

OM AT ARBEJDE

— OGSÅ MED DET

PSYKISKE
ARBEJDSMILJØ



DANSKE
REGIONER



Forhandlings
fællesskabet

INDHOLD

MODSTAND ER GULD VÆRD 4

Modstand – også den imod forandringer – er fyldt med energi. For formår man at forvandle en umiddelbar trussel til en verden af muligheder, kan forandringsprocesser skabe både ny motivation og give masser af mening.

I ØJENHØJDE MED BORGERNE 9

På Psykiatrisk Center Amager arbejder man med Safewards, som er en metode, hvor man via 10 konkrete interventioner arbejder med at nedbringe omfanget af vold og trusler og aktivt fremme sikkerheden for både patienter og personale. Metoden har skabt en ny fælles bevidsthed, som også betyder noget for de ca. 500 medarbejderes måde at arbejde på.

VI HAR IKKE PLADS TIL KRYKHUSARER HER ... 16

De fleste ledere står på et tidspunkt over for en stressest medarbejder. Og mange medarbejdere står på et tidspunkt over for at fortælle en leder, at de hænger på kanten af det, de kan overkomme. Derfor er ledelse og ledere helt afgørende, når det handler om at skabe en kultur med trivsel og åbenhed – og i sidste ende større produktivitet og arbejdsglæde.

GIV OGSÅ LUFT TIL FRUSTRATIONERNE 23

To grupper i Rehabiliteringsafdelingen på sygehuset skulle slås sammen til én. Og blev det i en proces, som gav mulighed for at lære hinanden bedre at kende – og luft til såvel frustrationer som spørgsmål.

MENNESKER HAR DET SVÆRT MED FORANDRINGER

27

Forandringer påvirker trivslen. Men kan håndteres så de føles mindre belastende. Dette er hovedkonklusionerne i en international oversigt over de langsigtede konsekvenser af store forandringer i organisationer og på arbejdspladser

VANEN ER DIN VEN

31

Hvad sker der når arbejdslivet accelereres, med flere opgaver og færre stunder til fordybelse? En forskergruppe har undersøgt, hvad det betyder, når mennesker føler sig fattige på tid – og anbefaler at man sammen skaber kvalitet i arbejdslivet ved at skabe bæredygtige arbejdsrytmer.

LEDERE SKAL VÆRE VIKARER FOR STRESSEDE MEDARBEJDERES SAMVITTIGHED

34

Arbejdspladser kan forebygge stressrelaterede sygemeldinger ved at tage højde for den skamfølelse, som både ledere og medarbejdere kan rammes af. Det mener Pernille Steen Pedersen, der i sin bog "Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet" opfordrer mennesker til at anerkende, at skam ofte er stressens følgesvend – men at den ikke behøver at føre til sammenbrud og sygemeldinger.

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 ALECTIA. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der enkelt formidler institutionernes forskning/erfaringer med organisatoriske forandringer, faglige forandringer og vold og trusler. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss

MODSTAND ER GULD VÆRD

Modstand — også den imod forandringer — er fyldt med energi. For formår man at forvandle en umiddelbar trussel til en verden af muligheder, kan forandringsprocesser skabe både ny motivation og give masser af mening.

Af Kirsten Weiss

– Hvad kunne være helt fantastisk?

Det sker ofte, at Steen Elsborg stiller spørgsmålet. Og det er ret sjældent, at han ikke ender med at få et meningsfuldt svar.

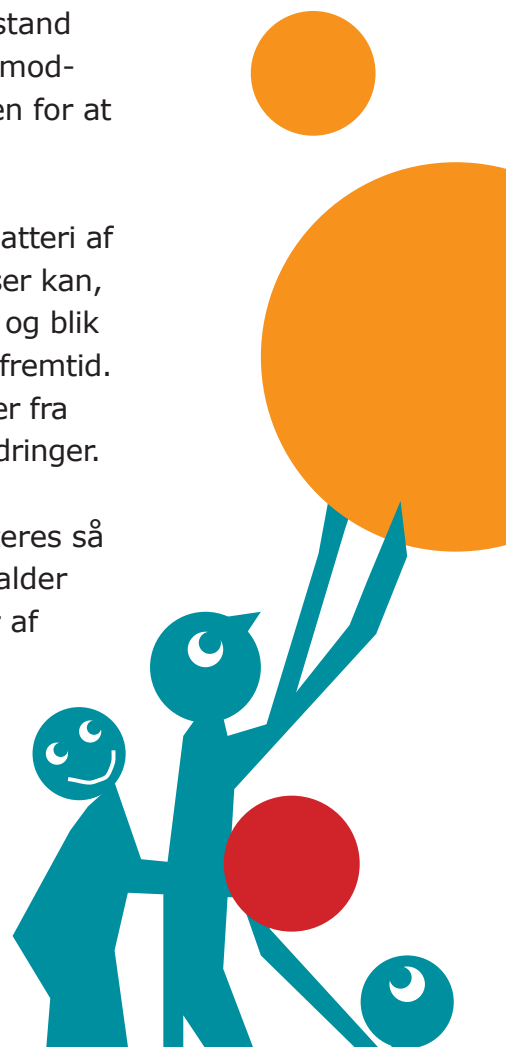
For selv om det kan være svært at skimte fremtiden for enden af endnu en forandringsproces, så er det Steen Elsborgs klare erfaring, at mennesker stimuleres og styrkes af forandringer. Og derfor køber han heller ikke klicheen om, at mennesker afskyr forandringer på jobbet.

– Nej tværtimod. Mennesker har fundamentalt brug for udfordringer, og uanset om man møder forandringer med umiddelbar modstand eller jubel, så er begge dele fyldt med engagement. Og også modstand er guld værd. Netop fordi den ofte bundet i bekymringen for at miste noget, man har kært, siger Steen Elsborg.

At kæmpe for det, man har kært, er nemlig bundet til et helt batteri af følelser, energi og engagement. Og robuste forandringsprocesser kan, hvis de håndteres godt, udløse dette potentiale, med omtanke og blik for menneskers psyke og bevægelsen mod en ny meningsfuld fremtid. Eller det Steen Elsborg, der er arbejdssociolog og aktionsforsker fra Roskilde Universitet, betegner som robuste organisationsforandringer.

For naturligvis kan forandringer også gøre så ondt eller håndteres så klodset, at de frem for at vække en stille fremtidsjubel fremkalder apati, kynisme eller regulær modstand. Men meget afhænger af øjnene, der ser. Og ikke mindst den måde "problemet" præsenteres på.

– Hvordan ser vi på problemet, når noget skal forandres?
Hvad er det, vi brændende ønsker at fastholde eller



komme hen til? Og har vi reel indflydelse på de forandringer, der kommer? Jeg forstår godt, at mennesker, der tidligere har oplevet, at de var med i en skinmanøvre, hvor de blev stillet i udsigt, at de kunne påvirke processen, og så reelt ikke fik den mulighed, siger "ja, ja – men det gav jo ikke mening sidste gang", når de igen bliver bedt om at gå med i en forandringsproces, siger Steen Elsborg.

MENING OG RAMME

For der råbes ikke på stilstand, på status quo eller på "de gode gamle dage" ude på arbejdspladserne. Der råbes på meningsfuldhed og en ramme at afgrænse forandringerne i, så man både kender sit råderum og ruster sig til, at forandringer vitterlig er det eneste konstante i et moderne arbejds- og menneskeliv.

Engang og for faktisk ikke ret mange år siden betragtede man ellers forandringer som noget, der kom strygende forbi og (heldigvis) skyndte sig at gå væk igen; helst uden alt for meget larm eller tumult. I dag står intet, med Steen Elsborgs ord, stille, og derfor må man hele tiden og kontinuerligt arbejde med forandringer.

– Før troede man: vi har en frosen situation – vi tør den op i en forandringsproces – og så fryser vi den igen. I dag må man acceptere, at "det kører hele tiden", og den accept er en del af den robuste organisationsforandring. Man skyder sig selv i foden, hvis man melder sig ud af forandringsprocesser, for en del af alles faglighed handler i dag om at være parat til forandringer, siger Steen Elsborg.

FRUSTRATION OG MULIGHEDER

For nylig arbejdede han med en gruppe lægesekretærer på et stort sygehus. Den dominerende følelse i gruppen var frustration over ikke at kende fremtiden, med Sundhedsplatformen og andre forandringer. Nogle af lægesekretærene var bange for at miste deres arbejde, gruppen var generelt utryk og ramt af det overvældende: "Hvad skal der ske med os?".

I processen arbejdede de og deres ledere med at skabe meningsfuld stabilitet om kerneopgaven. De sørgede for, at alle – ikke blot de umiddelbart begejstrede men altså også de forandringsbekymrede – følte sig set og hørt. Og sammen fik de, ledere og medarbejdere, skabt en ramme at arbejde indenfor. En tryk base, hvor både det, der var til forhandling, og det, der ikke var til diskussion, var tydeligt



tegnet op. Og inden for den ramme fik de sammen skabt et mulighedsrum, hvor man kunne tale om både løsningen af de mange forskellige opgaver, som lægesekretærer i dag varetager og ikke mindst om fremtidshåbet om at arbejde endnu tættere sammen med læger og sygeplejersker om faglige problemstillinger. Og på den måde udvikle jobfunktionen og styrke fagligheden.

– Gør man mulighedsrummet tydeligt, så skaber man også samhørighed og tryghed. Virkeligheden er, at man ikke præcis ved, hvad forandringerne indebærer, men man kan godt tale åbent om både usikkerheden og om det, der kunne være både organisatorisk og individuelt perspektivrigt at gå efter at få til at ske. Hvis man har overvejet, hvad der kunne være fantastisk, har man også større chance for at gribe de muligheder, der opstår undervejs og dermed præge processen, siger Steen Elsborg.

STABILITET OG FORANDRING

At forandringer kalder på umiddelbar uro og måske ligefrem frygt er et velkendt psykologisk og dybt menneskeligt fænomen. Psykologer, sociologer og adfærdsforskere har beskrevet, hvordan forandringer og rystelser af stabiliteten kan fremkalde kaos, forvirring, vrede, modstand og fornægtelse, og i nogen tilfælde depression – indtil man kommer i ny dialog med virkeligheden og over tid accepterer den og ser nye muligheder.

Modstanden kan have mange udtryksformer, lige fra regulær og lammende frygt for arbejdsløshed eller tab af status til, brok, ulyst til at lære på ny og en tiltagende apati.

