VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 06-02-2020

Hyld den menneskelige sårbarhed

Trods bedre arbejdsvilkår end nogensinde bliver flere påvirket af forskellige former for arbejdslivsstilsplager. Det være sig forskellige former for stress, oplevelsen af at blive krænket, og andre tegn på sårbarhed forbundet med oplevelser på arbejdet. Desuden har flere svært ved leve med sårbarheden. Her får du tre forskellige perspektiver på udfordringer og muligheder i arbejdslivet.

Skribentinfo



Lone Aggernæs Thornberg

Partner og direktør i Summit Consulting

Summit Consulting



Marianne Jensen

Faglig koordinator for psykologgruppen i Bornholms Regionskommune

Bornholms Regionskommune



Mette Gyde Møller

Udviklingsdirektør og ansvarlig for Det bæredygtige arbejdsliv i Hartmanns A/S

Hartmanns

I artiklen forsøger vi at indfange nogle af de udfordringer, men også muligheder, vi møder i vores arbejdsliv som hhv. klinisk psykolog, udvikler af det bæredygtige arbejdsliv og udvikler af ledere. Det er derfor et erfaringsbaseret indlæg som et supplement til den verserende debat om stress i arbejds- og privatlivet.

Vi oplever alle tre fra hvert vores perspektiv, at flere ramte lever i troen på, at det er et svaghedstegn at sætte en grænse for, hvad de kan levere – både arbejdsmæssigt og privat. Kimen til en forståelse og måske også en løsning må derfor (blandt andet) ligge i, at vi bliver bedre til at rumme vores egen og hinandens ”uperfekthed” – både i arbejdslivet og i familielivet.

Den svære ledelsesopgave

Alle organisationer oplever et konstant pres for forandringer. Det udfordrer vilkårene på vores arbejde og giver stor usikkerhed for ledere og medarbejdere i forhold til ressourcepres, bundlinje og arbejdsmiljø. Hertil kommer, at vi både arbejdsmæssigt og privat konstant spejler os i andre – og vel at mærke den version af andre, som vises på de sociale medier, hvor de fleste viser succesen – og de færreste udstiller hverdagen, med alt hvad den indeholder af almindelighed og sårbarhed.

I vores arbejde møder vi ledere, der er ulykkelige over, at deres medarbejdere går ned med stress, men som har vanvittig svært ved at knække koden til at forhindre det. De udtrykker berøringsangst med emnet, fordi de oplever det som grænseoverskridende at tage dialogen med medarbejderne, herunder italesætte sårbarhed.

Flere ledere har også svært ved at sætte grænser for sig selv og forsøger at leve op til mere eller mindre udtalte forventninger fra deres chefer. På arbejdspladserne sker ændringer og nye tiltag så hurtigt, at de fleste – inklusiv ledelsen – er usikre på, hvilke konsekvenser ændringerne vil få for roller og ansvar. Denne usikkerhed medfører et fokus på at sikre egen position med den konsekvens til følge, at opgaven med at hjælpe egne medarbejdere igennem forsømmes.

Nogle ledere er blevet opmærksomme på det problematiske i situationen, men har svært ved at bremse op og sikre, at både ledere og medarbejdere trives, samtidig med at opgaverne løses i det nødvendige tempo, så produktivitet og forventet serviceniveau opretholdes. Vi ser desværre en tendens til, at det psykosociale arbejdsmiljø ikke anses for at være en tilstrækkelig strategisk opgave.

Det ligger nogle ledere fjernt, at forandringskapacitet afhænger af trivsel, tillid, tryghed, relationer – med andre ord det psykosociale arbejdsmiljø, der i sin dårlige form tegner sig for 50-60 pct. af alt sygefravær.

Læs også: Når død, lidelse eller kærlighed rammer dine medarbejdere

Forandringer gør os sårbare og usikre

Forandringer gør de fleste af os bevidst eller ubevidst bekymrede for, om vi er kompetente nok og værdige til at være en del af fællesskabet i fremtiden. Det gør os usikre og sårbare, og der skal mindre til, før vi føler os krænkede eller ekskluderede. Udfordringen er, at det oftest forbliver den enkeltes ensomme kamp med fokus på individuel personlighed og coping strategier.

Når Anne, Anders, Amalie eller Arne knækker, eller er lige ved, får de anvist en psykolog eller terapeut gennem arbejdspladsen eller pensionsordningen, men i organisationerne lærer vi meget lidt om, hvorvidt andet end deres sårbarhed og måske manglende ledelse bidrog til et knæk. Var der fællestræk i projekter eller beslutninger, der påvirkede dem og organisationens overordnede trivsel? Var der en leder eller en kollega, der lyttede? Turde nogen blande sig?

Vi ved, at lederen spiller en afgørende rolle for at skabe sunde kulturer med praksis for at dele viden, indrømme fejl og med høj grad af relationel opmærksomhed. Men hvis vi skal prøve at forstå, hvorfor problemstillingen omkring vedkendelse af sårbarhed opstår, er vi nødt til at kigge på, hvad der er på spil hos de stressramte, og hvorfor det er så svært at sætte grænserne. Hvilken brist er fulgt i kølvandet på den store styrke i selvstændigheden, som vores samfund rummer?

Læs også: Den psykologiske tryghed er vigtigere end nogensinde før

Skam og forkerthedsfølelse

På baggrund af klinisk arbejde med klienter, der er sygemeldt med stress eller på vej til en sygemelding, er det naturligvis følsomt at udtale sig kategorisk om årsager og medvirkende faktorer til, at dygtige, arbejdsomme medarbejdere presses i en grad, der påvirker livskvalitet og fører til sygemelding. Det er ekstremt komplekst og kontekstbundet. Der viser sig dog nogle fællestræk hos klienterne, som strækker sig ud over kun at omfatte arbejdslivet, og som omfatter livsdueligheden og tilværelsen i det hele taget.

