?



Hvordan kan dine kollegaer/leder/TR/AMR understøtte, at du kan bede om hjælp eller være ærlig ift. at give kritik?



Hvad skal de IKKE gøre?

Dialogværktøjer til at arbejde med anerkendelse og arbejdsfællesskaber

vpt.dk/nytperspektivpaastress.dk



Dialogkort

Første runde:

Din kollega skal gøre dig opmærksom på en faglig fejl, som du ikke er klar over, at du har begået. Hvordan foretrækker du at få det at vide?

- Jeg foretrækker, at min kollega lader være med at sige tingene alt for direkte
- Jeg foretrækker, at min kollega påpeger fejlen direkte

Anden runde:

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

Dialogkort – ”Den åbne runde”

Hvad er IKKE anerkendelse for dig”?

- Karoline 10 år: ”Hvis jeg har lavet en tegning, så skal I ikke komme med alle mulig forslag til, hvad jeg også kunne have tegnet”
- Anne-Sofie 12 år: Jamen det siger vi jo, fordi vi synes din tegning er flot og vil hjælpe dig
- Pernille (mor): Jeg er helt enig med Anne-Sofie
- Karoline: Men det var jo min idé, og jeg føler, at I så siger at min idé var dårlig
- Brian (Far): Jeg gider heller ikke have alle jeres gode råd

Tilbagemeldinger- dialogkort

- "De er gode til at skabe fælles forventningsafstemning ift. emner, jeg ikke selv ville have tænkt på at tage op"*
- "Det giver anledning til rigtig mange snakke – også om ting som er potentielt konfliktfyldte. Men med afsættet om at der ER nogle reaktionsmønstre og forskellige måder at reagere på, kan man tale om det, uden at det bliver dig eller mig der er forkert"*
- "Hos os var det en god dialogigangsætter inden for temaer, det kan være svært at tale om"*
- "Vi lærte noget om hinanden. Kortene hjalp os til at komme hurtigt ind til kernen. Andre spil er mere fluffy og giver ikke den hjælp til at blive specifik"*

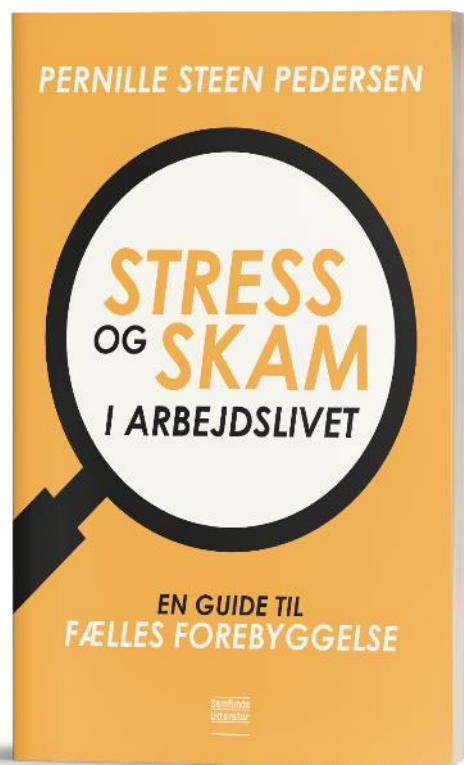
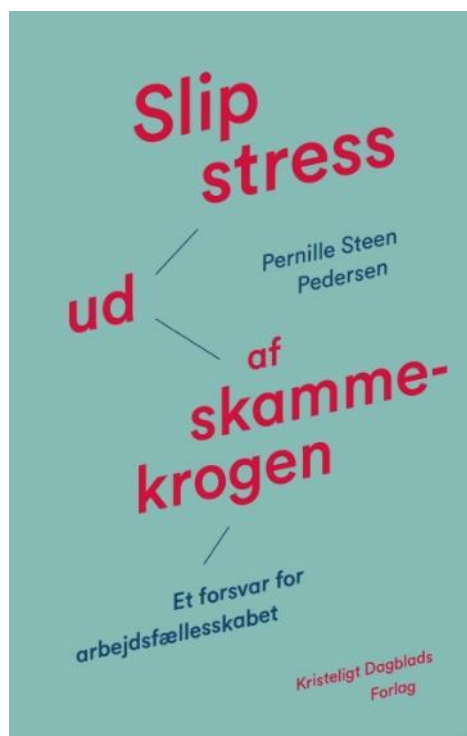
“

Da vi brugte dialogkortene på et personalemøde for nyligt bad alle om at bruge materialet i deres teams, fordi de dialoger de havde med hinanden var helt anderledes end meget andet vi har prøvet. De kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. De handler ikke om: Er du stresset? Hvem skal tage opgaver fra dig? Men: Hvad er egentlig en hjælp for dig? Og hvordan kan du hjælpe dig selv også?



- Leder

Værktøjer:
vpt.dk/nytperspektivpaast
ress.dk



FØLG VORES ARBEJDE

<https://wellbeinglab.cbs.dk>



Pernille Steen Pedersen



psp.bhl@cbs.dk



Læs mere om min forskning

- Pernille Steen Pedersen: *"Udkast til et nyt coping-begreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer"*. CBS. Ph.d.-serie 05/2016.
- Pernille Steen Pedersen: *Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet*, 2016
- Pernille Steen Pedersen & Marius Gudmand-Høyer: *Modsatrettede forpligtelser – Skam og stress i arbejdslivet*, Tidsskrift for Erhvervspsykologi, 2017
- Pernille Steen Pedersen: *Stress og skam i arbejdslivet – en guide til Fælles Forebyggelse, Samfundslitteratur, 2021*
- Steen Vallentin, Pernille Steen Pedersen & Torben Hollmann: *""Arbejdsfamilien" som arbejdsfællesskab- en teoretisk og empirisk analyse af post.-heroisk ledelse*, i Samfundslederskab i Skandinavien, Årgang 38, nummer 1, 2023
- Pernille Steen Pedersen & Constance Bagley (2024) *"Mitigating burnout in the legal industry through integrating psychological safety in the management of inhouse teams"*, in International In-House counsel Journal.
- Pernille Steen Pedersen & Troels Krarup: *"Foucault og problematiseringsanalyse, en analysemodel"*, i: Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning, Gilberg, Frederik Alkier og Hounsgaard, Lise. København. Forlaget Klim, 2018.
- BFA Finans & BFA Velfærd og Offentlig Administration *Forstå og forebyg stress - Anbefalinger til ledere med personaleansvar*, 2017.
- Pernille Steen Pedersen; *"Skam æder anerkendelser op – præsentation af et skjult ledelsesproblem ved stress"*, i: Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 34, Nummer 1, s. 26-41, 2019.
- Pernille Steen Pedersen; *"En oplyst anerkendelsesrejse – et nyt perspektiv på stress"*, i: Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 35, Nummer 2, 2020.
- Pernille Steen Pedersen; & Luanna Vega Eriknauer: *"Jeg skal føle mig udfordret men ikke så udfordret, at jeg ikke kan gøre det godt – kunsten at forstå og anerkende en ny generation på arbejdsmarkedet"*, i: Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 39, Nummer 3, 2024.