

ALLE HUSKER ORDET SKAM

Center for Kompetenceudvikling i Region Midtjylland lod sig inspirere af to forskere, der formidlede deres viden om social kapital, stress og skam og den modstand mod forandringer, der er genkendelig for de fleste.

Af Kirsten Weiss

Skal man arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, selv om man er en vel-fungerende arbejdsplads, hvor trivsel og gode relationer altid har fyldt meget?

Ja, lyder svaret fra Center for Kompetenceudvikling i Region Midtjylland – eller som en af centerets medarbejdere, uddannelseskonsulent Bo Kristian Nielsen, formulerer det:

– Vi har det godt sammen her, vi har et godt arbejdsmiljø, det viser også vores årlige arbejdsmiljøvurdering, så hvordan skal man forstå, at vi alligevel indimellem har kollegaer, der går ned med flaget og med stress? Og hvordan ville vi som kollegaer reagere, hvis vi pludselig kom ud i hårde tider og fx skulle skæere voldsomt ned? Jeg synes, det giver mening at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, også selv om det går godt på arbejdspladsen. Man skal ikke læne sig tilbage.

Centeret satte i eftersommeren 17 tid af til at arbejde med arbejdsmiljøet, herunder også at tale forandringer, og modstanden mod dem, som centerets medarbejdere selv har været igennem og også møder, når de på tværs af specialer, sektorer og faglighed tilrettelægger kompetenceudvikling og e-learning for regionens primært sundhedsfaglige medarbejdere. Centeret har i dag cirka 60 medarbejdere og har, som kontorchef Bente Gjørup peger på, været en meget ekspanderende afdeling, der vel at mærke skal "tjene vores egne penge", som hun formulerer det. For hovedparten af virksomheden er indtægtsdækket, og medarbejdernes stillinger altså afhængige af, at opgaverne kommer ind.

– Vi har fleksible medarbejdere, vi har vilje og intentioner, vi er bevidste om work-life balance, og metodefrihed og selvbestemmelse vægter vi højt her. Men den frie organiseringsform betyder også, at man i princippet altid kan arbejde, når som helst og hvor som helst. Og bum! – indimellem ryger der en medarbejder ned med stress uden forvarsel. Så hvordan får man det til at balancere? Bakspejlet kan kun bruges til at kigge bagud med, så hvordan kigger vi fremad? Det vil vi gerne arbejde videre med, siger Bente Gjørup.



FÆLLES BEGREBER, FÆLLES FORSTÅELSE

Derfor tog alle ledere og medarbejdere i efteråret 2017 på et todages internatkursus sammen med forskerne Pernille Steen Pedersen og Søren H. Jensen fra CBS. Her stod der psykisk arbejdsmiljø, social kapital, forandringer, tillid, stress og skam på dagsordenen. Og mulighed for, som både Bente Gjørup og Bo Kristian Nielsen peger på, at få sat fælles begreber og forståelse for dem på agendaen.

– Vi fik begreber at begribe med. Og det betyder, at vi rimeligt hurtigt kan tale os ind på hinanden. At få et fælles sprog og fælles begreber gør det lettere at relatere både til sig selv og til andre; ok, jeg reagerer altså på den her måde, mens andre har det anderledes, siger Bo Kristian Nielsen.

– Ja, vi fik skabt et fælles billede af, hvordan vi kan arbejde med at forstå og gå videre sammen. Oplægget om skam og stress berørte mange. Og nu fik vi også et blik for de små tegn på stress og skamfølelse hos os selv og andre. Man skal ikke bære skam og skyld alene, og jeg tror, det nu er blevet lettere at spørge en kollega: "Har du det godt?", hvis man ser tegnene. Det var fint at tage noget abstrakt og gøre det konkret. Jeg tror, alle her husker ordet skam, siger Bente Gjørup.

Også uddannelseskoordinator, Mads Engelbrecht, der er del af den social kapital-gruppe, arbejdspladsen i dag arbejder videre med, pointerer, at temaerne var relevante og appellerede til hele arbejdspladsen, både konsulentgruppen og HK-gruppen, som han selv er del af.

– Begge gruppe følte, der blev talt til dem, og det er vigtigt, netop fordi vi gerne vil underbygge og lægge til det gode arbejdsmiljø, vi har i forvejen. Vi er en åben og social afdeling, der for tre år siden lavede guidelines til, hvordan vi taler til og om hinanden. Vi prøver at tage fat i problemer, når de opstår og på en måde, så alle kan forholde sig til dem. Derfor er det også så godt at få fælles begreber, en fælles forståelse, og en oplevelse af, at hele afdelingen gerne vil gå videre sammen. Fælles fodslag er vigtigt. De gode refleksioner og gode pointer fra dagene tager vi med os, siger Mads Engelbrecht.

SKAM OG STRESS

Også Pernille Steen Pedersen, der var en af de to forskere, der holdt oplæg og satte fælles debatter og personlige refleksioner i gang, fremhæver, at det gav noget særligt, at hele arbejdspladsen fik mulighed for at dykke ned i og fordybe sig i både forskningen og deres egen arbejdsplads.

