

Fra skam til stress

Stress er ofte en følge af, at medarbejderne ikke selv kan anerkende egne præstationer eller ikke føler sig anerkendt og derfor overmandes af følelser som utilstrækkelighed og skam. Det skal du som leder kunne forstå og håndtere rigtigt.

Som leder er det vigtigt at arbejde med balancen mellem belastninger og ressourcer, men også at forstå de underliggende psykologiske mekanismer, der kan føre til stressrelaterede sygemeldinger.

Stress i arbejdslivet er tæt forbundet med, at vi føler dårlig samvittighed eller skammer os over ikke at kunne præstere, som vi plejer, eller over ikke at blive mødt på en måde, så vi føler os respekteret.

For grundlæggende søger vi alle anerkendelse i vores arbejde. Vi kan opleve anerkendelse, når vi løser en opgave til egen og arbejdspladsens tilfredshed, eller når vi føler, at vi bidrager til et arbejdsfællesskab, hvor der sættes pris på os.

Når vi oplever, at vi ikke selv kan anerkende det, vi gør, eller når vi ikke føler os anerkendt af *andre*, kan det slå over i dybe følelser af ikke at være gode nok som mennesker. Denne skam opstår i arbejdslivet, når arbejdet af den ene eller anden grund ikke kan opfylde vores basale behov for at føle os trygge i, at vi kan klare det, der kræves af os, og leve op til vores egne og andres forventninger. Også forandringer i privatlivet kan aktivere vores skamfølelse og få os til at føle os stressede.

Som leder skal du være særlig opmærksom på situationer, hvor der rokkes ved de eksisterende

muligheder for, at medarbejderne kan føle sig trygge og anerkendte. Det kan fx være i forbindelse med forandringer, hvor der kan opstå en kløft mellem medarbejdernes indre idealer og de ydre muligheder. Den enkelte oplever fx at skulle gå på kompromis med sin faglighed eller sit behov for at blive mødt og anerkendt socialt.

Hvis man som leder ikke er opmærksom på og håndterer dette sammen med medarbejderen, kan vedkommende udvikle en skamfølelse, der gør ham eller hende ekstra sårbar over for stressbelastninger.

To forskellige reaktioner

Forskningen peger på to hovedkilder til, at vi føler os anerkendt i arbejdslivet: god opgaveløsning og gode relationer på arbejdspladsen. Derfor reagerer vi også forskelligt, når vi oplever enten:

- at miste muligheder for at føle os anerkendt i kraft af en god præstation; så reagerer vi med *præstationsskam*
- at føle os mere usikre på vores plads i fællesskabet; så reagerer vi med *relationskam*.

Vi kan alle have begge reaktioner, afhængigt af situationen. Men jo mere stressede vi er, jo mere tilbøjelige er vi til at udvise én af reaktionerne.

Det er vigtigt for dig som leder at kunne skelne de to fra hinanden. For ligesom der er tale om to forskellige måder at reagere på, er der også brug for ret forskellige greb til at håndtere skammen og forebygge, at den baner vejen for stressrelaterede sygemeldinger. Hvis du fejltolker, hvad en medarbejder især reagerer på, kan du faktisk i den bedste mening komme til at gøre ondt værre.

Præstationsskam

Ved præstationsskam er den dårlige samvittighed knyttet til, hvad andre tænker om det, vi præsterer og *gør*. Medarbejderen er optaget af at udvise faglig kompetence, og skammen udløses ved, at medarbejderen selv vurderer præstationen ud fra et indre ideal, der tidligere har kunnet imødekommes, men nu ikke længere svarer til de ydre realiteter på arbejdspladsen.

En medarbejder, der oplever præstationsskam, vil fx typisk sige:

- Der er for mange opgaver – jeg kan ikke nå det hele.
- Der bliver brugt alt for meget tid på ligegyldige opgaver.
- Målesystemet er ikke retfærdigt, for der bliver målt på det forkerte.
- Der er ikke tid til at løse opgaverne fagligt forsvarligt.

Medarbejderen vil da typisk forsøge at håndtere sin skamfølelse ved at søge ind i sig selv, finde sine egne udveje eller forsøge at glemme problemerne. De bliver imidlertid ved med at dukke op til overfladen, og tankerne kredser konstant om ufuldstændige præstationer og ufærdige opgaver.