Men ofte udspringer modstanden, efter Steen Elsborgs erfaring, af oplevelsen af at være overset og kørt over af forandringer. Og derfor må robuste organisationsforandringer bygges på involvering og aktiv lytning med blik for det potentiale, der ligger i forandringen. Og på erkendelsen af, at stabilitet og forandringer betinger hinanden.

– Stabilitet og forandring betinger hinanden og er gensidige. For går du ikke ind i forandringen, så mister du stabiliteten, dit fundament, i en verden der hele tiden er i forandring. Og hvis man som individ stiller sig uden for forandringer, sætter man også sig selv uden for gruppen og uden for indflydelse. Vi er sociale væsner, vi er "mere end bare mig", og vi skal ikke, heller ikke i denne individualiserede tid, trække os fra fællesskabet, men være åbne, lytte og reelt involvere

os. Hvorfor opleves den forandring, vi står overfor, som et problem? Hvad betyder det for os? Hvordan kunne det komme til at se ud? Og hvad vil vi kæmpe for at få til at ske? Det er ikke til at holde ud, hvis man ikke må tale åbent om problemerne, siger Steen Elsborg.

INVITER TIL AT SE NYE VEJE

Han pointerer, at det er en ledelsesopgave at invitere andre med ind i mulighedsrummet, og at robuste organisationsforandringer kun kan skabes, hvis man som leder lytter, åbner sig og har lyst til at blive udfordret; og det gælder ikke bare når alting omkring en summer af tvivl og usikkerhed, men også i et langt sejt hverdagstræk.

– Fundamentet for forandringer skabes i det daglige. Man kan ikke udtænke svaret på alle fremtidens udfordringer, men man kan gear sin organisation til forandringer, fx ved at arbejde med de møder, der holdes hver eneste dag i alle organisationer. Planlæg møderne og skab aktiv involvering. Skab en mødekultur, hvor man ikke spilder tiden på at orientere om det, alle kan læse sig til, men brug tiden på sammen at skabe det, ingen er i stand til alene. Det er netop det, der giver møderne legitimitet og effekt. Gør det til en vane at skabe løsninger sammen og få skabt samarbejde på kryds og tværs i organisationen. Hvor man lytter til hinanden og forstår, at vi aldrig kan opnå en 1:1-forståelse af andre mennesker. Men at vi godt kan have en fælles fundamental tro på, at den sum af viden, der er i den her organisation i dag, kan bringe os videre. Det er de små begivenheder i hverdagen, og den måde vi griber dem an på, der skaber det samarbejdende præstationsmiljø, som vi er helt afhængige af, når vi så står over for de store forandringer, siger Steen Elsborg.



Man kan ikke udtænke svaret på alle fremtidens udfordringer, men man kan gear sin organisation til forandringer

Han opfordrer til, at man generelt betragter forandringsprocesser som læreprocesser, og betragter dem som levende, formbare processer, hvor man afprøver det, man tror på, sammen bliver klogere undervejs og motiveres gennem lysten til at "være en del af", til "at blive klogere på" og få øje på nye løsninger og muligheder.

Og selv om det er en ledelsesopgave at byde op til daglig dialog, så har medarbejderne også, understreger Steen Elsborg, et stort ansvar for at sige til og fra, forklare sig og forestille sig fremtiden.

SPIL HINANDEN GODE

– Hvis man som læge erklærer, at “jeg vil ikke arbejde administrativt”, har man for sent forstået, at man ikke kan melde sig ud af forandringer, og at en del af ens faglighed netop handler om at være parat til dem. I praksis er faglige og organisatoriske forandringer i dag vævet sammen, fx er implementeringen af Sundhedsplatformen umiddelbart en organisatorisk forandring, men den påvirker naturligvis medarbejdernes faglighed, blandt andet fordi den skaber en ny form for tværfagligt samarbejde, siger Steen Elsborg, der betegner forpligtelsen til at skabe en konstruktiv samarbejdskultur som gensidig.

– Man skal spille hinanden gode, man må meget gerne være kritisk, men man skal ikke gå og hviske i krogene. Man skal teame op og sammen beslutte sig for, hvordan man vil forsøge at komme i mål; velvidende at verden er kompleks, og at vi ikke kan lægge en plan, der sender os direkte i mål. Men vi kan orientere os mod målet og sætte retningen. Og gøre det i et fællesskab, hvor vi griber de muligheder, der er og gensidigt ønsker at blive udfordret af hinandens viden og erfaringer. I robuste organisationsforandringer forsøger man ikke at reducere kompleksiteten til en virkelighed, der ikke findes, i stedet bruger man de mange forskellige forståelser til at skabe løsninger med høj kvalitet og ejerskab. I et sådant robust procesdesign er umiddelbar modstand guld værd.

Steen Elsborg er arbejdssociolog, proceskonsulent og ekstern lektor på Roskilde Universitet, RUC. Senest er han sammen med forskerkolleger fra RUC redaktør af bogen "Robust organisationsforandring – design og implementering i orkanens øje", Forlaget Samfundslitteratur, 2016.



I ØJENHØJDE MED BORGERNE

På Psykiatrisk Center Amager arbejder man med Safewards, som er en metode, hvor man via 10 konkrete interventioner arbejder med at nedbringe omfanget af vold og trusler og aktivt fremme sikkerheden for både patienter og personale. Metoden har skabt en ny fælles bevidsthed, som også betyder noget for de ca. 500 medarbejderes måde at arbejde på.

Af Kirsten Weiss

På det åbne afsnit på Psykiatrisk Center Amager, hvor Sally Jakobsen arbejder som sosu-assistent kan patienterne åbne en mappe på afdelingen og læse om hende, om hendes yndlingsbøger og om noget af det, hun godt kan lide at lave, når hun ikke er på arbejde.

Mappen, som fortæller om den mere private Sally, er altid tilgængelig for de 16 patienter, der er sengepladser til på afdelingen. Men mappen er også en meget vigtig brik i de forandringer, som hele centeret siden foråret 2016 har arbejdet med. Her gik man nemlig i gang med at arbejde med metoden Safewards, som er udviklet til at nedbringe risikoen for tvang på psykiatriske afdelinger og reducere omfanget af vold og trusler mod personalet.

– Selvfølgelig kan det være grænseoverskridende at fortælle om sig selv, men man kan jo gøre det på en måde, man har det godt med. Jeg har fx skrevet om mig selv, at jeg godt kan lide at være sammen med min familie i fritiden, men jeg behøver jo ikke at fortælle, hvor min søn går i børnehaven. Ideen med mappen er at se personen bag personalet og at skabe andre relationer. De patienter, vi har her hos os, er meget skrøbelige, men de ved intet om os, mens vi ved meget om dem, siger Sally Jakobsen, der er tovholder på arbejdet med Safewards og del af arbejdsmiljøgruppen.

Mappen med "personen bag personalet" er en af de 10 interventioner i den engelske, evidensbaserede metode, Safewards, som er udviklet og afprøvet for at nedbringe risikoen for tvang på psykiatriske afdelinger. Safewards er udviklet på baggrund af 20 års forskning på tvangsområdet, og et led i Safewards er blandt andet at lære hinanden bedre at



kende. Fordi tillidsfulde relationer kan bane vej for større tryghed og bedre kommunikation, også med mennesker, som er skrøbelige og i frustration og afmagt kan finde på at slynge både verbale trusler eller en knytnæve efter personalet.

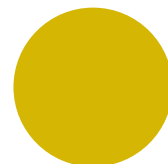
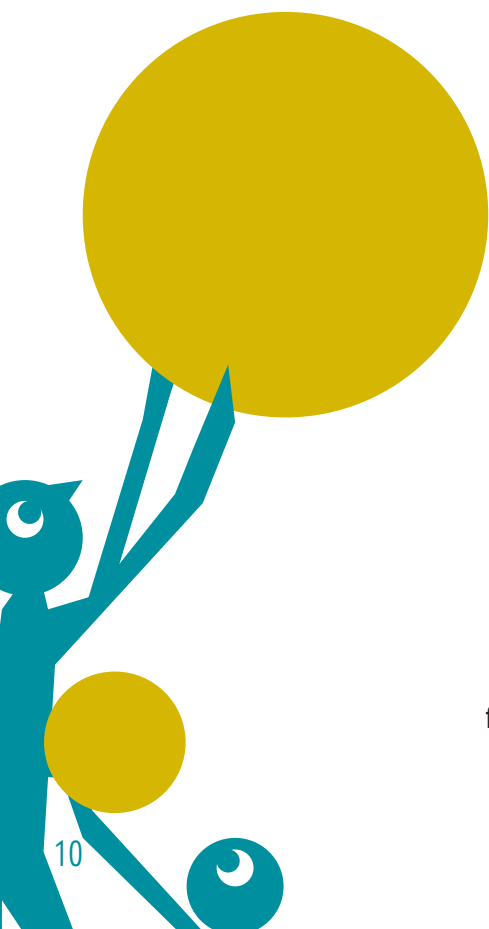
Mappen er én ud af fire interventioner, som Sally Jakobsens afdeling har valgt at starte med. En anden er bogen, hvor udskrevne patienter skriver hilsner til nye patienter og ord der indgyder håb og tro på at man kan komme igennem sygdom og ud i livet igen. Hele metoden indeholder 10 konkrete interventioner samt en model, der systematisk og detaljeret beskriver, hvordan man på psykiatriske afdelinger kan arbejde med strategier, der fremmer sikkerheden for patienter og personale.

VI TALER PÆNT HER

Det åbne afsnit, Sally Jakobsen arbejder på, er ikke så belastet af konflikter, som fx de lukkede afsnit, hvor patienter kan reagere stærkt på at være lukket inde. Alle døre og vinduer kan åbnes på de åbne afdelinger, og bortset fra de første 24 timer hvor man skal blive på afdelingen, kan patienterne forlade afdelingen. Mange af dem er skizofrene, andre depressive, og skal på hver deres måde skærmes og motiveres.

– Vi er et roligt afsnit, og vi taler pænt her, både når vi taler med patienterne, og når vi overleverer en rapport, men med Safewards er vi blevet mere opmærksomme på at bruge de positive og milde ord, som også er del af metoden. Vi har fået en anden relation, gerne med humor til patienterne. Og jo bedre man kender hinanden, jo mere tryghed i relationen, siger Sally Jakobsen, der også pointerer, at den fælles metode har stor betydning for den fagprofessionelle tilgang og samarbejdet mellem kollegerne på centeret.

– Vi har fået en ny fælles bevidsthed, som betyder noget for vores måde at arbejde på. Som medarbejder synes jeg, det er meget betryggende, at vi nu har en fælles vej. Vi refererer til samme metode, det giver os bedre samarbejde på tværs af afdelingerne, også når vi fx løber til alarm sammen, siger Sally Jakobsen.