Paradoksalt nok oplever mange, der er i behandling at have fået god støtte og opmærksomhed fra kolleger og ledere, der har bedt dem passe på sig selv og geare ned, men som stressramte har de haft svært ved at rumme og tage imod omsorgen og handle på den. Når det ser værst ud, fortæller nogle, at de skubber kollegaer og leder væk, fordi det føles skamfuldt at være dem, der ikke kan klare presset. De kæmper med en stærk følelse af skamfuldhed og forkerthedsfølelse, der også knytter sig til at tage imod hjælp fra en psykolog.

Behandlingsforløbene begynder derfor ofte med fokus på at anerkende alvoren af stresssymptomerne forud for normalisering og endelig bearbejdelse af skamfuldheden. Det kan undre, at det opleves som så skamfuldt at tale om, hvordan man har det i en tid, hvor vi hele tiden hører om stress og angst – ikke mindst i form af personlige beretninger fra kendte i TV-programmer.

Men selv i det lukkede, fortrolige behandlingsrum viser det sig at være så pinefuldt at sætte ord på følelsen af ikke at slå til, at der bliver gjort utallige krumspring for at undgå ”afsløring”. For at slippe for smerten i konfrontationen kan flere i en periode også tage afstand fra og blive vred på behandleren.

Læs også: Nye forskningsbaserede værktøjer til at forebygger stress og skam

Jagten på det perfekte

Det oplevede pres for at skulle fungere gnidningsløst i både privat- og arbejdsliv driver på den måde mange helt ud over kanten. En hypotese er, at vi i bestræbelsen på at være ”helt raske/stærke/sunde” mennesker hverken lytter til, giver efter for eller plads til den helt almindelige sårbarhed. Vi ignorerer signalet om at stoppe op, og jo længere vi venter, desto mere syge og skamfulde bliver vi af at køre på.

Tag fx medarbejderen, der fik opfyldt sin store drøm om at være med til at lave sin organisations klimastrategi – noget så meningsfyldt, at det krævede arbejde dag og nat og gjorde en timeout helt urealistisk trods hukommelsesbesvær og overdrevne følelsesmæssige udsving. Vi ser således mennesker, der slider sig selv op – og som tydeligt har det skidt med, at der er en grænse for deres formåen. Og som meget ofte spejler sig i andre, som de ser klare det hele så overbevisende, selv om det sandsynligvis forholder sig anderledes.

Et eksempel fra den kliniske verden på, hvor vigtigt det er at se det rigtige billede i spejlet er kvinden, der ved afslutningen af et længere behandlingsforløb siger: ”Jeg bliver ved med at have ting, jeg har brug for at arbejde med, og jeg har mange af de samme svære følelser, som da jeg startede forløbet, men mine dyk ned i det sorte er ikke helt så store, for jeg har nok i højere grad accepteret, at det er en del af mit liv at have det sådan, som jeg har det”.

I sin bog: ”Skam, medfødt og tillært – når skam fører til sjælemord” skriver Lars J. Sørensen, der er chefpsykolog på et psykiatrisk hospital, om at vores fokus på at ligestille fysisk og psykisk lidelse kan komme til at tilsløre problemet fremfor at afhjælpe det. Baggrunden er i følge Lars J. Sørensen, at den overvældende følelse af skamfuldhed er en stor del af baggrunden for, at psykiske vanskeligheder udvikler sig.

Skamfølelse er et stærkt ord, og skam har som udgangspunkt en positiv funktion i forhold til at begå sig i et socialt fællesskab. Så når vi bliver skamfulde over, hvordan vi har det, får vi brug for at dække over eller fortrænge det. Set i relation til eksemplerne ovenfor er pointen her, at først når vi accepterer os selv – både med styrker og svagheder - kan vi føle os i realistisk kontakt med os selv – og ikke forkerte.

En psykolog i Kræftens Bekæmpelse fortæller, at hun møder mange patienter med overvejelser om, hvorvidt de håndterer deres kræftsygdom på den rigtige måde eller efter rette metode. Det ser vi også en tendens til i arbejdssammenhæng. Oplevelsen af at kombinationen af nydelse, engagement og mening er afgørende for at føre et succesfuldt liv, og at det er den enkeltes ansvar at få ligningen til at gå op. Og når det ikke lykkes, overmandes den enkelte af skam over ikke at have formået at få det til at gå op uden at skele til livsomstændigheder, pres fra arbejdsmarked, stress eller sygdom. Vi oplever derfor et behov for mere fokus på at legalisere skam- og forkerthedsfølelsen i arbejdet med ledelse, arbejdsmiljø og enkeltpersoner, herunder nuancere og udfordre ideen om at have bragt sig udenfor normalen.

Læs også: Stressede medarbejdere skammer sig

Hyld den menneskelige sårbarhed

Vi har glemt, at vi er fejlbarlige, begrænsede og uperfekte, og at der trods vores selvstændighed er en del vilkår, vi ikke er herre over og ikke kan ”løse”. Vi kan komme til at forstærke det ubehagelige og angstprovokerende ved vores sårbarhed ved at stræbe efter at være perfekte, specielle og i kontrol. Det er et umenneskeligt pres og fuldstændig urealistisk, både når vi skal fungere som voksne i privat- og arbejdslivet, som ledere i organisationer og som børn i skole og daginstitutioner.

Derfor har vi behov for at hylde og værne om den menneskelige sårbarhed, alt det vi ikke har kontrol over, det middelmådige og almindelige, det kedelige, ustyrbare liv… og ikke konstant føle, at vi skal sætte os selv i centrum.

Læs også: Advarsel: Selvudvikling gør dig usikker og selvoptaget