

Kunsten at skabe trivsel og anerkendelse i fællesskaber

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Trivsel

– faktorer der betyder mest

- ▶ Kollegaskab – at føle sig som del af et fællesskab
- ▶ Anerkendelse, respekt og tillid

"Det allervigtigste for min trivsel handler om at jeg ved, at jeg er i et team og et arbejdsfællesskab, hvor vi passer på hinanden"

"Trivsel for mig er at der er tillid til mig, og til at jeg kan klare mine opgaver"

"Jeg ved godt at vi er voksne mennesker, men vi har jo alle brug for at få at vide, at vi gør det godt, og at det vi laver er vigtigt"

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk



KORPSET

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Rejsen mod et forskningsresultat



ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“... at jeg ikke slog til”

Problemet var ikke arbejdspresset. Det var ikke timerne. Det var mere det psykologiske i ikke at føle, at jeg slog til. At jeg ikke kunne præstere det, der blev forventet.

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Kerneproblem: Moralsk konflikt

Kløft mellem ideal og faktiske muligheder: Uoverensstemmelse mellem det, vi gerne vil gøre og det, vi skal udføre

Krydspres mellem arbejdspress og leveret kvalitet

Oplevelse af modsatrettede forpligtelser: Føle sig forpligtet til at levere en kvalitet, der er højere end, hvad der er muligt

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"Der var tavshed"

Jeg husker en morgenkonference- jeg havde ikke sovet hele natten- og jeg fremlagde nogle patienter, og der var ikke én eneste der sagde: Godt arbejde. Der var tavshed- og så blev jeg i tvivl- havde jeg gjort det godt nok?

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"Jeg er bange for at blive afsløret"

Jeg er bange for at blive afsløret. Det er helt eksistentielt. Jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det der jeg laver. 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.

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Skam

- ▶ Tanken om, hvad andre tænker om mig. Angsten for at blive afsløret, frygten for at blive forkastet
- ▶ Opstår når spænding mellem ideal og faktiske muligheder bliver for stor → vi opdager, at vi ikke lever op til forventninger - forkerthedsfølelse
- ▶ Skam er vigtig for at opretholde vores tilknytning til flokken og undgå skamløshed men 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

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Lær at spotte: Stress eller travlhed

Måden vi tænker på! Grader!

Travlhed: *"Der er travlt, jeg har svært ved at nå opgaverne"*

Der er fortsat følelsen af at have (magt/kraft til at træffe) et valg

Stress: *Jeg når ikke opgaverne - jeg har fejlet (fordi jeg er den, jeg er)*

Afmagt + følelsesmæssig udmattelse

Håbet: "Bare jeg kan klare dette her" ændres til: "Jeg klarer det ikke"

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/

ppe.mpp@cbs.dk

"Følelsen af at det var ufortjent"

Jeg kunne slet ikke modtage min leders anerkendelse af mit arbejde. Jeg gjorde hende opmærksom på, at den ros, hun gav mig faktisk ikke var fortjent. Min leder forsøgte at gøre mig klart, at hun mente det. Jeg kunne godt høre, hvad hun sagde til mig, og jeg var bestemt også glad for det, men jeg blev ved med at have følelsen af, at det var ufortjent, og at jeg havde "snydt" hende.

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Skam skader dømmekraften og hæmmer anerkendelse

- ▶ Hvordan kan Arbejdsmiljøorganisationerne gå forrest og arbejde for at skabe en kultur, der fremmer dialog og mod til at spørge om hjælp og til at tage imod hjælp?
- ▶ Hvordan kan ledere og medarbejdere understøtte anerkendelsesmodtagelsen?

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

To reaktionsmønstre

Problemløserreaktioner

Selvfølelse bundet op på det man bidrager med.

Føler sig forpligtet til at levere i overensstemmelse med egne faglige krav

Frygter at svigte andre

Frygt for at tabe ansigt

Kontrolbehov: Egen opførsel

Sårbar situation: At gå på kompromis og at påtage sig uvante opgaver

Relationsmesterreaktioner

Selvfølelse bundet op på det at være en del af fællesskabet.

