



2017

Back to School SEMINAR

Ny kur mod stressrelateret sygefravær
– hjælp til den menneskelige og virksomhedens bundlinje

Charlotte Biil, Jurist, advokat og MPA
Pernille Steen Pedersen, Post-doc, CBS



CBS



CELEBRATING 100 YEARS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL



Traditionelle svar

Arbejds miljøforskningen

Problem: Udefrakommende belastninger, som medarbejderen skal beskyttes mod.

Løsning: Omgivelserne skal ændres. belastninger skal nedsættes.

Individorienterede løsninger

Problem: Indefra kommende belastninger – individets indstilling.

Løsning: Medarbejderen skal ændres. Coaching, mental robusthed, anerkendende ledelse, arbejdsglæde mv.

Behov for en ny tilgang

Arbejds miljøforskningen

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

Individorienterede løsninger

Problem: Individualiserer – giver medarbejderne redskaber - lederen uddelegere ansvaret til coaches.

Nyt perspektiv

En opdagelse og udforskning af et nyt stressproblem har ført til at jeg kan afdække helt nye løsninger på forebyggelse af stressrelateret sygefravær.

Løsninger med lederen som en central person.

Løsninger, der tager højde for:

- Forandringer
- Bundlinje
- Nye måder at arbejde på - øget anerkendelsesbehov

Mit udgangspunkt

- Hvad er det for et problem, som ledelse skal løse, når vi taler forebyggelse af stressrelateret sygefravær?
- Hvad kan ledelse gøre?

”Det er man som leder ikke trænet til at håndtere”

”Hun sammenligner sig selv med resten af verden, så hvis hun ikke hvert eneste år er den bedste, så kan jeg sige til hende nok så meget, at jeg er tilfreds med, at hun bliver nummer fem i år. Det er hun ikke. Hun gør for meget, af det, hun skal. Det er man som leder ikke trænet til at håndtere. Det er meget, meget nemmere at håndtere de medarbejdere, der ikke giver dig det, du skal have”.

”Det jeg troede var en hjælp er faktisk blevet et angreb”

”Jeg har konkret oplevet noget, jeg har gjort for at hjælpe, hvor min medarbejder har misforstået mig og opfattet det som om jeg tog over. Det fik den modsatte effekt. Det jeg troede var en hjælp er faktisk blevet et angreb ”.

Problem: Moralsk konflikt

- Uoverensstemmelse mellem det, man gerne vil gøre og det, man skal udføre.
- Kløft mellem ideal og faktiske muligheder:
"For at jeg er tilfreds skal jeg bruge 4 timer - men jeg får kun mulighed for at bruge 2 timer" "Jeg har svært ved at stå inde for den kvalitet, jeg leverer, selv om min arbejdsplads er tilfreds".
- Oplevelse af modsatrettede forpligtelser.

På flugt



”Jeg er bange for at blive afsløret”

”Jeg er bange for at blive afsløret. Det er helt eksistentielt. Jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det der jeg laver. Jeg er bange for at blive afsløret i slet ikke at have styr på det, og jeg tænker, at de andre har forventninger om, at jeg kan mere end jeg kan, og det er pinligt, simpelthen pinligt, at jeg ikke kan løse den her”.

Skam

- Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret.
- Opstår, når afstanden mellem ideal og faktiske muligheder bliver for stor Vi opdager, at vi ikke lever op til vores egne forventninger. 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.

Samvittighedsdom

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

Min leder svarer: "Ja".

Min samvittighed svarer: "Nej".

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

”Følelsen af at det var ufortjent”

”Jeg kunne slet ikke modtage min leders anerkendelse af mit arbejde. Jeg gjorde hende opmærksom på, at den ros, hun gav mig faktisk ikke var fortjent. Min leder forsøgte at gøre mig klart, at hun mente det. Jeg kunne godt høre, hvad hun sagde til mig, og jeg var bestemt også glad for det, men jeg blev ved med at have følelsen af, at det var ufortjent, og at jeg havde "snydt" hende”.

To reaktionsmønstre

To stressreaktioner med skam:

- Problemløser
- Relationsmester

Vi har begge former. Under stress dominerer den ene.

De skal anerkendes forskelligt!

To reaktionsmønstre

Problemløserreaktioner

Skam knyttet til egne præstationer – ”Jeg kan ikke præstere godt nok” – frygt for sin egen samvittighed. Følelse af at svigte andre. Skammer sig over sin egen uformåen.

Relationsmesterreaktioner

Skam knyttet til en leder eller kollega – ”Jeg er ikke en vellidt medarbejder” – frygt for at blive ignoreret af andre. Føler sig udenfor og svigtet af andre. Skammer sig over ikke at være værdig til andres opmærksomhed.

Problemløser

Selvfølelse bundet op på det man bidrager med til fællesskabet (Vigtigt ift. kerneopgave).

Føler sig forpligtet til at levere til fællesskabet.

Følsom over for at levere 80 %.

Vil gerne løse opgaver selv og ikke have uopfordret råd og hjælp.

Bekymring: Opgaven

Kan jeg klare det?

”Jeg kan ikke løse opgaven”.

Relationsmester

Selvfølelse bundet op på det at være en del af fællesskabet. (Vigtigt ift. kerneopgave)

Føler sig forpligtet på at levere i fællesskabet.

Følsom over for at stå alene, irettesættelser, hårde ord og dårlig stemning.

Vil gerne hjælpe og have uopfordret råd og hjælp.

Bekymring: Relationen

Kan de andre lide mig?

”Min leder kan ikke lide mig” .

Paradigmeskifte

- Det er populært at sige, at vi kan forebygge stress og at vi bare skal tale om det, når der er stress. Men der må jeg bare sige nej, ikke altid.
- Ledere og medarbejdere har et fælles ansvar for at håndtere stressreaktioner og forebygge sygefravær.
- Skal det lykkes, skal både ledere og medarbejdere klædes på til at håndtere moralske konflikter og forskellige typer stressreaktioner.
- Sker dette ikke, kan det fremprovokere følelsen af skam og stressrelateret sygefravær.

Problemløser

Copingstil: Søger indad og bagatelliserer og ignorerer.
Planlægger en handlingsstrategi i sit hoved. Strategien dæmper stress.

Handler for at kunne forme sin forståelse.

Opfyldelse af målet giver et kick.

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

Relationsmester

Copingstil: Søger aktivt hjælp udefra
Bygger op og dæmper stress ved at forholde sig til og tale med andre. Processen med at formulere en strategi og analyse dæmper stress.

Former sin forståelse sammen med andre for at kunne handle.

Vejen til at opfylde målet giver et kick.

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

Problemløser

Undgå at tabe ansigt.

Kort og kontant: Ja, der er mange opgaver for tiden, hvad kan jeg gøre?

Spørg hvordan det går med ...

Hjælp til at kunne løse opgaver, skitsere rammer og at tydeliggøre bidrag.

Giv mulighed for at vedkommende kan klare det selv.

Relationsmester

Bekymrende omsorg.

At blive lyttet til – ”Det er jeg ked af at høre, vi må klare det sammen”.

Spørg ind til, hvordan vedkommende har det.

Lyt, nik og tilbyd hjælp og støtte.

Giv plads til at lufte bekymringer uden at blive mødt med en løsning eller en dom.