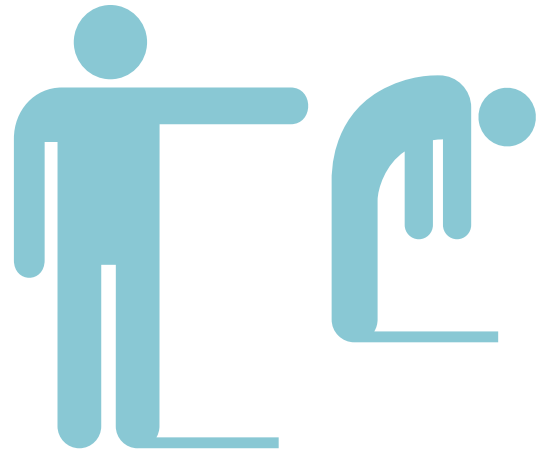
Nogle medarbejdere kan da begynde at lukke af for omverdenen, blive fåmælt og afvise andres hjælp. Andre medarbejdere reagerer omvendt ved pludselig at udvise en hidtil uset aggressivitet og vrede. Det er almindeligt for en medarbejder med præstationsskam at tage alt for meget på sig og samtidig være dårlig til at tage mod hjælp.



Ny forskning

Dette afsnit præsenterer ny forskning af Pernille Pedersen og hendes perspektiv på ledelsesopgaven med at forebygge stressrelateret sygefravær. Det er blandt andet beskrevet i bogen "Slip stress ud af skammekrogen" (2016), der bygger på hendes ph.d.-afhandling fra samme år.

Pernille Pedersen er postdoc på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.



Relationssskam

Ved relationssskam udspringer skamfølelsen af forestillingen om, hvad andre tænker om den, man *er*. For at undgå denne skam er det helt afgørende, at man føler sig som en vigtig del af et arbejdsfællesskab. Følelsen af at være anerkendt hænger sammen med, at andre viser, man er noget værd.

Typiske klager fra en medarbejder, der oplever relationssskam, kan være:

- Jeg føler mig dårligt behandlet.
- Jeg er ikke en del af fællesskabet.
- Jeg føler mig misforstået.
- Jeg mangler oplæring og sparring.

Medarbejderen forsøger ofte at håndtere følelsen ved at søge udad og hente hjælp og støtte hos andre. Det kan let blive misforstået som, at medarbejderen selv overfokuserer på og dyrker problemerne i sit arbejdsliv.

Men ønsket om at tale grundigt om tingene er tæt forbundet med behovet for at få andres respekt og have gode relationer. Det kan føre til en nærmest overdreven søgen efter anerkendelse, hvor medarbejderen lader sig påvirke meget følelsesmæssigt af omgivelserne. Det kan fx være en stor belastning at være på kant med nogen eller fornemme, at andre ikke kan lide en.



En fælles opgave

At tale åbent om bekymringer, ubehagelige episoder eller frygten for at fejle er en vigtig vej til at undgå skam og forebygge stressrelateret sygefravær.

For da skam er social og relationel, skal den også håndteres i fællesskab. Din opgave som leder er sammen med medarbejdere at tage højde for, at *alle* har følelser med i arbejdet, og at vi også reagerer følelsesmæssigt forskelligt på høje belastninger. Ingen kan forsikre sig mod skam eller stress. Men vi kan på arbejdspladsen opfange og håndtere stresssymptomerne tidligt, så de ikke fører til alvorlig langvarig stress og sygefravær. Her har medarbejderne også et ansvar for at hjælpe dig som leder til at kunne give den støtte, de har brug for.

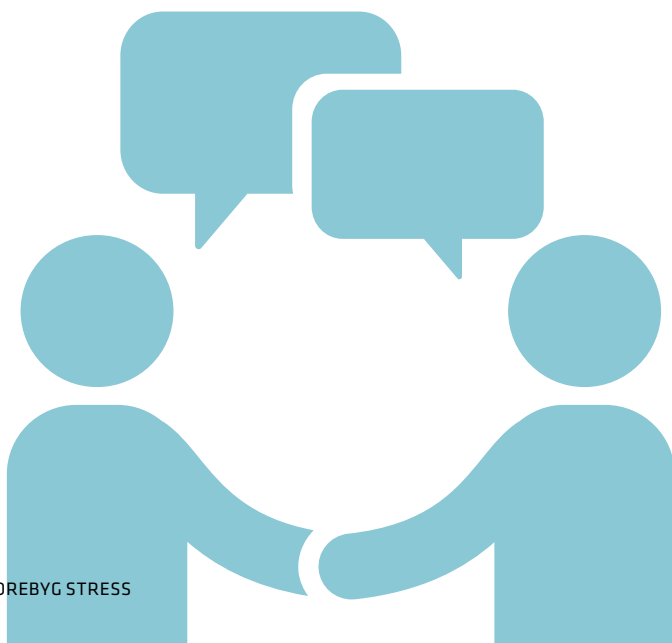
Du kan fx sørge for, at dine medarbejdere kender de forskellige reaktioner på forandringer, pres eller andre oplevelser af ubalancer i hverdagen – og bede dem være opmærksomme på, hvordan de selv reagerer i de situationer. At have en sådan dialog i teamet eller afdelingen kan gøre det legitimt at tale om, at vi som mennesker reagerer forskelligt og har forskellige behov. Gør det klart, at det er lige naturligt og legitimt at reagere på den ene som på den anden måde. Du kan også inddrage arbejdsmiljøgruppen og tillidsrepræsentanten i dialogen om, hvordan I bedst kan trække på kendskabet til de to typer af skamreaktioner i jeres fælles stressforebyggelse.



