

Skam, anerkendelse og stærke arbejdsfællesskaber

Et nyt perspektiv på stresshåndtering

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“For de kan ikke undvære mig inde på arbejdet”

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.”

Phd, post.doc.

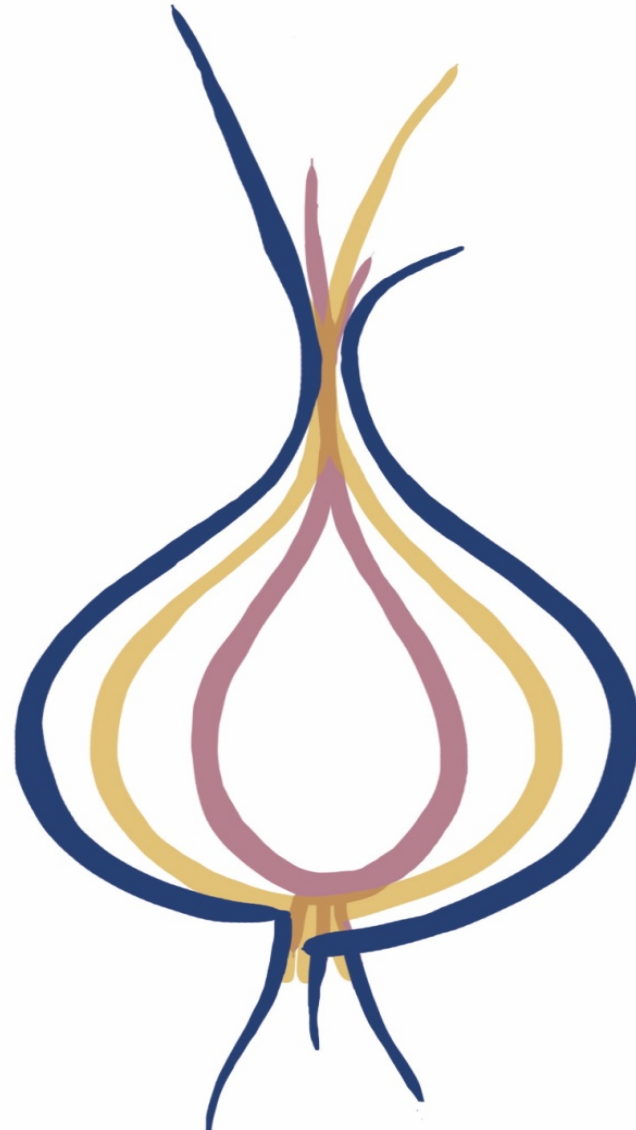
Pernille Steen Pedersen

Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/

ppe.mpp@cbs.dk

Metode: Problemanalyse



Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“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.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“Det følte jeg bare ikke at jeg kunne”

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.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“Det jeg troede var en hjælp er 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.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“...han kunne gøre mig skade”

Jeg ved ikke om jeg var bange for ham eller om det var respekt, jeg havde for ham? Måske kan man have noget lige midt imellem-agtigt? Jeg tror måske, det har været en eller anden form for i anførselstegn bange for ham, fordi jeg godt har været klar over, at han kunne gøre mig skade.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Kerneproblem: Moralsk konflikt

Kløft mellem ideal og faktiske muligheder: Uoverensstemmelse mellem det, vi gerne vil gøre og det, vi skal udføre

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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“... at jeg ikke slog til”

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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Skam

- ▶ Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret, frygten for at blive forkastet
- ▶ Opstår når spænding mellem ideal og faktiske muligheder bliver for stor → vi opdager, at vi ikke lever op til forventninger - vi har ikke gjort, som vi burde gøre
- ▶ Skam er vigtig for at opretholde vores tilknytning til flokken og undgå skamløshed men 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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

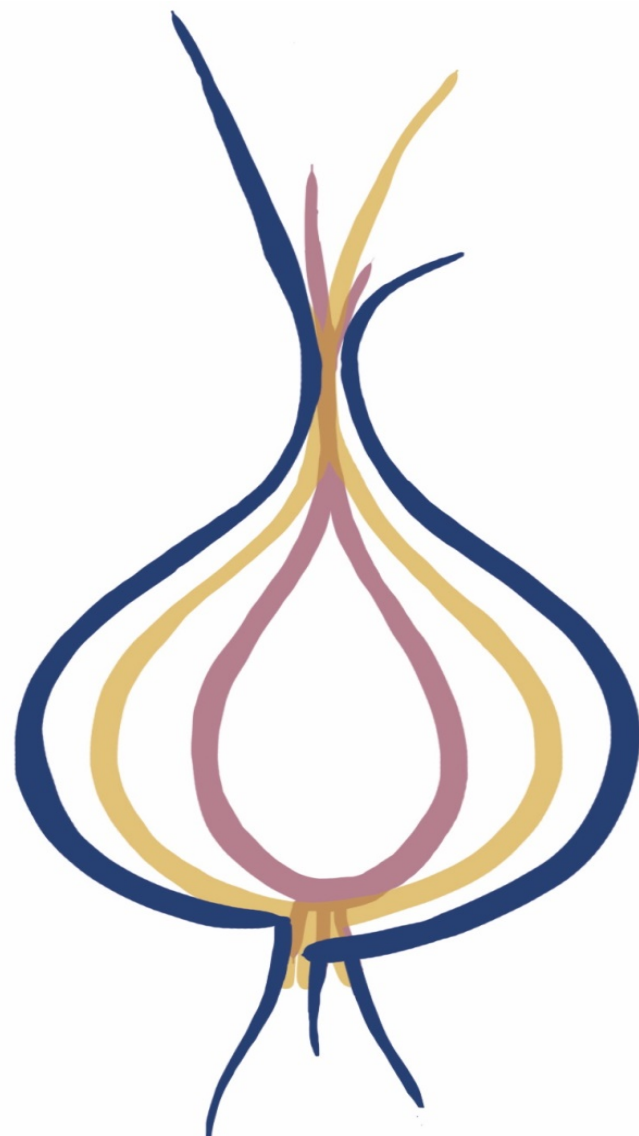
www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Skam skader dømmekraften og står i vejen for anerkendelse

- "Hvad kan vi gøre for at håndtere skam og forebygge stressrelateret sygefravær sammen med andre og ikke hver for sig?"
- "Hvad kan ledere gøre for at hjælpe medarbejdere til at modtage anerkendelse"?

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk



Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

To reaktionsmønstre

Problemløserreaktioner

- Selvfølelse bundet op på det man bidrager med til fællesskabet.
- Føler sig forpligtet til at levere til fællesskabet
- Kan ikke udholde at tabe ansigt
- Sårbar situation: At gå på kompromis og at påtage sig uvante opgaver
- Copingstil: Indadvendt

Relationsmesterreaktioner

- Selvfølelse bundet op på det at være en del af fællesskabet.
- Føler sig forpligtet på at levere i fællesskabet
- Kan ikke udholde at være i opposition til andre,
- Sårbar situation: At stå alene, irettesættelser og dårlig stemning
- Copingstil: udadvendt

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

2 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"

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“Ny anerkendelsespraksis”

“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”

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“... beskrev min situation meget præcist”.

“SÅ VAR DET, jeg læste artiklen om dit arbejde, og så tudede jeg en hel weekend og jeg gik til mine mest allierede kolleger og min leder for at fortælle, at jeg havde fundet noget, jeg mente, beskrev min situation ret præcist”.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Pernille og monopolet

15 minutter: På skift fortæl om et dilemma, du har stået i og hvor der var følelser og måske moralske konflikter på spil. Fortæl de andre om (kom ind alle punkter eller udvælg enkelte):

1: Situationen

2: Dine overvejelser ift. det valg, der skulle træffes

3: Beskriv hvad der var svært

4: Beskriv om der var noget, der overraskede dig

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

En oplyst anerkendelsesrejse

- nye værktøjer til at håndtere skam i et arbejdsfællesskab

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Forvaltningschefen

“Hvilke kompetencer forudsætter det at være i stand til at mestre det arbejdsmarked, vi er en del af nu? Hvordan kan vi supplere vores faglige kompetencer med nogen af de andre kompetencer, som er nødvendige for at lykkes i et godt arbejdsliv? Der ligger en kompetenceudvikling i forhold til at skabe en forståelse at det er en ny måde, vi skal være medarbejder og leder på. Vi kan ikke blive ved med at gøre det samme”

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Arbejdsmiljørepræsentanten

Hvordan bliver det her sted løftet til et sted hvor vi er gode sammen. Det første step er at vi har brug for et redskab til at kunne se, hvad er det for et slags menneske, der er her? Hvad kan vi gøre for at støtte hinanden i denne her hektiske hverdag. Som leder, som gruppe og som sig selv. Hvad kan vi gøre for at få det til at blomstre? Det er jo det det handler om.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Mit bidrag: En oplyst anerkendelsesrejse



Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"Tør være sårbar"

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 tanker og 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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"... se flere ting i et andet og nyt lys"

"Det giver rigtig god mening at høre om moralske konflikter. Jeg ser på konflikter mellem medarbejdere på en helt anden måde. Når jeg læser din bog m.m. er det for mig et "wake up call", da jeg kan se flere ting i et andet og nyt lys. Tak for det, Pernille. Det er mega brugbart som personaleleder."

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Dialogkort a eller b

Du bruger mere tid på opgaverne end rammerne tillader. Hvilke af disse to udsagn passer bedst på, hvordan din leder kan hjælpe dig?

- ▶ Min leder skal først og fremmest lytte og spørge mere ind til det, jeg fortæller
- ▶ Min leder skal først og fremmest hjælpe med at komme med en løsning

Hvilke af disse citater passer bedst ift. hvordan du gerne vil have hjælp fra dine kollegaer, når du oplever et stort arbejdspress?

- ▶ Det er rart, at mine kollegaer tilbyder deres hjælp og kommer med gode råd, uden, at jeg har bedt om det
- ▶ Jeg skal nok selv sige til, hvis jeg har brug for hjælp

Phd, post.doc.

Pernille Steen Pedersen

Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Dialogkort – “citatrunden”

- ▶ “Hvis jeg har et problem, så hjælper det at snakke med en kollega, og så lige høre: “Hvad synes du”?”
- ▶ “Det er dejligt, når min leder er opsøgende og kommer af sig selv, så jeg ikke behøver at ringe efter min leder”
- ▶ “Jeg kan godt lade være med at bede om hjælp fra en kollega, selv om jeg har brug for det”

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

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

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Hvad er egentlig en hjælp for dig?

Da vi havde dialogkortene oppe på et personalemøde for nyligt bad alle om at bruge det her materiale i deres teams, fordi de dialoger de havde med hinanden var helt anderledes end meget andet vi har prøvet. Det her kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. Det italesætter nogle andre ting og handler ikke om: Er du stresset? og Hvem skal tage opgaver fra dig?, men i stedet: Hvad er egentlig en hjælp for dig? Og hvordan kan du hjælpe dig selv også?

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Forslag til at bringe materialerne i spil: TRIO-en inviterer til gå-hjem-møde om trivsel

- 1: Sørg for at afprøve nogle af kortene på forhånd i TRIO'en, så I kender spillet.
- 2: Planlæg gå-hjem-mødet og fordel jeres roller på mødet. Overvej følgende:
 - ▶ Hvem introducerer reglerne? Powerpoint og/eller uddeles skriftligt materiale?
 - ▶ Inddel medarbejderne i grupper á fire personer.
 - ▶ Hvordan vil I samle op i plenum, og er formålet med plenumopsamling?
 - ▶ a) at skabe gode dialoger til at blive klogere på hinanden, uden et konkret output, eller
 - ▶ b) at bruge dialogerne til at udpege konkrete handlinger?
 - ▶ Hvis a), så kan spørgsmålet til den afsluttende plenumdrøftelse være: "Hvordan var det at spille kortene? Hvad overraskede jer mest? Hvis b), så kan hver gruppe blive bedt om at notere forskellige forslag til handlinger, som dialogerne har inspireret til.

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

På mødet

- ▶ GRUPPER: Vi har inddelt jer i grupper á fire. Hver gruppe har fået en bunke kort indenfor et tema.
- ▶ STYRING: Hver gruppe vælger en ordstyrer, der læser spørgsmål op, styrer tiden
- ▶ OPLÆSNING: Ordstyreren læser introduktionsteksten til det udvalgte tema, hvorefter spørgsmål 1.A læses højt..
- ▶ TID: I skal være tilbage klokken X, så vi kan samle op i plenum.

TRIO'en minder også deltagerne om at:

- ▶ der ikke er nogle rigtige eller forkerte svar - det handler om at få gode dialoger
- ▶ Det er ikke formålet, at I skal blive færdige med alle runder, men at I får talt om det, som har betydning for deltagerne i jeres gruppe.

Phd, post.doc.

Pernille Steen Pedersen

Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

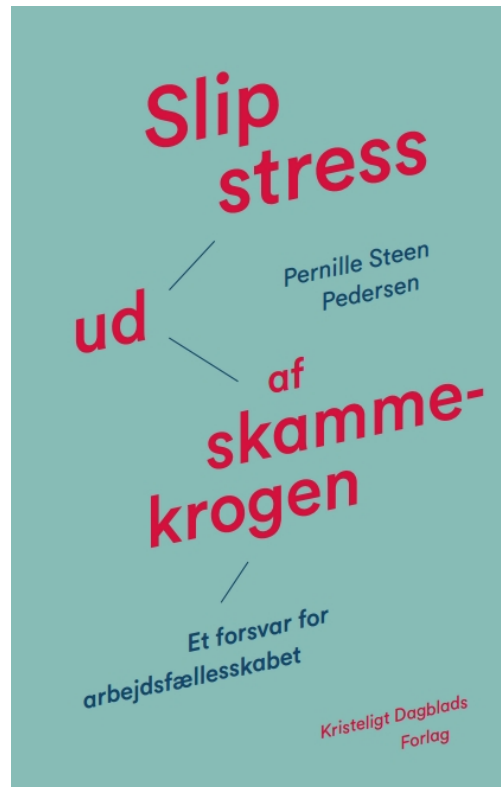
Fælles grundlag

“Materialet gav et andet sprog at tale om, hvordan vi kan hjælpe hinanden og hvordan vi kan være hinandens arbejdsmiljø. Nogle af mine medarbejdere foreslog, at det her skulle være et fælles grundlag, så når man bliver ansat, vær så god, det er sådan her vi tænker om måden af interagere med hinanden på. Det tror jeg at vi fremover vil gøre ude hos mig, fordi det har vakt stor genklang”

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Læs mere: vpt.dk/nytperspektivpaastress.dk



Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Spørgsmål til walk and talk

- ▶ Har vi mod på at arbejde videre med forskningsmaterialerne?

Hvis ja:

- ▶ Hvordan vil vi i TRIO-gruppen arbejde videre med materialerne?

Bliv gerne konkrete!

- Hvem gør hvad og hvornår?

Phd, post.doc.
Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@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 & 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.

Phd, post.doc.

Pernille Steen Pedersen
Institut for ledelse, Politik og
filosofi, CBS

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk