

# En kur mod sygefravær

- Er en kur mod usunde relationer på en arbejdsplads

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og filosofi & PPclinic

# Lån & Spar & Alectia "Det gode liv"

Indsatser:

- Sundhedstjek
- Tab og Vind forløb
- Rygestop
- Omsorgssamtaler
- Løbeklub

Direktøren for Lån & Spar Bank:

Omfavne forandringer

Glade medarbejdere

Armene op over hovedet

# Fantasien om det gode liv og medarbejderne som problem!

Skal arbejdspladsen sørge for et godt liv?

Hvorfor er det en bedre at have armene op over hovedet og være glad?

Hvem har ansvaret når det ikke lykkes?

Hvad sker der, når der kommer forandringer, som gør ondt?

Er det en god kur? Er der en anden kur?

# Jens' kur mod sygefravær

*”Min opgave er at sørge for, at alle mine medarbejdere har det godt. De skal ikke rende rundt og lege lalleglade og juble af glæde hver dag, for det gør vi ikke som mennesker. Det vigtigste er, at de føler, at de er elsket, om man må sige, og at de føler, at de bliver værdsat for det, de laver”.*

# Grundlag

20 interviews: Ledere

30 interviews: Medarbejdere der har været sygemeldt med stress

- 5 interviews: Medarbejdere med stress, der ikke har været sygemeldt

Observationer på en psykiatrisk klinik

# Peter

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

# Morten - Leder

*”Han klandrede sig selv for ikke at have forudset fejl. Også dem han ikke havde en chance for at undgå. Jeg sagde til ham at han bliver nødt til at lære at lægge det fra sig. Og det kunne han jo godt se var rigtigt. Men alligevel formåede han at ringe til en af vores IT-udviklere en fredag aften fordi han lige skulle være sikker på om det der nu også var gjort. Og det blev sådan en hel besættelse”.*

# Tina - leder

*”Det kan godt blive misforstået, noget jeg gør for at hjælpe. Jeg har så fået den modsatte effekt. Det jeg troede var en hjælp, det er faktisk blevet et angreb”.*



# På flugt



# Skam

Tanken om, hvad andre tænker om mig

Sund og usund skam

”Angsten for at andre afslører mig i at gøre noget forkert”

# Signe

*”Jeg tænker hele tiden på, hvad de andre tænker om mig. Jeg føler mig udenfor. Når min leder ikke svarer på min mail, så tænker jeg, at jeg her gjort noget galt. Når de andre står og snakker, så er jeg bange for at de taler om mig. Jeg er så bange for at de skal finde ud af, hvor dårligt jeg har det”.*

# Peter

*”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”.*

# Skam og samvittighed

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

Min samvittighed svarer: "Nej"

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

Usund skam: Når samvittigheden vendes mod én selv og dømmes - ødelægger kommunikationen:

- Gør det svært at bede om hjælp og støtte
- Gør det svært at tage imod hjælp og støtte

# På vej mod en kur mod sygefravær

Skam står i vejen for anerkendelser. Ved at kende til skam, kan vi blive bedre til at anerkende hinanden!

To skam-former:

Præstationskam: Problemløser

Relationsskam: Relationsmester

Vi har begge former - under stress dominerer den ene

# Præstationskam

Præstation er kilde til dårlig samvittighed

Skam som angst for at præstere dårligt

”Hvad tænker andre om min præstation?”

Manglende tillid til sig selv

Bange for at løse opgaven

# Relationsuskam

Relationer er kilde til dårlig samvittighed

Skam som samarbejdsvanskeligheder

”Hvad tænker andre om mig”?

Manglende tillid til den anden

Bange for den anden



# Problemløser

Værdier: Opgaveløsninger, retfærdige målinger

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

Bekymring: Opgaven  
Kan jeg klare det? →  
"Jeg kan ikke løse opgaven"

# Relationsmester

Værdier: Relationer, omsorg, teamet

Vil gerne hjælpe og have uopfordret hjælp

Bekymring: Relationen  
Kan de andre lide mig? →  
"Min leder kan ikke lide mig"

# Problemløser

Forandringer der vækker et behov for anerkendelse

Kompromisser

Nye arbejdsformer

At være afhængig af andre

Uklare forandringer

# Relationsmester

Forandringer der vækker et behov for anerkendelse

Implementeringen

Manglende inddragelse

Hvis lederen ikke lytter

Hvis der irttesættes

# Problemløser

Indadvendt: Planlægger en handlingsstrategi i sit hoved

Strategien dæmper stress

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

# Relationsmester

Udadvendt: Bygger op og dæmper stress ved at forholde sig til og tale med andre.

Processen med at formulere en strategi, analysen, dæmper stress.

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

# De 6 guldkorn

- Indflydelse på arbejdsstedets indretning, arbejdets udførelse, hvem man samarbejder med.
- **Social støtte, hjælp og feedback fra ledere og kollegaer på de rette tidspunkt.**
- Belønning, der svarer til indsatser, f.eks. karriereforløb eller almindelig anerkendelse og påskønnelse.
- Forudsigelighed, i form af informationer om relevante planer og begivenheder
- Mening i form af angivelse af sammenhængen med den øvrige produktion, formålet med virksomhedens indsats.
- Krav, f.eks. tempo, arbejdsmængde, deadlines, følelsesmæssige krav, sociale krav.

# Sunde relationer – en profylaktisk kur mod sygefravær

- Ledere som en vikarierende samvittighed
- Ny fejkultur: ”Månedens fejl”- vi lærer af fejl
- Fra individ- recovery til relations-recovery

Briller til hele arbejdspladsen – Se de sunde relationer

- Se og forstå at vi reagerer forskelligt, når vi mangler anerkendelse – nogle skal have indflydelse og tale, andre have rammer og ro til at arbejde
- Se og forstå, at mangel på anerkendelse kan indebære en usund skam, som gør noget ved relationen

# Problemløser

Faktuel information

Ledelse under uvished

At løse opgaver, skitser  
rammer, tydeliggør bidrag

At få mulighed for at klare  
det selv

Mind om ansvar

# Relationsmester

Inddragelse

At blive lyttet til

At lufte bekymringer uden at  
blive mødt med en løsning  
og en dom

At få støtte og mulighed for  
at give støtte

# Jens' kur mod sygefravær

*”Hvis du kan lære en leder at give medarbejdere erkendelsen af, at man accepterer sig selv og de svagheder, man nu har. Hvis du kan bryde den kode, så tror jeg, at du kan løse problemet med stress. Lær en leder at acceptere en medarbejder. Så tror jeg, at du vil have løst de fleste konflikter. Så tror jeg faktisk ikke, at der opstår nogle konflikter”.*