Skam skal håndteres forskelligt

En vigtig del af din ledelsesopgave er at lede på en måde, så medarbejderne kan bevare deres selvspekt. Du skal ikke nødvendigvis få alle til at være glade hele tiden, men du kan støtte dine medarbejdere til ikke at være bange for at falde igennem, og du kan hjælpe dem til at se, at de hører til i og bidrager til fællesskabet.

Ved begge typer af reaktioner er det vigtigt, at du tydeligt signalerer, hvornår du er tilfreds med medarbejderen. Du er nødt til først at anerkende medarbejderens oplevelse af at være spændt ud mellem det indre krav og de ydre muligheder. Derefter kan du hjælpe med at modificere forpligtelsen og medarbejderens dom over sig selv.



Håndtering af præstationsskam

Medarbejdere med præstationsskam er først og fremmest optaget af at fremstå fagligt kompetente. Her kan du hjælpe til en mere realistisk vurdering af, hvad det er nødvendigt at præstere – og eventuelt modificere medarbejderens eget præstationsideal. Hvis der på nogle opgaver i en periode kun er tid og ressourcer til en 80 procents indsats, skal du tage ansvaret og forklare medarbejderen, at han eller hun ikke kan tage ansvaret for at levere 100 procent på de pågældende opgaver.

Der er især fire ting, du kan gøre, hvis medarbejderen viser tydelige tegn på præstationsskam:

1. *Skab et overblik over arbejdsopgaverne, og løft ansvaret bort fra medarbejderen.* Skitsér rammerne for opgaverne, fx hvor lang tid du forventer, at medarbejderen bruger på disse, og hvor grundigt de skal løses. Husk at være tydelig omkring, at det er dit ansvar, at opgaven skal løses på den måde.
2. *Lyt til, og efterspørg medarbejderens faglige vurderinger.* Spørg om, hvordan det går med de pågældende opgaver, og vis, at du er opmærksom på det faglige niveau ved at lytte til medarbejderens faglige vurdering.
3. *Vær opmærksom på, hvad og hvornår du roser.* Vær tydelig omkring, hvornår opgaven er løst tilfredsstillende. Det kan virke stik imod hensigten, hvis du forsøger at give anerkendelse for en præstation, som medarbejderen ikke selv kan anerkende.
4. *Anerkend både præstationen og kompromisset.* Fortæl medarbejderen, at du kan se, at det har været nødvendigt at gå på kompromis, og hjælp medarbejderen til at forstå, at leverancen er i overensstemmelse med de ydre krav.

Håndtering af relationsskam

En medarbejder med relationsskam vil ofte være urolig for, hvordan andre vurderer ham eller hende – ikke mindst dig som leder. Derfor er det vigtigt at vise opmærksomhed og interesse for medarbejderen, fx lytte til medarbejderens oplevelse af situationen og spørge ind til, om der er noget, medarbejderen har brug for. I stedet for straks at møde medarbejderen med en løsning eller “det er da ikke så galt”-opmuntring, vil det i mange tilfælde være mere hjælpsomt at stille åbne og nysgerrige spørgsmål og derigennem vise, at du tager medarbejderens bekymringer alvorligt. Først derefter kan du foreslå mulige løsninger.

Der er især fire ting, du kan gøre, hvis medarbejderen viser tydelige tegn på relationsskam:

1. *Lyt i stedet for at løse problemet.* Det kan være fristende at bringe en løsning på banen, men hold lidt igen, og lad fx være med at sige, at “det ikke er så slemt”. Det kan forværre skammen og oplevelsen af ikke at føle sig hørt og forstået.
2. *Vær opmærksom på, at det, du siger, kan blive misforstået.* Husk, at det, du gør og siger – og det, du ikke siger eller gør – kan blive tolket ud fra en frygt for, at du ikke kan lide medarbejderen og måske endda vil kunne skade ham. Husk fx at svare på mails, også selv om der ikke er nyt; fortæl, at du vender tilbage.
3. *Hjælp medarbejderen til at spørge om hjælp.* Giv vedkommende ekstra opmærksomhed, og spørg om, hvordan det går. Fortæl, at du gerne vil hjælpe, og at I sammen kan finde gode løsninger. Lyt til medarbejderens bekymringer i stedet for at bagatellisere det, du hører.
4. *Anerkend medarbejderens intention.* Fortæl medarbejderen, at du sætter pris på, at vedkommende gerne vil gøre en god indsats.