EN POSITIV TILGANG

Også Inge Friis Nielsen, der er arbejdsmiljøkonsulent for de cirka 500 medarbejdere, der fordeler deres arbejde på centerets fire lukkede intensive afsnit, fem åbne afsnit, psykiatrisk akutmodtagelse samt ambulans behandling, drift- og administration, har kun lovord til overes for Safewards.

Hun er meget begejstret for metoden, ikke bare fordi den er evidens-baseret, men også fordi den spiller så godt sammen med arbejds-miljøet.

– Metoden er konfliktnedtrappende, man leder efter ressourcer og har en positiv tilgang til andre mennesker. Vold og trusler er ikke ualmindeligt på psykiatriske afdelinger som vores, hvor patienterne kan være hallucinerede eller vrede over at være lukket inde. Personalet er udsat for vold og trusler i form af spark, skub, slag, riv og bid eller verbale trusler, fx "jeg ved, hvor du bor" eller "jeg kender din familie". Det er en risiko for personalet, som vi gør meget for at imødegå, siger Inge Friis Nielsen, som fremhæver, at man med Safewards arbejder metodisk og ud fra samme grundlag.

– Min fornemmelse er, at der er blevet en rarere stemning og færre episoder på afdelingerne, og vi har faktisk set et fald i indberetningerne, men det er endnu for tidligt at sige, om det skyldes forandrede måder at gå til patienterne på eller bare er et tilfælde, siger Inge Friis Nielsen.

PIZZA KL. 22

Som et eksempel på mulige forandringer og nye tilgange til konflikter, beskriver hun, hvordan en ny medarbejder på en afdeling undrede sig over, at det skulle være umuligt at efterkomme et ønske fra en patient, der gerne ville have leveret en pizza kl. 22. Her var vurderingen, at man ikke kunne sætte personale af til at gå ud og aftente pizzaen på parkeringspladsen.

– Men hvorfor ikke overveje det igen? En del af arbejdet med metoden er at se sine egne måder efter i sømmene og fx vurdere, om et nej til pizza kl. 22 vil udløse en konflikt. Kan vi gå anderledes til tingene for ikke at optrappe konfliktniveauet? Jeg synes,



vi har fået en større åbenhed, en ny bevidsthed og har fat i en metode, som også betyder en faglig forandring i hverdagen, siger Inge Friis Nielsen, mens Sally Jakobsen tilføjer, at netop en blandet personalegruppe, med mennesker der har været i psykiatrien i 40 år og helt nyuddannede, har stor glæde af at slutte op om en fælles metode.

– Med Safewards får vi en fælles metode at referere til. Det betyder, at man både kan pege på: "det er sådan her det er". Men også at vi på tværs af afdelingerne kan tale samme og udveksle erfaringer. Det er lettere at komme i dialog med hinanden på tværs nu, fordi man kan genkende metoden og interventionerne, siger Sally Jakobsen.

EN FAGLIG FORANDRING

Netop den fælles fagprofessionelle tilgang og dermed muligheden for både at arbejde med sin faglighed og med arbejdsmiljøet er også elementer, som Stig Ingeman Sørensen, dialog- og netværkskonsulent fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, peger på.

Han har psykisk arbejdsmiljø som et af sine fokusområder og peger på, at arbejdet med at nedbringe vold og trusler også er et stykke forandringsarbejde, fordi man bedst skaber forandringer ved også at arbejde med sin faglighed.

– Hvis man arbejder i et psykisk arbejdsmiljø, der ikke er trygt, kan man vælge flere veje. En af dem er at sikre personalet ved fx at lave endnu mere sikring, at låse døre, ansætte vagter eller sætte flere alarmer op. Men meget af det, der foregår i et arbejdsmiljø, hvor vold og trusler kan være en del af dagligdagen, handler jo netop om mødet mellem patient og personale. Og derfor giver det god mening at sætte fokus på relationen, siger Stig Ingemann Sørensen.

TOVHOLDERE OG INSPIRATORER

Som en del af Psykiatrisk Center Amagers arbejde med at forebygge og reducere vold og trusler mødtes han i efteråret 2016 med samtlige arbejdsmiljøgrupper på centret og faciliterede en proces, hvor de faglige forandringer blev vendt og

 Man undervurderer opgavens omfang, hvis man tror, at alting bare spiller med det samme i en travl hverdag. Det er altid en udfordring at skabe en ny fælles bevidsthed, for nogen er mere beviste end andre, og vi oplever ikke forandringer på samme måde, selv om vi arbejder samme sted

drejet. Arbejdsmiljøgrupperne var meget optagede af hvordan de bedst muligt understøtter tovholderne i arbejdet med at implementere metoden.

– Man undervurderer opgavens omfang, hvis man tror, at alting bare spiller med det samme i en travl hverdag. Det er altid en udfordring at skabe en ny fælles bevidsthed, for nogen er mere beviste end andre, og vi oplever ikke forandringer på samme måde, selv om vi arbejder samme sted. Safewards er en forskningsbaseret metode, som også har konsekvenser for arbejdsmiljøet, for at møde borgere i øjenhøjde, skubber måske også til ens rolle som professionel. Derfor er den fælles forståelse af det, vi arbejder med, så vigtig, siger Stig Ingemann Sørensen.

Som eksempel på den usikkerhed, der kan opstå, nævner han tvivl om egen professionalisme: Hvad med min faglighed nu? Er jeg god nok til det her? Hvad skal jeg ikke mere gøre, som jeg plejer? Hvad skal jeg forandre? Er vores grundlæggende pædagogiske arbejde nu et andet?

– Safewards er en specifik tilgang, hvor man arbejder med sig selv som professionel part i mødet med andre. Derfor er det en faglig forandring og ikke bare en procedure. Og derfor er det vigtigt, at arbejdsmiljørepræsentanterne og tovholderne, som jo er ambassadører for metoden, inspirerer og støtter hinanden i arbejdet med at skabe en ny bevidsthed. Vi bevarer energien i processen ved at tale om den og ved at være opmærksomme på de forandringer, der er i gang, mens man træner og gør metoden til sin egen.

De 10 interventioner i Safewards

Safewards modellen forklarer, hvor der potentielt i en afdeling kan opstå konflikter, såkaldte flashpoints. Og hvordan man med implementering af 10 interventioner/redskaber forbygger konflikter.

Her er de ti interventioner kort skitseret:

1. Afklare gensidige forventninger

Afstemning af forventninger til opholdet på en psykiatrisk afdeling imellem personale og patienter.

2. Milde ord

Respektfulde og høflige formuleringer ved tiltale til patienterne og i det hele taget – brug af sprogbrug, der fordrer dialog.

3. Kommunikativ deeskalering

Deeskalering i dagligdags praksis. Alt personale undervises i dette og der skal være indtil flere tovholdere, der sørger for at alle er opdaterede samt at viden er tilgængelig fx ved tips og tricks til beroligende metode, plakater på fælles kontor etc.

4. Positive ord

Ved rapportgivning fra personale til personale kommer der let fokus på patienters uhensigtsmæssige adfærd. Ved positive ord skal alle patienter også omtales ud fra det de gør godt og med positivt sprogbrug. Således at rapportgivningen ikke bliver negativt ladet, og nyt personale får en negativ forforståelse af patienterne.

5. Støtte ved dårlige nyheder

Da dårligt nyt til patienten kan medføre konfliktfyldte situationer, skal personalet overbringe det på en omsorgsfuld/empatisk og anerkendende måde. Det er ok, at patienten bliver, vred, ked af det og frustreret.

6. Lær hinanden at kende

Relationen mellem patienter og personale er vigtig for at forebygge konflikter. Personale indgår i dialog med patienterne om hvem de er. Personalet kan fx fortælle hvem de er, hvor de kommer fra og hvilke hobbyer de har og hvad der gør dem glade fx.

7. Hjælp hinanden

Daglige (i hvert fald mindst 3 gange ugentligt) møder mellem patienterne og personalet. Møderne kan omhandle alt mellem himmel og jord, men skal fungere som et godt sted at informere om dagen og dagens plan.

8. Beroligende metoder

En fysisk kasse med diverse redskaber som personalet kan bruge i samarbejde med patienterne, hvis patienter føler angst, vrede, uro etc.



9. Genskabe tryghed

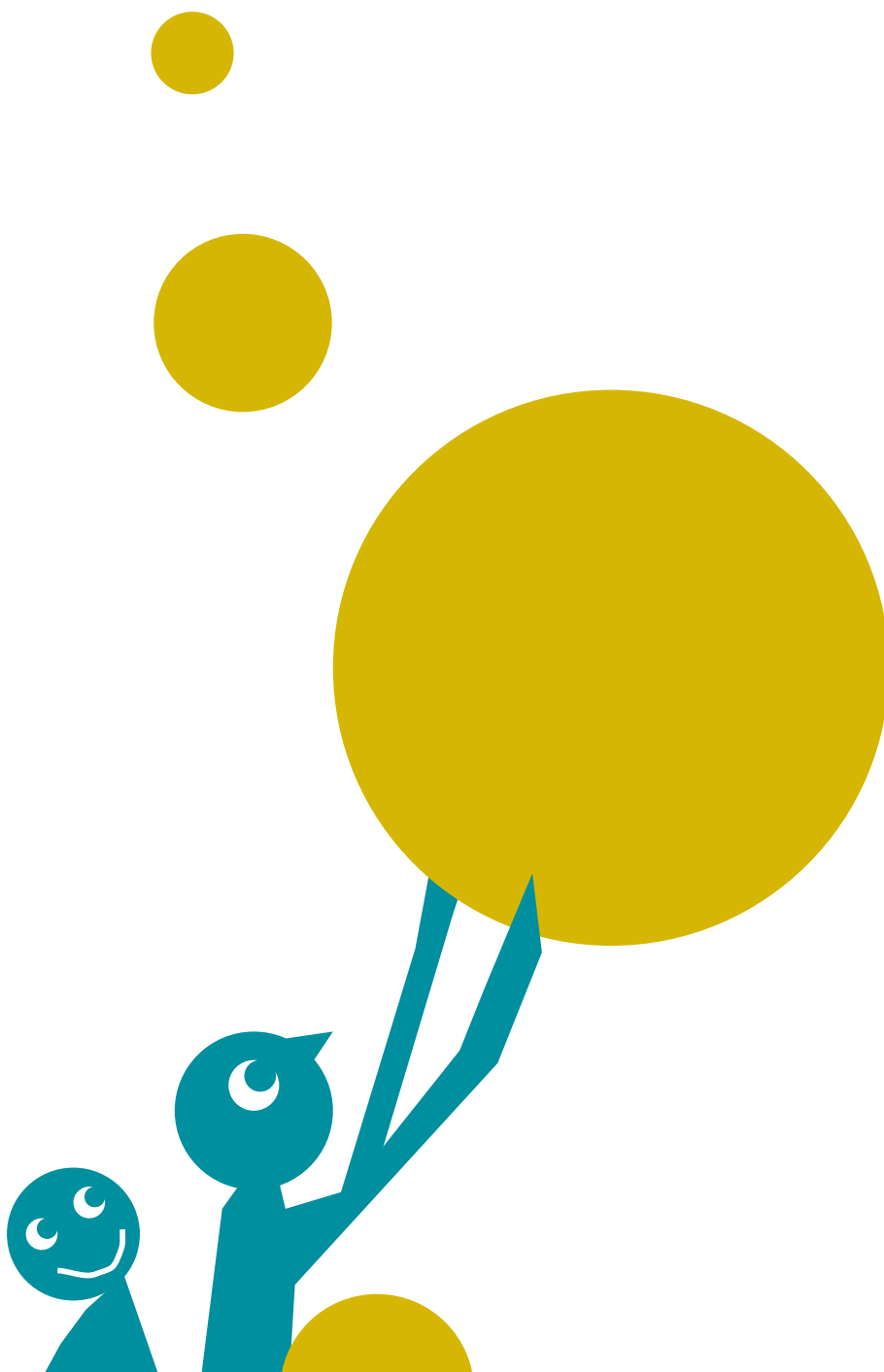
Hvis der har været en voldsom hændelse på afdelingen, afholder personalet et debriefing møde med alle patienter, enten i plenum eller i små grupper, for at mindske øget angst og utryghed, da konflikter let kan spredes ved kollektiv angst og uro.