– Første dag sætter folk sig altid sammen med dem, de arbejder sammen med til hverdag. Anden dag plejer jeg at bede folk om at sætte sig sammen med nogle nye. Men denne gang var det anderledes. For min forskerkollega og jeg kom frem til, at det største behov i gruppen faktisk var at tale videre med netop de kollegaer, de også taler mest med til daglig. For mit mål er at formidle ny forskning om psykisk arbejdsmiljø, men også at udvikle refleksionen over det, vi fortæller fra forskningens verden, siger Pernille Steen Pedersen.

Hun forsker i forbindelsen mellem stress og skam og er forfatter til bogen Slip stress ud af skammekrogen, hvor hun peger på, at det er særdeles vigtigt at forstå, hvor stor en del af vores identitet og vores behov for anerkendelse, der er knyttet til at gå på arbejde.

– Når vi oplever at skulle gå på kompromis med vores faglighed, som jeg ofte har set gøre sig gældende i sundhedssystemet, kan vi nemt føle skam over det arbejde, vi skal udføre. Det giver stress. Og derfor er det vigtigt at forebygge skam og stress ved at vi bliver bedre til at støtte hinanden i at kunne efterleve de krav, vi møder, med god samvittighed, siger Pernille Steen Pedersen.

GØR DET KONKRET

Både hun og hendes forskerkollega på dagene, Søren H. Jensen, gjorde det fra starten klart, at de ikke kunne levere hverken et quick-fix eller en facitliste til afdelingen, men forhåbentlig inspirere til nye tanker og refleksioner, baseret på nyeste viden og empirisk erfaring.

Fx tog Søren H. Jensen i sit oplæg om forandringer og deres dynamik udgangspunkt i den nyeste forskning og forklarede via den, hvordan Center for Kompetenceudviklings konsulenter kan tolke den modstand mod forandringer, som ikke er sjældnen i deres forandringsarbejde på regionens arbejdspladser. Men også hvordan man, på en arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, kan arbejde med forandringer, også i gode tider.

– Alle organisationer bliver med tiden selvfede: Hold da op, hvor det spiller hos os! Og selv om det begynder at gå lidt dårligere, er der en tendens til at blive ved med at mene, at det stadig spiller her hos os. Derfor er det lige så vigtigt at arbejde med forandringer og social kapital i opgangstider; uden at det behøver være noget kæmpestort og dyrt. Et skridt på vejen er fx at holde fast i det, man har talt om, når man lander i hverdagen igen efter et par dage væk fra jobbet. Sørg for at aftale, hvad der skal ske bagefter. Gør

noget ud af de forslag og aktiviteter, der blev skrevet ned, før vi skiltes. Gør det aktivitetsbaseret, konkret, mindre farligt og mere håndgribeligt. Gå operationelt til værks, vær i det, lyder rådene fra Søren H. Jensen.

DET, DER GOD TONE FOR MIG, ER IKKE NØDVENDIGVIS GOD TONE FOR DIG

Pernille Steen Pedersen, ph.d. og post.doc. på CBS og forfatter til bogen Slip stress ud af skammekrogen:



Begrundet uenighed et begreb, jeg holder meget af, for min holdning er ikke, at man skal være enig for at kunne samarbejde, men at man skal have respekt for hinanden. Respekt er vigtig, ikke mindst når vi arbejder med forandringer. Vi skal op i en kultur, hvor vi har forståelse for og tager højde for, at vi har forskellige indgange og forskellige personligheder.

Vi skal have en fælles forståelse for, at vi ikke altid kan blive enige. Heller ikke selv om vi taler meget om kerneopgaven. Man tror, at kerneopgaven løser det hele, men også den har vi jo vidt forskellige indgange til. Hvad der er vigtigt for en HK'er i forhold til at løse kerneopgaven er ikke nødvendigvis det samme for en konsulent. Og det, der er god tone for mig, er ikke nødvendigvis god tone for dig.

Hele min indgang til det her handler om at kunne respektere andres adfærd og deres faglighed, men man er også nødt til at respektere, at man ikke altid er enig.



MODSTANDEN HAR VI ALLE SAMMEN I OS

Søren H. Jensen, lektor og ph.d. på CBS:



Stort set alle oplever modstand mod forandringer. Derfor er vi nødt til at have et mere nuanceret blik på forandringens adfærd, end vi ofte har. Skal man forstå modstand må man kigge til den psykodynamiske forskning, der beskriver modstand som noget, vi alle sammen har i os.

Et nyt ph.d.-projekt, som ser på modstand mod forandring blandt mellemlidende indenfor social- og sundhedsområdet, konkluderer fx overraskende, at modstand kommer indefra, forstået på den måde at det retter sig mod det ubevidste i den enkeltes sind, og det skaber en række forsvarsmekanismer. Og derfor giver det mening at se på forandringsadfærd og forandringsmodstand som en særlig type adfærd, der kan arbejdes med.

Modstand mod forandring er en naturlig del af alle forandringsprojekter. Modstand kan ses som engagement og bør i høj grad håndteres derefter og med respekt for professionen og forståelse for baggrunden for modstand.



Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og NIRAS. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der formidler erfaringer og resultater som er opnået på de regionale arbejdspladser. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss