

## **Skam er den skjulte faktor bag stress**

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.

Sådan fortæller en stressramt i et interview, som indgår i min tværfaglige erhvervs.ph.d.-afhandling:

*"Udkast til et nyt copingbegreb - en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer".*

Som medarbejder i Beskæftigelsesministeriet havde jeg længe haft en ambition om at gøre en forskel for de mennesker med stress, depression og angst, som jeg var i berøring med qua mit arbejde med at udvikle reformudspil, indsatser og policy rettet mod bl.a. sygedagpengemodtagere. Men hvordan kunne jeg bedst hjælpe disse mennesker? Et møde i OECD skulle kickstarte et stort projekt med Danmarks deltagelse: "Mental health and work". Her kunne jeg høre forskere og eksperter fortælle om lederens helt centrale rolle ift. at støtte de mennesker, jeg gerne ville hjælpe. Jeg kunne også høre, at der i alarmerende grad manglende forskningsbaseret viden om, hvordan en leder bedst muligt støtter medarbejde med psykiske helbredsproblemer som stress, depression og angst. Pludselig stod det klart for mig, at jeg skulle bidrage med denne viden og finde nye måder at forebygge stressrelateret sygefravær.

### ***Behov for ny viden omkring forebyggelse af stressrelateret sygefravær***

Stressrelateret sygefravær udgør i dag op mod halvdelen af det samlede sygefravær på det danske arbejdsmarked. Omkostningerne er store for samfundet, for virksomhederne og for den enkelte. Flere undersøgelser viser at ledelsesindsatser er afgørende for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Hvordan ledelsesindsatserne kan bidrage er imidlertid underbelyst forskningsmæssigt. Min erhvervs.ph.d.-afhandling har haft det klare mål at bidrage med ny viden om, hvordan ledelse kan gribe forebyggende ind, så problemerne ikke vokser sig så store, at de nødvendiggør en sygemelding. Afhandlingen er blevet til som et samarbejde med en psykiatrisk klinik, PPclinic, og Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS.

Forskningen bygger på 32 dybdegående kvalitative interviews. Jeg har interviewet medarbejdere fra forskellige brancher, der enten er, eller har været langtidssygemeldt med psykiske problemer, og jeg har interviewet ledere fra forskellige brancher, som fortæller om deres erfaringer og udfordringer i forhold til at håndtere og afhjælpe medarbejderes stressreaktioner. På baggrund af interviewmaterialet har jeg rekonstrueret en typisk sygefraværproces ved at følge udviklingen fra en forandring opstår til sygefravær indtræder. Til denne undersøgelse har jeg anvendt den amerikanske psykolog Richard B. Lazarus' copingbegreb som indgang til at udvikle et nyt copingbegreb: "Coping med skam".

Mine undersøgelser viser overraskende, hvordan der bag stressrelaterede sygemeldinger ligger en skjult skamfølelse, der har sat en spiral af fejkommunikation og misforståelser i gang. Skamfølelsens rolle er helt ny og banebrydende viden, der ikke har fået opmærksomhed i studiet af sygefravær. I afhandlingen gør jeg rede for, hvordan den er vigtig for både en leders mulighed for at støtte stressede medarbejdere og for medarbejderens mulighed for at tage imod den støtte, der er brug for. Ved at udvikle et nyt, relationelt copingbegreb: "Coping med skam", har min forskning peget på helt nye måder, hvorpå ledere og medarbejdere i fællesskab kan tage højde for og afhjælpe skamfølelsen.

### ***Skam æder sjæle op***

Skam er en følelse vi alle har. Skamfølelsen er knyttet til vores behov for at være elsket og tilhøre en flok. Skam gør os samvittighedsfulde ved at gøre os opmærksomme på, hvordan andre ser på os, men skam kan blive skadelig og gøre os syge. Skam opstår, når der kommer en for stor afstand mellem hvordan vi gerne vil være og de faktiske muligheder. Den dukker frem, når vi må gå på kompromis med, hvordan vi gerne vil udføre vores arbejdsopgaver eller hvordan vi gerne vil blive behandlet af andre mennesker, fordi vi opdager, at vi ikke lever op til vores egne forventninger, eller at vi ikke er værdige til andres opmærksomhed og vi føler, at vi ikke har gjort, som vi burde gøre.

Får medarbejder, der oplever konflikter mellem ideal og faktiske muligheder ikke hjælp fra en leder til at prioritere og forstå, hvad der realistisk kan kræves i situationen, kan det fremprovokere en optagethed af, hvordan man tager sig ud i andres øjne. Dette kan udvikle sig til en allestedsnærværende angst for at blive afsløret i at have gjort noget galt. Denne angst kan sløre dømmekraften og producere et filter mellem mennesker, så vi misforstår og fejlfortolker alt der bliver gjort og sagt. Min forskning har peget på, hvordan skam og samvittighed er forbundet ved at samvittigheden kan dømme os og lede til en følelse af, at vi har gjort noget forkert, så vi prøver at skjule os for andre, når vi ikke kan leve op til deres eller vores egne forventninger.

Afhandlingens helt centrale bidrag er at begrebsætte to situationsbestemte reaktionsmønstre på skam, kaldet: "Problemløserreaktioner" og "Relationsmesterreaktioner". De to reaktionsmønstre viser, at der er forskel på, om skammen primært bliver vækket ved vores egen hårde dom over os selv med en angst for at skade andre, som det ses ved problemløserreaktioner, eller om skammen bliver vækket ved andres måde at dømme os på og en angst for at blive skadet af andre, som det ses ved relationsmesterreaktioner. Det er helt nyt at kortlægge at der er mønstre i den måde, som stress og skam udfolder i sig. Andre har skrevet om skam men at komme spadestikket dybere og beskrive forskellige måder, hvorpå skam bliver vakt og

udfoldet er et nyt bidrag, som bliver helt afhørende for at kunne anvise konkrete, praktiske handlemulighed ift. at forebygge skadelig skam.

### ***Ledere kan være vikar for medarbejderes samvittighed***

Hvad skal lederen så gøre? Det afhænger helt af hvilket reaktionsmønster der er på spil hos medarbejderen. Jeg anbefaler, at ledere, på forskellig vis, kan tage højde for skamfølelsen ved at agere vikarierende samvittighed. Ved at jeg har fundet skamfølelsen gør jeg ledere opmærksomme på at anvende forskellige ledelsesmåder overfor forskellige reaktionsmønstre samt forskellige ledelsesmåder alt afhængig af, hvor fremskreden skamfølelsen er. Hvis skamfølelsen er forbundet med en angst for ikke at blive set, ved relationsmester reaktioner, kan det være hjælpsomt at få mulighed for at tale om det og at blive mødt med forståelse hos den anden. Er skammen er knyttet til en opgaveløsning, som ved problemløserreaktioner, kan det være krænkende at blive bedt om at tale. Her kan en leder sætte tydelige rammer og lade medarbejderen få ro til at løse opgaven.

At være vikarierende samvittighed er at gå ind og mildne samvittighedens dom. På denne måde at arbejde med skamfølelsen i stedet for imod den ved at ville fjerne den, er en helt ny indgangsvinkel. Min forskning leder frem mod nye måder at håndtere stressreaktioner, som ikke handler om at nedsætte belastninger eller at gøre medarbejderen robust og uafhængig, men at udnytte en leder og en medarbejders afhængighed af hinanden. I modsætning til hvad andre perspektiver mener er vi dybt afhængige af hinanden, men afhængigheden er ikke negativ, hvis vi bruger den på den rigtige måde. Snarere end at foreslå, at ledere skal påvirke tanker om eget værd, må lederen få medarbejdere til at fungere på arbejdspladsen med de følelser og tanker, der nu engang er udviklet. Afhandlingens væsentlige bidrag til viden om ledelse er at have klarlagt de betingelser, hvorunder dette kan lade sig gøre.

Forskningen er vigtig i den henseende, at den ikke blot præsenterer et perspektiv på skam, men også peger på en adgang for ledere i samarbejde med medarbejdere til at kunne forandre den, uden at lederen skal agere terapeut for medarbejderne eller fjerne belastninger og uanset om stressen vurderes at være privat- eller arbejdsrelateret. Det kan godt være at kilden til stressen ikke er arbejdspladsen, men det er ikke det samme som at lederen må melde hus forbi, for stressen skal stadig håndteres.

### ***At gøre en forskel***

Da min ph.d.-afhandling udkom vidste jeg, at skulle min forskning hjælpe mennesker, skulle den bredere ud. Derfor skrev jeg bogen: "Slip stress ud i skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet". Jeg var spændt på om andre ville se det jeg havde set. Ville mine analyser af skammens rolle rent faktisk kunne

hjælpe nogen? Modtagelsen har været bedre end jeg har turdet håbe på, og jeg får dagligt henvendelser fra mennesker, der fortæller om at de nu ser deres situation med nye briller. F.eks. skrev Hanne en lang mail, der afsluttede med ordene:

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.

Også ledere nikker genkendende til mine beskrivelser, bl.a. Britta, der efter et foredrag udbryder:

Jamen egentlig skammer jeg mig faktisk og tænker, at jeg selv har været tarvelig et eller andet sted. Det er én man har for sig selv. Og den fylder rigtig, rigtig meget, og den kommer hele tiden. "Argh hvorfor gjorde du det der, og det var ikke sådan ment?" Ja det er rigtig nok. Det kan jeg godt se. Den kører længe. Også hos mig. Jeg kan jo se, at i alle de der episoder, havde de skam. De får skam, fordi de er bange for mig. Der gik det op på mig. Der fik jeg forklaringen. Fedt. Og de hører ikke en kæft. Det er spændende, det er rigtig, rigtig spændende.

Større ros kan man ikke få, for det var præcis det jeg ville opnå: At gøre en forskel for mennesker og for ledere, der i deres dagligdag på danske arbejdspladser konfronteres med stressreaktioner og i mangel af konkrete anvisninger må ende med at opgive kampen og se sig selv eller sin medarbejder blive sygemeldt.

Men dette er kun begyndelse. For at gøre en forskel for alvor, må den nye viden fra ph.d.-afhandlingen omsættes til praktiske værktøjer til hele arbejdspladsen- til både ledere, til medarbejdere med begyndende stresssymptomer og til kollegaer mhp. at håndtere stressreaktioner tidligt. Dette arbejde glæder jeg mig meget til at give mig i kast med.