10. Udskrivelses hilsen

Når en patient udskrives, spørges han/hun om de vil skrive en besked til nyindlagte patienter for at indgyde håb og tro på, at det hele bliver bedre.

Læs mere her:

www.safewards.net/



VI HAR IKKE PLADS TIL KRYKHUSARER HER . . .

De fleste ledere står på et tidspunkt over for en stresset medarbejder. Og mange medarbejdere står på et tidspunkt over for at fortælle en leder, at de hænger på kanten af det, de kan overkomme. Derfor er ledelse og ledere helt afgørende, når det handler om at skabe en kultur med trivsel og åbenhed – og i sidste ende større produktivitet og arbejdsglæde.

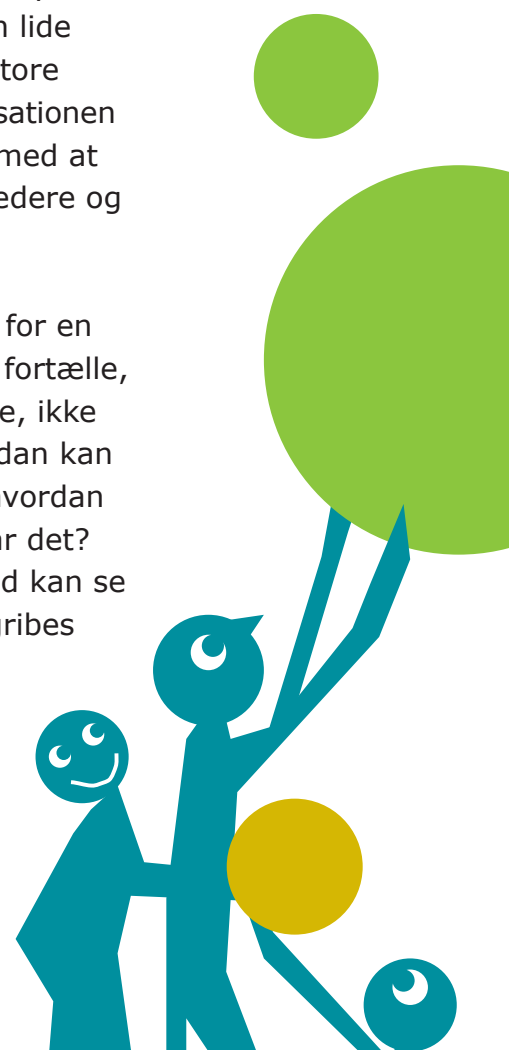
Af Kirsten Weiss

“Vi har ikke plads til alle de krykhusarer her.”

Det sker indimellem, at Malene Friis Andersen hører bemærkningen, eller andre af samme kaliber, når hun besøger en arbejdsplads for at tale om stress, sygefravær og trivsel. For selv om stress er den moderne syge, så er stress stadig forbundet med masser af myter om at “tage sig sammen” eller forsvinde, hvis man “ikke kan lide lugten i bageriet”. Men stress og sygefravær har beviseligt store konsekvenser, ikke bare for den enkelte, men for hele organisationen og dermed produktiviteten. Og derfor er stress og arbejdet med at minimere den også en del af det daglige arbejde. Både for ledere og medarbejdere.

– Det er grænseoverskridende for en leder at gribe ind over for en medarbejder. Og det kan være svært for en medarbejder at fortælle, hvad der er galt. Det er udfordrende at gå tæt på. Og mange, ikke mindst ledere føler sig selv sårbare i den situation. For hvordan kan man overhovedet forlange, at en leder skal kunne mærke, hvordan 35 medarbejdere, der i øvrigt arbejder på skiftende tider, har det? Ledere er ikke hverken magikere eller orakler, der på forhånd kan se medarbejdernes sårbarheder og bare ved, hvornår de skal gribes ind, slår Malene Friis Andersen fast.

Hun er ph.d. og forsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, men også selvstændig konsulent og autoriseret psykolog med stress som speciale. Og



mange af de ledere og medarbejdere, hun møder rundt om på arbejdspladserne, er på gyngende grund, når en dygtig og professionel kollega pludselig ligner en skygge af sig selv og måske ender med at blive helt usynlig og sygemeldt med stress. For hvem er stresset? Hvem er bare travlt optaget? Hvem har problemer på hjemmefronten, og hvem har flere opgaver på skrivebordet end rimeligt er?

– De fleste mennesker lægger i dag stor vægt på personlig frihed og fleksibilitet på jobbet, og det kan for en leder være svært at gennemskue, hvornår mennesker er stressede. Vi ved fra undersøgelser, at ledere har en tendens til at forklare stress med medarbejderens privatliv eller personlighed, fx at man er en "perfektionistisk arbejdsnarkoman" eller "overinvolveret" i sit arbejde, mens medarbejderne i højere grad giver udtryk for, at det er arbejdet, der er presset. Det er meget forståeligt, at mange ledere kan opleve det som ubehageligt at høre, at arbejdet er årsag, for er det så mig som leder, der har "gjort noget forkert" og er det er "min skyld", at medarbejderne bliver sygemeldte, siger Malene Friis Andersen.

Det kan, understreger hun, være meget sårbart at se stress som arbejdsrelateret og dermed som noget, man måske som leder eller kollega selv har andel i. Og indimellem er det også lettere for den stressede medarbejder at forklare den manglende trivsel med, at man har "en syg gammel Mor, der er på vej på plejehjem derhjemme" end åbent at stå frem og sige "jeg er stresset, fordi jeg ikke kan klare mine mange arbejdsopgaver". For alle har jo lyst til at fremstå som en god, stabil og ressourcefuld arbejdskraft i en tid, hvor forandringer og afskedigelser også er en del af virkeligheden. Derfor kræver det åbenhed og tillid og en stående invitation fra lederen, hvis man sammen skal skabe bedre trivsel og mindre stress på arbejdspladsen, mener Malene Friis Andersen.

» De fleste mennesker lægger i dag stor vægt på personlig frihed og fleksibilitet på jobbet, og det kan for en leder være svært at gennemskue, hvornår mennesker er stressede

FORANDRINGER OG FEEDBACK

Årsagerne til stress kan være mange. Men grovsorterer man i dem og sorterer privatlivets fra, vil stress på jobbet ofte relatere sig til forandringer, faglige som organisatoriske. Det gælder fx Charlotte, som Malene Friis Andersen mødte i et forskningsprojekt, da Charlotte var blevet sygemeldt med stress.

Charlotte har i 14 år med tilfredshed fra både borgere og arbejdsgiver ledet en offentlig institution. Hun styrer igennem store forandringer, effektiviseringer, fyringsrunder og jonglerer med sammenlægninger og nye mål. Det bliver til mange timer på jobbet og mange faglige overvejelser om mål, der er nået, og opgaver der stadig venter på at blive løst. Charlotte har travlt, men står godt op. Indtil den dag hun på et møde med sin nye områdechef, helt som hun hidtil har praktiseret, objektivt opsummerer, hvad hun og hendes medarbejdere har nået, hvad de mangler at gøre og hvor der skal sættes bedre ind næste år. Dagen efter får hun en hasteindkaldelse til et møde med sin nye chef samt en påtale og besked om, at hun er alt for kritisk, alt for negativ og ikke fokuserer på muligheder, men blot ser begrænsninger.

Charlotte bliver ramt, og det i den grad på sin personlighed og sin faglige stolthed, så hun i dagene efter reprimanden er opløst i gråd og faktisk ikke i stand til at stå ud af sengen. Hun er pludseligt stressramt – og det er ikke så underligt, mener Malene Friis Andersen, som bruger eksemplet på det, hun kalder lederes udvidede definitionsradius.

For naturligvis skal Charlotte have feedback fra sin nye leder. Men en leder bør også være i stand til at se mennesket Charlotte, som en medarbejder, der længe har leveret, også under store forandringer og konstante omorganiseringer. Charlotte har faktisk knoklet og gjort det godt under stort pres. Og som andre videns- og relationsmedarbejdere anvender hun sig selv og sine personlige kvaliteter i opgaveløsningen – det forskerne kalder en sammenfoldning mellem arbejde og identitet. Derfor går lederens feedback og kritik også ind og rammer mennesket Charlotte. Hårdt.

– Feedback er en central del af ledelsesopgaven, og kvalificeret feedback kan medvirke til at forebygge stress, men her bliver Charlottes selvforståelse krænket, og dermed får feedbacken bestemt ikke den ønskede effekt, som jo er at forbedre opgaveløsningen. Det er et ledelsesansvar at etablere en kultur med tillid og åbenhed og mulighed for at medarbejderne kan drøfte også det, der ikke fungerer eller de mål, der endnu ikke er nået, siger Malene Friis Andersen.