Oversigt: To former for skam, der kan føre til stress

Inspiration til refleksion
og dialog



	PRÆSTATIONSskam	RELATIONSskam
Grundlæggende orientering	<ul style="list-style-type: none"> • Præstationer er kilde til skam. Kan være bange for at præstere dårligt. • Tænker: Hvad tænker andre om min præstation? • Lægger planer på egen hånd om, hvordan usikkerheden kan skubbes væk. • Er bange for at svigte andre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationer er kilde til skam. Kan være bange for ikke at være vellidt. • Tænker: Hvad tænker andre om mig? • Taler og lægger planer med andre for at skubbe usikkerheden væk. • Er bange for at blive svigtet af andre.
Tanker	<ul style="list-style-type: none"> • Kredser om opgaverne og løsningen af opgaverne. • Kan være optaget af, hvad andre tænker: Har jeg gjort noget, der kan falde tilbage på mig? • Kredser om mulige fejl. • Er bange for at miste handlekraft, ansvarlighed, faglighed eller position i virksomheden – og kan derfor føle sig presset til at arbejde endnu mere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kredser om, at andre – typisk en leder eller kollega – ikke kan lide én og behandler én dårligt. • Bliver frustreret, når andre ikke spiller bolde tilbage. Tænker, at andre ikke kan lide én. • Er bange for at begå fejl og frygter at få kritik og blive skældt ud.
Opførsel	<ul style="list-style-type: none"> • Begynder at undgå opgaver og er meget lang tid om at komme i gang. • Virker irriteret, når andre stiller spørgsmål og kræver opmærksomhed. • Virker fraværende og ligeglad med andre og trækker sig fra fællesskabet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Søger andres opmærksomhed. • Taler om, at andre krænker dig. • Retfærdiggør alt, hvad vedkommende siger.
Det usynlige	<ul style="list-style-type: none"> • Forsøger at glemme problemer for at dæmpe stress og ignorerer andres råd. • Har svært ved at bede om hjælp, for er bange for at virke svag. Forsøger at overbevise sig selv om at kunne klare det. • Har brug for mange oplysninger for at kunne træffe beslutning, fordi flere scenarier opvejes op imod hinanden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har brug for at tale om tingene for at få dæmpet sin skamfølelse og er afhængig af andres bekræftelse. • Kan have en tendens til at give sin egen angst videre til andre. • Siger ét, men mener ofte noget andet. Der kan være mange underforståede budskaber, som andre ikke forstår.
Typiske følelser	<i>Jeg er bange for at blive gennemskuet. Det er helt eksistentielt. Jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det, jeg laver. Jeg tænker, at de andre har forventninger om, at jeg kan mere, end jeg kan.</i>	<i>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 har gjort noget galt. Når de andre står og snakker, er jeg bange for, at de taler om mig.</i>
Dit hovedbudskab som leder	<i>“Det er mit ansvar som leder, at opgaven er afgrænset på denne her måde. Jeg kan godt se, at opgaven ville blive løst mere grundigt, hvis du får mere tid. Men der er ikke mere tid. Hvad mener du, vi kunne gøre for at levere bedst muligt inden for den tidsramme, vi har?”</i>	<i>“Jeg kan godt forstå, at det er hårdt, at brugerne bliver sure på dig, når du ikke har mere tid til at løse opgaven. Jeg synes også, det er hårdt. Vi må trække på samme hammel og gøre det så godt, vi kan. Sammen kan vi klare det”.</i>
Pas som leder på med ...	<ul style="list-style-type: none"> • Letkøbt ros som: “Flot arbejde”. • Bagatelliserende udtalelser som: “Lad være med at bruge så lang tid på opgaven”. • At fratage medarbejderen opgaver eller ansvar uden at afstemme det med medarbejderen selv. • At overlade medarbejderen til sig selv, selv om hun tydeligt udstråler, at hun nok skal klare det. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagatelliserende udtalelser som: “Lad være med at tage dig af det”. • Affærdigende udtalelser som: “Sådan mente jeg det ikke”. • Personlige tilbagevisninger: “Du misforstår, det er dig, der er for nærtagende”.