ANSVARET ER FÆLLES

Hun pointerer, at opgaven med at skabe trivsel og åbenhed kun kan løses, hvis både ledere og medarbejdere tager ansvar for at skabe



et godt kollegafællesskab, herunder en ordentlig tone. Men lederen har et vigtigt ansvar for at skabe nogle gode betingelser for medarbejderne – som medarbejderne så har ansvar for at udfylde sammen på en god måde. Lederen bør have fokus på tre hovedområder, med afgørende betydning for at reducere stress, nemlig: viden om stress, redskaber til at imødegå stress samt rammer for at bedrive god ledelse.

– Vi har ingen fælles definition af stress, og derfor mødes man ofte på arbejdspladserne af en slags skinenighed om stress og om årsager og muligheder for at gøre noget ved den.

Man kan også stadig møde udsagn om, at "her hos os har vi ikke plads til alle de krykhusarer" eller "hun er nok ikke gjort af den rette støbning", men vi er nødt til at forstå, at arbejdsrelateret stress hos mennesker er sammensatte fænomener. Mange medarbejders identitet er i dag tæt knyttet til jobbet, og deres personlige kvaliteter er helt afgørende ressourcer, når opgaverne skal løses. Produktionen er flyttet ind i vores hoveder, og medarbejdere der arbejder med viden, med relationer og med andre mennesker kan kun løse store dele af deres arbejdsopgave, hvis de anvender deres sociale, emotionelle, kreative og kognitive kompetencer. Derfor er adskillelsen mellem det faglige, det professionelle og det personlige meget vanskelig – og måske endda utopisk i mange job i dag, siger Malene Friis Andersen.

 Mange medarbejders identitet er i dag tæt knyttet til jobbet, og deres personlige kvaliteter er helt afgørende ressourcer, når opgaverne skal løses

4 TRIN FOR TILBAGEVENDEN

Præcis derfor er ledere, mener hun, nødt til at forstå og tage udgangspunkt i kompleksiteten i stress – og på at investere tid i både at forebygge stress og aktivt arbejde på at få de sygemeldte medarbejdere tilbage på jobbet. De kommer nemlig ikke bare af sig selv, når de "er klar til det". Og forløbet fra stress, til en sygemelding, til en tilbagevenden til arbejdspladsen, er langt fra så snorlige, som mange ledere kunne ønske sig. Man er nødt til at lægge en plan og folde ord, samtaler og handling ud i en fire trins-raket, som Malene Friis Andersen anbefaler ledere at arbejde efter: 1. Tag kontakt og hold den! 2. Lav plan for tilbagevenden. 3. Følg op og juster planen. 4. Husk resten af teamet.

Ikke mindst trin 4 er vigtig, hvis man skal skabe den følelse af kollegialitet og samarbejde, som gerne skal medvirke til at

forebygge fremtidige stresssygemeldinger. For kollegaer bliver også påvirkede af en nær kollegas sygemelding og kan reagere med alt fra skyld og dårlig samvittighed til irritation. Nogen føler skyld eller dårlig samvittighed over ikke i tide at have opdaget, at deres kollega var på vej til at udvikle stress. Måske havde man en mistanke og reagerede ikke? Eller man føler sig medansvarlig, fordi man netop ugen forinden tillod sig at være højlydt sur på samme kollega, fordi han ikke levede op til kravene om kvalitet eller fuldstændig glemte en deadline. Andre reagerer ved at blive irriterede over, at en kollega kan finde på at melde sig syg lige nu, midt i en afgørende projektfase, mens andre igen stiller sig skeptiske til, om den sygemeldte nu også har det så skidt? Eller problemerne ligger et helt andet sted og skal løses der – på strategisk og organisatorisk niveau. Det er vigtigt, at lederen tager hånd om, at de tilbageværende kollegaer ikke belastes mens en medarbejder er stress-sygemeldt. Det kan i værste fald føre til stressdomino-effekt i teamet og manglende støtte til den sygemeldte, når hun kommer tilbage igen.

– Hvis de rammer, man arbejder under, ikke er i orden, må man som leder forsøge at gøre sin indflydelse gældende der. For nogle af de forhold, der udløser stress kan kun løses på strategisk niveau og et andet sted i organisationen. Men på afdelingsniveau er det under alle omstændigheder en ledelsesopgave at tage hele teamets trivsel så alvorligt, at man lytter og tager en dialog. Negative dynamikker og snakken i krogene er ikke elementer i et bæredygtigt arbejdsliv, hverken for ledere eller medarbejdere, siger Malene Friis Andersen.

"Stop stress – håndbog for ledere" er skrevet af Malene Friis Andersen og Marie Kingston. Og udkommet på forlaget Klim i 2016.

Stop stress – Sådan griber du det an

Fire råd, der kan hjælpe lederen i indsatsen mod stress.

Råd nr. 1: Gør dig klart, hvordan du selv forstår stress

Alle er enige om, stress koster både samfundet, virksomheder og det enkelte menneske dyrt. Men der er ikke en klar definition af stress. For dig som leder betyder det, at du skal være særdeles bevidst om, hvordan begrebet forstås og bruges i din



organisation og blandt dine medarbejdere – og ikke mindst dig selv. Når du gør dig det klart, hvordan du og dine omgivelser forstår stress, kan du bedre navigere, når det opstår. Du kan få et mere kritisk og klart blik på, hvad der er travlhed, hvad der er stress, og hvad der er alvorlig stress. Dette forbedrer din evne til at håndtere fænomenet adækvat – ved hverken at overreagere og dramatisere eller benægte og ignorere.

**Råd nr. 2: Påtag dig dit ledelsesansvar
– selv om du måske ikke bliver populær af det**

Det er for mange medarbejdere ikke et valg, men et vilkår, at de anvender sig selv og deres personlige kompetencer i løsningen af arbejdsopgaverne. Du kan sikkert genkende, at mange af dine medarbejdere identificerer sig stærkt med arbejdet og tager både succeser og fejl særdeles personligt. Som leder bærer du et stort og vigtigt ansvar for både at forebygge, at stress opstår i din enhed, og gribe ind og håndtere stress hos medarbejderne, når det sker. Du kan ikke fraskrive dig dette ansvar, da det ligger indlejret i den moderne ledelsesopgave. Ledelse i dag handler i høj grad om at få produktivitet og trivsel til at gå hånd i hånd. Der er ingen tvivl om, at det kan opleves som grænseoverskridende for både dig som leder, og for medarbejderen, at din ledelse pludselig går langt tættere på og bevæger sig ind i et område, hvor medarbejderen er vant til en høj grad af selvbestemmelse. Men dette må ikke afholde dig fra at insistere på at tale rammer for arbejdet, prioriteringer og fravalg, for det spiller en stærk forebyggende rolle.

Råd nr. 3: Brug stresstrappen til at spotte og håndtere faresignaler fra dine medarbejdere

Stress er ikke bare stress. Der er stor forskel på den medarbejder, der oplever ondt i maven og søvnproblemer i en enkelt uge på grund af en vanskelig præsentation, og den medarbejder, der bryder sammen efter måneders belastning i et komplekst projekt med uklare succeskriterier og roller. Vi bruger modellen Stresstrappen, som præsenterer et dynamisk bud på stress som en proces, hvor din indsats som leder kan spille en afgørende rolle for, hvordan situationen udvikler sig for den enkelte medarbejder.

Råd nr. 4: Vær bevidst om, at ansvaret for at stoppe stress, ikke er dit alene

Vær opmærksom på, at dine muligheder for at lykkes med opgaven øges markant, hvis både medarbejder, team, ledelse og organisation spiller med. Fx:

- Udviser medarbejderen tillid til dig som leder og til organisationen, og samarbejder med jer om at forbedre situationen?
- Er medarbejderen opmærksom på, at han også er med til at samskabe det psykiske arbejdsmiljø for sig selv, sine kollegaer og dig?
- Udviser teamet omkring en medarbejder med alvorlig stress en forståelse og respekt for situationen og understøtter de, at medarbejderen kan få det bedre?
- Er kulturen omklamrende – så medarbejderen fastholdes i en evig stigmatiseret rolle som en stakkel – eller for kynisk – så medarbejderen udstødes fra gruppen?
- Har din chef forståelse for, at det er en afgørende men tidskrævende ledelsesopgave at forebygge og håndtere stress, og kan hun rådgive dig i, hvordan du bedst håndterer situationen?
- Kan du sparre med dine lederkollegaer, så de bedste erfaringer kommer flest muligt til gavn?
- Har organisationen implementeret en stresspolitik eller procedurer for, hvordan I forebygger og håndterer stressramte medarbejdere?
- Har organisationen forståelse for, hvorfor stress opstår, og hvilke omkostninger, der er forbundet med det?

Kilde: Malene Friis Andersen & Marie Kingston (2016) "Stop stress – håndbog til ledere". Forlaget Klim.

GIV OGSÅ LUFT TIL FRUSTRATIONERNE

To grupper i Rehabiliteringsafdelingen skulle slås sammen til én. Og blev det i en proces, som gav mulighed for at lære hinanden bedre at kende – og lufte såvel frustrationer som spørgsmål.

Af Kirsten Weiss

På OUH Svendborg Sygehus stod Geriatrisk Gruppe og Intern Medicinsk Gruppe over for et hamskifte: de to grupper skulle slås sammen til én i rehabiliteringsafdelingen – og meget skulle forandres. Derfor valgte man at sætte tidligt ind og tage så mange frustrationer og spørgsmål som muligt allerede i opløbet.

– Medarbejderne skulle fremover arbejde sammen på nye måder, sammen med kollegaer de ikke kendte i forvejen, og de skulle til at gå i weekendvagt. Derfor valgte vi at sætte gang i en proces, hvor vi bragte folk sammen og opfordrede dem til at komme med forslag og spørgsmål. Kommunikationen var ganske lavpraktisk på møder, hvor vi talte om sammenlægningen, man kunne stille spørgsmål, og vi forsøgte at besvare dem så konkret som muligt, så det blev tydeligere for alle, hvad man fremover skulle og ikke skulle, siger funktionsleder Winnie Clausen.

Sammen med den øvrige ledelse forudså hun fx, at indførelse af weekendvagter kunne møde modstand hos personalet, og derfor satte man gang i en forandringsproces, der skulle sikre trivslen. Og hentede en projektleder udefra, som med Winnie Clausens ord var "i stand til at se noget af det, man ikke selv ser, når man hver dag arbejder sammen".

TIL FORHANDLING

Projektleder var Marie Isolde Müller, arbejds- og organisationspsykologisk konsulent hos rådgivningsvirksomheden ALECTIA, og hun rullede en proces ud, hvor fokus var fremtiden – og mulighederne dér, inden for de udstukne rammer.




– Vi lagde vægt på at kommunikere, hvad der var til forhandling, hvad der kun lå på ledelsens bord, og hvad medarbejderne kunne bestemme. Vi satte medarbejdere fra de to grupper sammen i nye mentorpar og gav mulighed for at man kunne følge og observere hinandens arbejde en time ad gangen. I personalestuen stillede vi en flipover op, hvor man, også anonymt, kunne skrive ting op, vi skulle være opmærksomme på, og også stille spørgsmål, som daglig leder så samlede op på. Det var vigtigt, at tvivlen og bekymringerne kom frem, siger Marie Isolde Müller.

Både hun og Winnie Clausen pointerer at hensigten med processen var at skabe mening i de forandringer, der ville komme, uanset om man var enig i dem eller ej. Og at det for ledelsen var meget vigtigt, at medarbejderne blev inddraget og fik indflydelse der, hvor det var muligt at påvirke beslutningerne. Trivsel, forståelse og velvilje var nøgleord i processen, som løb forud for selve sammenlægningen. Og nok gjorde medarbejderne mere klart, hvad der var i vente, men naturligvis ikke gjorde alle tilfredse. Eller som fysioterapeut og arbejdsmiljørepræsentant Jens Carsten Kristensen Clemmensen formulerer det: "Det var et tvangsægteskab, man skulle forsøge at få til at fungere, og resultatet af det indledende forløb var, at alle var opsatte på, at det nok skulle komme til det".

PLUS OG MINUS

Erfaringerne fra processen er i dag både gode og dårlige, mener han, og refererer til, at to af de mest engagerede kollegaer i processen kan pege på en liste med både plusser og minusser. På plussiden tæller, at man kom til at kende hinandens arbejdsopgaver og arbejdsmiljø bedre, fordi man kunne "bytte job" i en kortere periode. Og at medarbejderne faktisk blev glade for weekendvagterne. Til de dårlige erfaringer hører, at forskelle i arbejdsgange og kultur ikke er så lette at overkomme. Fx i forhold til henvisning af patienter, forskellige opfattelser af, hvordan man prioriterer sit arbejde, dokumentation og optagethed af egne specialer og ikke specielt stor interesse i at engagere sig i andres specialer.



I personalestuen stillede vi en flipover op, hvor man, også anonymt, kunne skrive ting op, vi skulle være opmærksomme på, og også stille spørgsmål, som daglig leder så samlede op på. Det var vigtigt, at tvivlen og bekymringerne kom frem

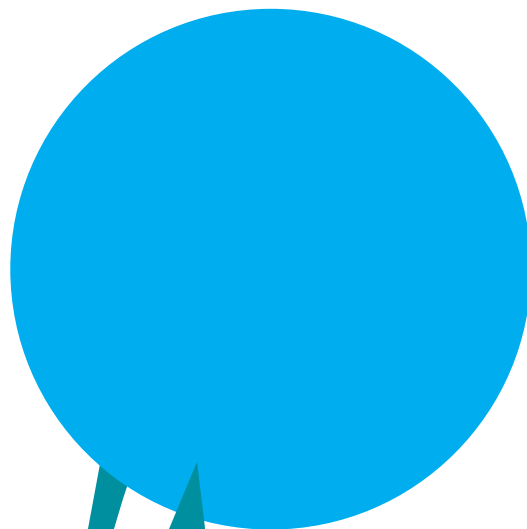
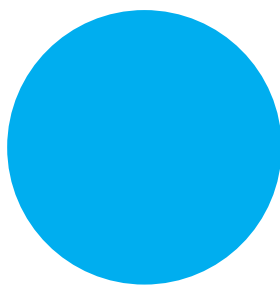
TAG ALLE SPØRGSMÅL OP

Medarbejderne valgte sig i processen ind i arbejdsgrupper, der blev defineret ud fra deres ønsker, og man fremlagde via samarbejde på tværs konkrete forslag til den nye hverdag. Og det tillidsfulde forhold, som det aktive arbejde med forandringsprocessen, skulle sikre, blev efterhånden skabt, blandt andet fordi ledelsen forsøgte at holde den åbne og engagerende stil og også gav luft til frustrationer.

– Det er klart, at medarbejderne tidligt i processen havde behov for at kende de konkrete forhold i hverdagen efter forandringen. På det tidspunkt lå de ikke fast, så vi forsøgte at imødekomme udfordringen ved at inddrage medarbejderne og tage alle spørgsmål op, siger Marie Isolde Müller, der peger på tre forhold, alle kan tage med i en forandringsproces:

- Sørg for, at både ledere og medarbejdere tager ansvar for at tydeliggøre og løse de forhold, der skal på plads omkring forandringen.
- Giv plads til de bekymringer, der opstår undervejs og sørg for at handle på dem.
- Giv mulighed for, at relationer og samarbejde opstår på tværs i de nye grupper.

Som et yderligere punkt, det er vigtigt at være opmærksom på, nævner arbejdsmiljørepræsentant Jens Carsten Kristensen Clemmensen de fysiske forhold. Fx var det på sygehuset ikke muligt at skabe tilfredsstillende rammer for den nu store rehabiliteringsgruppe.



– Det kan godt ske, at der skabes muligheder for, at relationer og samarbejde kan opstå undervejs, men det nytter ikke ret meget, hvis de fysiske forhold er for dårlige til, at en stor gruppe kan mødes hver morgen og koordinere arbejdet et sted, hvor rammerne ikke er gode nok. Man skal også indtænke fysiske forhold, it-udstyr etc., hvis morgenmøderne skal lykkes.

Forandringsledelse med samarbejde på tværs

Modellen for forløbet så sådan her ud:

Forandringsprocessen blev i praksis gennemført i form af 4 storgruppemøder med medarbejderne. Imellem storgruppemøderne blev medarbejderne inddelt i sparringspar og arbejdsgrupper, imens ALECTIA sideløbende gav funktionslederen coaching til at styrke sin rolle i den nye storgruppe.

Gennem hele processen var lederne synlige og engagerede, ligesom medarbejderne var åbne over for processen og meldte ind med, hvad de hver især fandt vigtigt i den nye storgruppe – såsom tværfagligt samarbejde, tillid og anerkendelse. Undervejs fulgte personalet på tværs af de to grupper hinandens arbejde i sparringspar og lærte hinandens arbejdsprocesser bedre at kende inden sammenlægningen.

MENNESKER HAR DET SVÆRT MED FORANDRINGER

Forandringer påvirker trivlsen. Men kan håndteres så de føles mindre belastende. Dette er hovedkonklusionerne i en international oversigt over de langsigtede konsekvenser af store forandringer i organisationer og på arbejdspladser

Af Kirsten Weiss

Mennesker har det svært med forandringer. Dette er den helt overordnede konklusion i den oversigt over medarbejderes trivsel under forandringer, som en række internationale forskere har bidraget til.

Studiet "The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies" er publiceret i 2016. Og i det gennemgår forskerne 39 store internationale studier, hvor man har målt arbejdsmiljø og trivsel før, under, og efter større faglige og organisatoriske forandringer; ofte i form af nedskæringer og reduktion af medarbejderstaben.

– Den overordnede tendens er, at medarbejderne oplever dårligere arbejdsmiljø og trivsel efter forandringerne. Der findes dog også studier, der viser at trivlsen godt kan komme op igen, men generelt kan man sige, at jo større forandringer, jo større påvirkning af trivlsen på arbejdspladsen. Og at forandringsprocesser er mere en belastning end en berigelse, siger Johan Simonsen Abildgaard, der er ph.d., cand.psych. og forsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, og som her arbejder med implementering og evaluering af arbejdsmiljøindsatser.

Udgangspunktet for studierne er, at forandringer er et stort element i det moderne arbejdsliv, både i offentlige og private virksomheder – men at vi ved ret lidt om, hvordan forandringer påvirker mennesker over tid. Derfor er man dykket nærmere ned i de forskningsstudier, der har målt medarbejdernes trivsel i flere omgange, med års mellemrum, efter de store forandringer. For forandringer har en effekt, og ofte er den ikke ret positiv, konkluderer forskerne, der



dog også peger på, at forandringer ikke behøver at have negativ effekt – og at det derfor også er vigtigt at studere de forandringer, som er håndteret på en måde, så de har haft færrest negative effekter.

FORSKEL PÅ REAKTIONERNE

De 39 studier, der indgår i oversigten, er publiceret i årene 2000-2012 og konkluderer overordnet set, at forandringer, både dem der omfatter nedskæringer blandt medarbejderstaben, og de der ikke gør, har en negativ effekt på trivslen, også over tid. Men også at der er forskel på menneskers reaktioner. Fx tyder meget på, at medarbejdere, der har en høj status og en høj placering i det interne hierarki, klarer forandringer bedre end fx lavtuddannede.

Men forskerne peger også på, at flere af studierne viser, at den første reaktion, nemlig nedsat trivsel og oplevelse af et forringet arbejdsmiljø, med tiden godt kan forandre sig.

– Man kan i nogle af studierne se, at det faktisk er muligt for folk at “komme sig igen” og få det bedre. De genvinder deres trivsel. Og derfor giver det også god mening at se på de faktorer, der henholdsvis stresser og betyder at mennesker kan komme sig oven på forandringerne, eller komme bedre igennem dem, mens de står på, siger Johan Simonsen Abildgaard.

RETFÆRDIGHED OG KOMMUNIKATION

Han peger på, at forandringer, og det bekræftes i studierne her, ofte af den enkelte opleves som en skærpelse af kravene til vedkommende og til arbejdspladsen. Effektiviseringer og nedskæringer stiller ofte krav om at løbe hurtigere, uddanne sig mere, følge med, og med de øgede krav følger også usikkerheden: kan jeg fortsat hænge på, mister jeg mit job, hvordan bliver indholdet i mit job fremover, hvis jeg beholder det? Får jeg nye kollegaer? Hvordan trives jeg med dem? Kan jeg udvikle mig?

– Øgede krav og usikkerhed om fremtiden og mulighederne er to hovedfaktorer, som påvirker trivslen negativt, mens vi blandt de positive faktorer kan tælle retfærdighed og god kommunikation. Føler folk sig magtesløse og dårligt informerede om forandringer, påvirker det trivslen negativt; føler de sig inddraget og lyttet til,



Effektiviseringer og nedskæringer stiller ofte krav om at løbe hurtigere, uddanne sig mere, følge med, og med de øgede krav følger også usikkerheden

og føler de sig retfærdigt behandlet, forbedrer det trivslen. Derfor kan vi også ud fra studiet konkludere, at det faktisk nytter noget at håndtere forandringsprocesser, så de giver mening eller i hvert fald føles mindre belastende, siger Johan Simonsen Abildgaard.

NYE MULIGHEDER – ELLER BEGRÆNSNINGER

Han pointerer, at forandringer som hovedregel stresser mennesker. Og også de positive af slagsen. Det ved vi fra psykologien og undersøgelser af menneskers stress. Fx kan positive forandringer, som at indgå ægteskab eller få et barn, også være ganske stressende i en periode, og derfor er der som udgangspunkt intet underligt i, at forandringer ikke altid fryder. Men vi skal blive bedre til at håndtere dem, så de gør mindst mulig skade.

– Vi ved fra studier af forandringsprocesser på arbejdspladser, at det betyder noget for trivslen, om man orienterer i god tid, så medarbejderne ikke føler, de bliver udsat for sidste øjeblikks-beslutninger, men faktisk over tid har fået forklaret baggrunden for forandringerne og derfor kan begynde at forberede sig mentalt. Det betyder måske endda, at man kan skabe en følelse af meningsfuldhed. Et eksempel kan være to hospitalsafdelinger, der skal lægges sammen, men hvor man i god tid melder det ud og derpå sørger for at inddrage folk i processen, så de får talt med hinanden og forberedt sig på de nye forhold, siger Johan Simonsen Abildgaard.

» Vi ved fra studier af forandringsprocesser på arbejdspladser, at det betyder noget for trivslen, om man orienterer i god tid, så medarbejderne ikke føler, de bliver udsat for sidste øjeblikks-beslutninger

INGEN DOMMEDAGSPROFETI

Han pointerer, at det også er væsentligt at være opmærksom på individers forskellige reaktionsmønstre, fx at de forandringer, der for den ene opleves som en begrænsning og en belastning, for den anden kan opleves som et væld af nye muligheder. Men vi ved i dag ikke nok om hvordan dette kan forandre sig over tid, fx om mennesker, der er udsat for mange forandringer i arbejdslivet, med tiden udvikler en form for robusthed.

– Jeg tror vi skal arbejde i retning af ikke at se forandringer på jobbet som en dommedagsprofeti, men som en arbejdsmiljøfaktor, vi skal blive bedre til at håndtere. Hvis vi kender de faktorer,

der afbøder stress og negativ trivsel, fx medinddragelse, støtte, kommunikation og meningsfuldhed, kan vi også bedre afbøde de negative konsekvenser af forandringer. Generelt forstår folk faktisk godt, at forandringer på deres job er nødvendige. Vi skal bare blive bedre til at arbejde med dem, siger Johan Simonsen Abildgaard.

The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. Af Tanja de Jong, Noortje Wiezer, Marjolein de Weerd, Karina Nielsen, Pauliina Mattila-Holappa & Zosia Mockało. Kan findes her:

www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2015.1136710



VANEN ER DIN VEN

Hvad sker der når arbejdslivet accelereres, med flere opgaver og færre stunder til fordybelse? En forskergruppe har undersøgt, hvad det betyder, når mennesker føler sig fattige på tid – og anbefaler at man sammen skaber kvalitet i arbejdslivet ved at skabe bæredygtige arbejdsrytmer.

Af Kirsten Weiss

Rutiner, rytmer og mere struktur. Eller med andre ord: gode vaner. Den slags skal man ikke kimse af i en hverdag og et arbejdsliv, der nok indimellem kan tage pusten fra de fleste, men også kan gøres mindre belastende, hvis man sammen får skabt det, Henrik Lund kalder, sunde, bæredygtige rytmer.

Henrik Lund forsker i tid og grænseløst arbejde, og de bæredygtige rytmer, han taler om, er helt fundamentalt forbundet med opretholdelsen af den menneskelige psyke.

– Biologiske, psykologiske og sociale rytmer er vævet sammen i mennesker, og kan vi ikke opretholde bæredygtige rytmer i vores psyke, bliver vi syge. Derfor må vi, også i et arbejdsliv der kan være krævende og ofte opleves som grænseløst, skabe de bæredygtige rytmer, der giver stabilitet, forudsigelighed og tid til restitution, siger Henrik Lund.

Han er del af en forskergruppe fra Roskilde Universitet, RUC, der på seks arbejdspladser har undersøgt, hvad der sker, og hvad det betyder for mennesker, når alting skal gå stærkere, og travlhed opfattes som en permanent tilstand. For det er, slår forskerne fast, et faktum, at vi lever i en accelererende tid, hvor alle processer speedes op. Vores computere kører hurtigere, vi taler hurtigere, vi slår hastighedsrekorder overalt, vi spiser fastfood, opdateres sekund for sekund på Facebook, går på speed-dating og oplever også ofte arbejdet som mere og mere vildtvoksende og grænseløst.

FORSTYRRELSER OG FORANDRINGER

Mange steder opleves arbejdsdagen, som forskerne påpeger, som forjaget, uforudsigelig, fuld af forstyrrelser,




forandringer og krav om at kunne arbejde med mange ting på én gang. Og mange mennesker oplever, at de er mere og mere på arbejde – på trods af at den reelle arbejdstid ikke nødvendigvis er steget. Men tiden slår ikke til, hverken på jobbet eller derhjemme. Og tidsnød og fortravlethed er blevet det, forskerne betegner som en "moderne epidemi" – der skiftevis udråbes som selvskabte plager eller som helt urimelige ydre krav om altid at være på.

Så hvad betyder det, når acceleration er et vilkår, alle er underlagt – og måske oven i købet selv bidrager til? Hvad betyder det, når organisationerne er under konstant forandring, og kravene om fagligt at forandre og dygtiggøre sig er tilbagevendende? Og kan man overhovedet skabe arbejdspladser, der er sundere og mindre stressende end de opleves i dag?

Ja, lyder svaret fra Henrik Lund. Det kan godt lade sig gøre at skabe bæredygtige rytmer og dermed minimere risici for psykisk nedslidning og stress. Også selv om man har travlt.

– Jeg vil påstå, at der alle steder er muligheder for at skabe bæredygtige rytmer, for et hektisk tidsmiljø betyder ikke, at man er låst i sine muligheder. Faktisk kan et hektisk tidsmiljø også være kilde til stor arbejdsglæde, hvis man sammen får styr på tempo og koordinering og skaber gode vaner, rutiner og mere struktur. Kan man synkronisere arbejdsprocesser, også sammen med andre faggrupper, har det meget stor værdi og bidrager til, at man får løst de vigtigste opgaver, altså kerneopgaven, på en ordentlig og mindre belastende måde, siger Henrik Lund.

 Jeg vil påstå, at der alle steder er muligheder for at skabe bæredygtige rytmer, for et hektisk tidsmiljø betyder ikke, at man er låst i sine muligheder

SKAB VANER OG RITUALER

Mange af de rytmer, arbejdslivet er præget af, er det, Henrik Lund kalder brutale rytmer; altså rytmer man ikke altid har indflydelse på. Det kan være en hasteopgave, der pludselig lander på skrivebordet, en personalesag, der skal tages stilling til her og nu, en patient, der svæver mellem liv og død, samkørsel af to sammenlagte afdelinger, det nye it-system der ikke makker ret eller krav om at arbejde med nye faglige standarder og opgaver. Den slags kræver stor fleksibilitet og evne til at kapere hurtig omstilling, og fordi de fleste mennesker oplever forandringer som krævende rytmebrud, kan vaner, rutiner og ritualer medvirke til at skabe større stabilitet.

– Bæredygtige rytmer bliver i høj grad skabt af relationelle ritualer og mønstre på arbejdspladsen. Rytmer er forbundet med noget tilbagevendende, en vis stabilitet i arbejdet og en tydelig opfattelse af hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er vigtigt. Gode vaner er forbundet med et samarbejdsfællesskab, hvor vi er sammen om at skabe stabilitet. Et eksempel på det kan være personalemødet, som ledelsen hver uge sørger for at lægge på den samme ugedag, på det samme tidspunkt. På den måde skaber man både forudsigelighed og bevidsthed om, at "på fredag er der rum for, at jeg kan tage den her sag op med mine kollegaer", siger Henrik Lund.

ET SAMARBEJDSFÆLLESSKAB

Henrik Lund pointerer, at bæredygtige rytmer og gode vaner kun kan skabes i fællesskab. Fx er kaffepausen som omdrejningspunkt for en bæredygtig rytme kun virkningsfuld, hvis folk faktisk gør det til en vane at sætte sig ned og drikke kaffen sammen.

– Hvis vi alle løber i hver sin retning, får vi ikke skabt gode vaner, og derfor handler skabelsen af bæredygtige rytmer heller ikke om selvledelse og selvtilrettelæggelse, men om at vi sammen gør noget. Og derfor kan den enkelte medarbejder også godt opleve, at individuelle frihedsgrader forsvinder, men at det sker af hensyn til netop fællesskabet. Arbejdet med at strukturere tiden er et ledelsesansvar, men det er medarbejderne, der sammen skaber de gode vaner, den rytme og de rutiner, der betyder at vi bliver mindre belastede – og netop derfor stadig kan levere den krævede produktivitet, siger Henrik Lund.

Bogen "Et arbejdsliv i acceleration – tiden og det grænseløse arbejde" er skrevet af forskerne Helge Søndergaard Hvid, Helle Holt, Annette Kamp og Henrik Lund og er udkommet på forlaget Samfundslitteratur.

LEDERE SKAL VÆRE VIKARER FOR STRESSEDE MEDARBEJDERES SAMVITTIGHED

Arbejdspladser kan forebygge stressrelaterede sygemeldinger ved at tage højde for den skamfølelse, som både ledere og medarbejdere kan rammes af. Det mener Pernille Steen Pedersen, der i sin bog "Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet" opfordrer mennesker til at anerkende, at skam ofte er stressens følgesvend – men at den ikke behøver at føre til sammenbrud og sygemeldinger.

Af Kirsten Weiss

– Forandringer vil altid være et element i vores arbejdsliv og vores hverdag, og mennesker bliver ofte stressede af forandringer. Men forandringer er kommet for at blive. De er en del af det moderne arbejdsliv, og hvis vi gør dem til hovedskurken i det, så kommer vi aldrig videre. Derfor forholder jeg mig ikke til, om der er for mange eller for store forandringer på arbejdspladserne; jeg interesserer mig for, hvordan medarbejdere og ledere tager den realistiske drøftelse om det, der foregår på jobbet. Og om de er i stand til at indgå det, jeg kalder, realistiske, bæredygtige kompromisser.

Sådan siger Pernille Steen Pedersen, der på CBS, Copenhagen Business School, forsker i, hvordan skam gør os modtagelige over for stress – og hvordan medarbejdere og ledere sammen kan udvikle nye måder at håndtere forandringer på, så de ikke fører til stressrelaterede sygemeldinger.

I sin bog "Slip stressen ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet", som bygger på hendes ph.d.-afhandling om skam, stress og sygefravær, beskriver hun, hvordan der ofte bag stressrelaterede sygemeldinger ligger en skjult skamfølelse, som sætter en spiral af fejkommunikation og misforståelser på jobbet i gang. Og at netop skamfølelsen gør gængse metoder til at håndtere stress



uvirksomme og farlige. Hun peger på, at arbejdet for mange i dag på flere måder minder om et kærlighedsforhold; og at mennesker, ledere såvel som medarbejdere, slider og slæber for at få den anerkendelse, der følger med de gode præstationer på arbejdspladsen.

FORANDRINGER ER ET VILKÅR

Men det moderne arbejdsliv er også fyldt med forandringer, som kan indebære, at mennesker ikke føler, de kan løse deres opgaver fagligt forsvarligt. Det betyder, at man kan have svært ved at tage imod anerkendelser for det, man gør. Og det kan fremprovokere følelsen af skam. For skammen kommer, hvis man mangler anerkendelse, mener Pernille Steen Pedersen.

– Derfor vil jeg godt tale for, at ledere og medarbejdere hjælper hinanden, når det er nødvendigt og sammen opbygger værn mod sammenbrud og sygemeldinger; ikke ved at parkere følelserne udenfor i en "robusthedsgarderobe", men tværtimod ved netop at anerkende, at vi er mennesker med følelser. Ikke mindst mennesker, der arbejder i sundhedssektoren, har ofte valgt netop deres fag for at kunne hjælpe andre, og kan derfor opleve stor skam, hvis afstanden mellem idealet og de praktiske muligheder bliver for stor, siger Pernille Steen Pedersen.

En del af sin forskning har hun blandt andet brugt på at lytte til mennesker, der var brudt sammen af stress og henvist til behandling på en psykiatrisk og psykologisk klinik. Her gik det op for forskeren, der i sine mere end 10 år i Beskæftigelsesministeriet havde arbejdet med indsatser mod sygefravær, at den overvældende følelse hos mange stresssygemeldte er skamfuldhed. Og at skam hænger sammen med angsten for at blive afsløret som en, der ikke kan leve op til det, der kræves. Og med et dybtfølt ønske om at bliver anerkendt.

ANERKENDELSESTOGET

Som metafor for anerkendelse bruger hun "anerkendelsestoget", der også illustrerer en klassisk sygefraværsproces og fire "stationer" i den, nemlig begivenhederne: forandring, konflikt, skyld og sammenbrud. Det er behovet for anerkendelse, der får toget til at køre, men ansvaret for at det ikke rammer endestationen "Sammenbrud" er fælles.

På station 1 "Forandring" træder ændringer i livet ind. Og her er det vigtigt, understreger Pernille Steen Pedersen, at huske, at de både kan være relaterede til privatlivet og jobbet. Her begynder skamfølelsen at røre på sig, fordi forandringen stiller krav om at agere på måder, som går imod idealet, og man får sværere ved at modtage anerkendelser. Lykkes det ikke at justere idealet og finde nye anerkendelsesmuligheder, kører anerkendelsestoget videre mod næste station.

På station 2 "Konflikt" råder usikkerhed og tvivl. På den ene side forsøger man fx at affinde sig og efterkomme krav om at løbe hurtigere eller løse opgaverne mindre grundigt. På den anden side kan man ikke følelsesmæssigt acceptere de nye krav. Toget skal bruge mere brændstof nu, og man bruger sin energi uhensigtsmæssigt. Man forsøger at tage sig sammen og håber på at få (forny)et anerkendelse i fremtiden.

På station 3 "Skyld" begynder sporene for alvor at snævre ind i retning af sygefravær. Usikkerheden bliver mere fremherskende, kritik eller fejl bliver opfattet som bekræftelse på, at man ikke er værdifuld. Samvittigheden er som en emsig konduktør, der sætter en alt for høj standard for gyldige billetter og smider de passagerer af toget, som ikke lever op til standarden. På et tidspunkt begynder samvittigheden at lede efter en årsag til de ugyldige billetter, og pilen peger enten direkte mod én selv eller mod en leder eller kollega. Toget kan stadig på denne strækning spores væk fra sammenbruddet, men det er krævende.

På station 4 "Sammenbrud" hersker skyldfølelsen. Tvivl er blevet erstattet af fortvivlelse, og der er lukket helt af for at kunne få tilført nyt brændstof.

LEDERE SKAMMER SIG OVER MEDARBEJDERNES STRESS

– Det er en vanvittig togkørsel, og både ledere og medarbejdere er med på toget. Når jeg har interviewet ledere, er det tydeligt, at den allerstørste stressfaktor for dem er medarbejdernes stress. Ledere skammer sig dybt over at de ikke kan hjælpe en stressest medarbejder.

Fem måder at forebygge stressrelateret sygefravær:

- Anerkend det hele menneskes følelsesregister
- Tag højde for forskellige reaktionsmønstre under stress
- Besøg hinandens banehalvdele i kommunikationen
- Træd ind som vikarierende samvittighed for stressest medarbejdere
- Invester i fællesskabet og relationerne på arbejdspladsen

Kilde: Pernille Steen Pedersen.

Og medarbejdere skammer sig dybt over ikke at kunne levere 100 procent. De er rendt ind i det, jeg kalder 80-100-procentkonflikten, som er en central faktor i et moderne arbejdsliv med mange forandringer. Konflikten kan ligge i den enkelte, eller den kan ligge i strukturer på jobbet. Men kernen i den er uoverensstemmelse mellem det mulige og det, man gerne vil. Derfor er ledere og medarbejdere og kolleger nødt til at skabe en gensidighed, der gør det muligt sammen at skabe levedygtige, realistiske kompromisser, siger Pernille Steen Pedersen.

Hun pointerer, at der skal to til ledelse. Og at den menneskelige bundlinje er den samme, uanset hvilken plads, man indtager i hierarkiet. Derfor er man nødt til at finde det, hun kalder en partnerskabsmodel, hvor man erkender, at rammer kan være givet, men at vi har et ansvar for det, vi i fællesskab lægger ind i rammen.

HVEM ER DET MEST SYND FOR?

– Det giver ikke mening at tale om, hvem det er mest synd for, når forandringerne kommer. Men vi skal ikke finde os i at folk bliver sygemeldte. For nylig besøgte jeg en anæstesiafdeling, der er på vej ud i store forandringer. De skal flyttes, de skal slås sammen med andre, de har masser af overarbejde, og de knokler. Men de har et fantastisk arbejdsfællesskab, der omfatter alle på afdelingen, ledere og medarbejdere. De føler sig respekterede og anerkendt af hinanden, midt i forandringerne, og de står stærkt sammen. Der er travlt dér, og det er der overalt, men vi må justere barren sammen. For forandringer er kommet for at blive. Vi må tage den realistiske drøftelse sammen – som også betyder, at ledere i perioder skal gå ind og være vikarer for medarbejdernes samvittighed, siger Pernille Steen Pedersen.

Som eksempel på dette, refererer hun samtalen, hvor en stresset medarbejder siger til sin leder: "Jeg kan ikke klare mere". Her er det gode svar ikke: "Jo, du kan – du skal bare tro på dig selv", men sandsynligvis et svar, der lyder mere i retning af: "Der var været et stort



pres på jer. Jeg er klar over, at du ikke længere kan yde det samme som før”.

På den måde løfter man ansvar fra medarbejderen, mener Pernille Steen Pedersen, der understreger, at hun ikke taler om terapi, men om ledere der tør gå ind på den andens banehalvdel og tale om det, der skal justeres. Og som forstår, at mennesker har følelser, herunder skam – og at de også har dem med på jobbet.

TO REAKTIONSMØNSTRE

Hun opererer med to overordnede reaktionsmønstre: problemløserreaktioner og relationsmesterreaktioner. Hvor den første er knyttet til skam over måske ikke at kunne løse sine opgaver godt nok. Og den anden er knyttet til bekymringer over, hvad de andre mon tænker om en.

– Er det ikke et meget stort krav at stille til ledere, at de skal forstå forskellige psykologiske mønstre og oven i købet kunne se deres medarbejders mønster? Jo. Men det er også et rimeligt krav, og jeg taler netop ikke om terapi, men om at give plads til, at man kan være på arbejdspladsen med sine følelser, siger Pernille Steen Pedersen.

Derfor nytter det ikke, mener hun, at bede folk om at hænge følelserne udenfor, at gøre sig selv mere robuste, før de træder ind på arbejdspladsen. Lige som det heller ikke giver mening, at en leder, der sidder over for en medarbejder, som klager over mangel på tid til at yde den bedste patientpleje, sender medarbejderen til en coach eller beder medarbejderen om at trykke på ”Pyt-knappen”. Lederen kan næppe ændre ved, at der er travlt på afdelingen, men lederen kan gå ind og tage ansvar og definere, at ”lige nu er det her godt nok”.

– Når jeg siger, at ledere indimellem skal være vikarer for medarbejdernes samvittighed, betyder det, at man som leder skærmer medarbejderne ved at tage en del af ansvaret fra dem. Herunder at de forstår deres medarbejders reaktionsmønstre, og at de er forskellige. Det nytter ikke at få ros for, at ”du er jo sådan en dygtig sygeplejerske”, hvis man hver dag oplever, at man ikke kan nå at være det. Det gælder om sammen at finde de realistiske, bæredygtige kompromisser, som betyder, at skamfølelsen ikke vokser.

 Det nytter ikke at få ros for, at ”du er jo sådan en dygtig sygeplejerske”, hvis man hver dag oplever, at man ikke kan nå at være det

Det er gensidigheden og accepten af den menneskelige faktor, der kan bringe os frem til et bedre resultat; ikke selvledelse og individualisering af problemerne, siger Pernille Steen Pedersen.

Slip stress ud af skammekrogen, med undertitlen Et forsvar for arbejdsfællesskabet udkom på Kristeligt Dagblads Forlag i oktober 2016.

Pernille Steen Pedersens definition af skam:

- Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret.
- Skam opstår, når spændingen mellem ideal og faktiske muligheder bliver for stor. Her opdager vi, at vi ikke lever op til vores egne forventninger og vi føler, at vi ikke har gjort, som vi burde gøre.
- Skam er vigtig for at opretholde vores tilknytning til flokken og undgå skamløshed. 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.