Føler sig forpligtet på at leve op til andres krav

Frygter at blive svigtet

Frygt for at være uenig med andre og i opposition til andre

Kontrolbehov: Andres opførsel

Sårbar situation: At stå alene, irettesættelser og dårlig stemning, at være uenig med kollegaer

ph.d., Adjunkt.

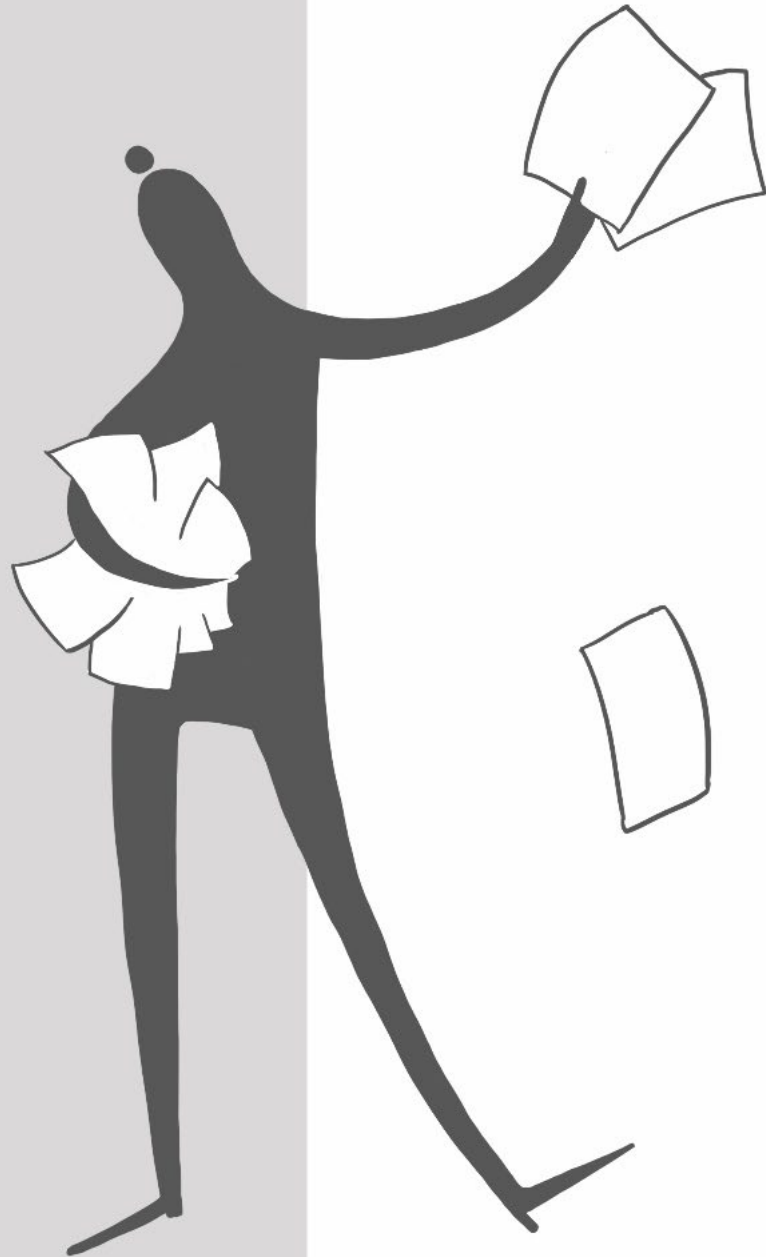
Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Problemløseren

Relationsmesteren



ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

To anerkendelsesprofiler

- ▶ "Det er dejligt, når ledere kommer og siger: "Hvor har I knoklet" og er opsøgende"
- ▶ "Jeg har ikke brug for en masse ros i dagligdagen eller at lederen hele tiden kommer"
- ▶ "Hvis folk de tager en opgave fra mig, så ser jeg det som et nederlag. Jeg skal nok selv klare det"
- ▶ "Det er en gave, når min kollega siger: "Nu gør jeg lige det her for dig, for jeg kan se, at det er rart for dig". Så jeg ikke selv skulle uddelegere det"

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

To anerkendelsesprofiler

"Ja, det er lige præcis sådan, jeg har det. Det stresser mig ikke at have travlt, men det stresser mig med hårde ord, hvis folk taler grimt om mig. Så kører den nemlig. Nu kan de ikke lide mig mere. Nu vil de gerne af med mig".

"Nej, den der med, at de ikke kan lide mig, den kommer ikke i spil hos mig. Men jeg er helt sikkert optaget af det, jeg præsterer. Jeg har sådan en præstationsdrift i mig, og det kan aldrig blive godt nok".

Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Hvorfor er reaktionsmønstrene relevante?

Pernille: Giver viden om de to reaktionsmønstre mening for dig?

Leder: Du skal slet ikke være i tvivl om at du har ramt mig lige på snotskafte med din problemløser, for når der kommer én til mig, så har jeg sgu altid en løsning, så derfor har det været godt for mig lige at blive repeteret omkring at der også kan være brug for noget andet

Pernille: F.eks. at løsningen kan være at lige nu skal jeg bare lytte

Leder: Ja og der erkender jeg at der lytter jeg ikke altid, så er jeg videre til det næste, og så står der en spørger fuldstændig måbende

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

En oplyst anerkendelsesrejse

- værktøjer til at arbejde med psykologisk tryghed og styrke arbejdsfællesskaberne

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Men indeni kæmper alle den samme kamp

Det mærkelige er, at vi alle sammen i samme båd, og alligevel er der ikke nogen der tør melde ud, at de synes tingene er svære. Det tror jeg da helt sikkert er fordi at man vil ikke fremstå dum. Altså man er jo bange for hvad de andre tænker.

Man føler, at alle andre har regnet det ud og har styr på det. Men hvorfor fanden snakkede vi så ikke sammen om det og prøvede at finde en løsning? Jeg tror, at det er rigtig vigtigt, at man får brudt de her tabuer, og snakket om, at ude fra kan alting se så perfekt ud. Men indeni kæmper alle den samme kamp

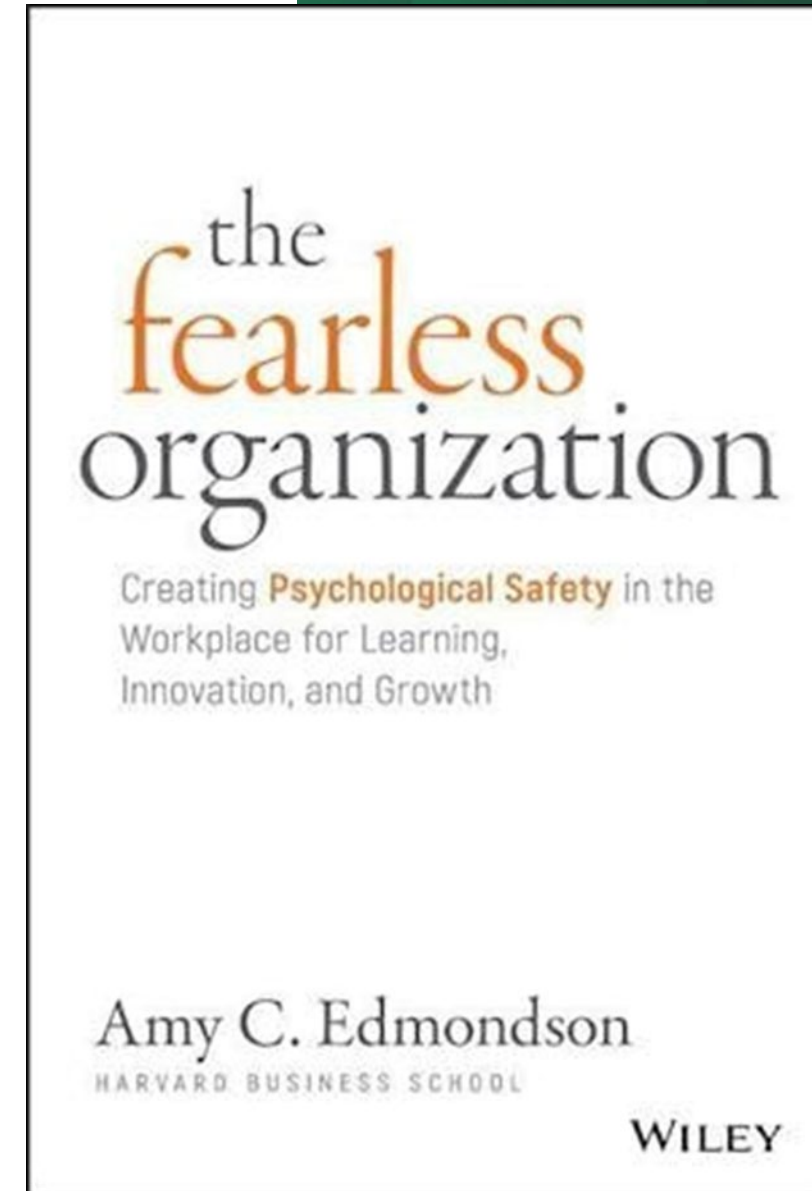
ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed er et **gruppefænomen** og defineret som et **klima**, hvor man er tryk ift. At kunne være sig selv og dele sine bekymringer, meninger og fejl, uden at være bange for at blive set ned på eller nedgjort af gruppen.

Men hvordan kan I arbejde med psykologisk tryghed I hverdagen?



Skal ledere rumme alt?

Jeg bliver ramt af de samme følelser. Jeg er også kun et menneske, så anerkendelse må gå begge veje. Både medarbejdere og ledere har brug for anerkendelse – skal ledere rumme alt?

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“Det jeg troede var en hjælp er blevet et angreb”

Jeg har konkret oplevet noget, jeg har gjort for at hjælpe, hvor min medarbejder har misforstået mig og opfattet det som om jeg tog over. Det fik den modsatte effekt. Det jeg troede var en hjælp er faktisk blevet et angreb.

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Hjælp til at tale sammen – så alle kan være med



ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Dialogkort

1. runde:

Din kollega skal gøre dig opmærksom på en faglig fejl, som du ikke er klar over, at du har begået. Hvordan foretrækker du at få det at vide?

- ▶ Jeg foretrækker, at min kollega lader være med at sige tingene alt for direkte
- ▶ Jeg foretrækker, at min kollega påpeger fejlen direkte

2.runde

Hvis jeg har et problem, så hjælper det at snakke med en kollega, og så lige høre: "Hvad synes du"?

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Dialogkort – Den åbne runde

Hvad er IKKE anerkendelse for dig?

- ▶ Karoline 10 år: "Hvis jeg har lavet en tegning, så skal I ikke komme med alle mulig forslag til, hvad jeg også kunne have tegnet"
- ▶ Anne-Sofie 12 år: Jamen det siger vi jo, fordi vi synes din tegning er flot og vil hjælpe dig
- ▶ Pernille (mor): Jeg er helt enig med Anne-Sofie
- ▶ Karoline: Men det var jo min idé, og jeg føler at I så siger at min idé var dårlig
- ▶ Brian (Far): Jeg gider heller ikke have alle jeres gode råd

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"Tør være sårbar"

Når du skriver moralske konflikter, får jeg en klump i halsen. Jeg føler mig ramt. Men det er rart, at der bliver sat ord på de tanker og utilstrækkelighedsfølelser, som jeg bilder mig selv ind, at jeg står alene med. Nu kan jeg godt se, at jeg ikke står alene, hvis jeg selv tør sige det højt. Tør være sårbar

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

"... se flere ting i et andet og nyt lys"

Det giver rigtig god mening at høre om moralske konflikter. Jeg ser på konflikter mellem medarbejdere på en helt anden måde. Når jeg læser din bog m.m. er det for mig et "wake up call", da jeg kan se flere ting i et andet og nyt lys. Tak for det, Pernille. Det er mega brugbart som personaleleder."

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

“... og føle mig mere rummelig”

“Jeg håber at andre får nogle aha-oplevelser omkring hvordan jeg oplever nogle ting. Jeg oplevede virkelig også at gå på arbejde og føle mig mere rummelig ift. nogle kollegaer, som reagerer lige præcis som der bliver beskrevet”

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Hvad er egentlig en hjælp for dig?

Da vi havde dialogkortene oppe på et personalemøde for nyligt bad alle om at bruge det her materiale i deres teams, fordi de dialoger de havde med hinanden var helt anderledes end meget andet vi har prøvet. Det her kan noget særligt, fordi vinklen er en anden. Det italesætter nogle andre ting og handler ikke om: Er du stresset? og Hvem skal tage opgaver fra dig?, men i stedet: Hvad er egentlig en hjælp for dig? Og hvordan kan du hjælpe dig selv også?

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Spørgsmål: Psykologisk trygge fællesskaber med plads til forskellige reaktionsmønstre

- ▶ Hvordan tage hensyn til forskellige måder at indgå i fællesskaber – at én medarbejder kan foretrække fællesskaberne og samtalen – mens andre har brug for at få plads og at gå sin egen vej?
- ▶ Hvordan tage højde for, at der pt. er en kultur i samfundet, hvor det gode synes at være det sårbare og italesættelse – men nogle gange er der brug for at bide tænderne sammen?
- ▶ Hvordan støtter man hinanden i at navigere mellem at sige til og fra, med henblik på at der ændres i opgaver i en given periode, vel vidende at det "går ud over" andre?

*For når mænd, de græder
Er det en altid i en flask'
I en streg, i en joint, i en pille eller
En blanding af alting*

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

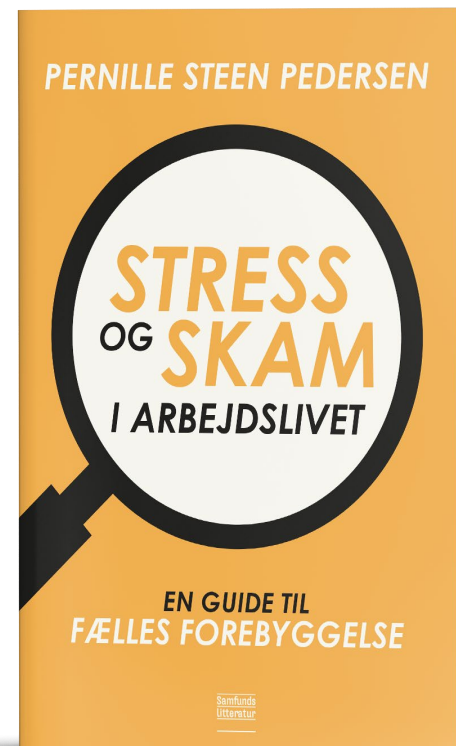
Værktøjer: vpt.dk/nytperspektivpaastress.dk

Hjemmeside: <https://welbeinglab.cbs.dk>

<https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/departments-of-business-humanities-and-law/staff/pspbhl>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/pernille-steen-pedersen-6b032063>

OBS: E-mail: psp.bhl@cbs.dk



ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Næste skridt: Arbejdsmiljøorganisationen inviterer til gå-hjem-møde om trivsel

- 1: Sørg for at afprøve nogle af kortene på forhånd, så I kender spillet.
- 2: Planlæg gå-hjem-mødet og fordel jeres roller på mødet. Overvej følgende:
 - ▶ Hvem introducerer reglerne? Powerpoint og/eller uddeles skriftligt materiale?
 - ▶ Inddel medarbejderne i grupper på fire personer.
 - ▶ Hvordan vil I samle op i plenum, og er formålet med plenumopsamling?
 - ▶ a) at skabe gode dialoger til at blive klogere på hinanden, uden et konkret output, eller
 - ▶ b) at bruge dialogerne til at udpege konkrete handlinger?
 - ▶ Hvis a), så kan spørgsmålet til den afsluttende plenumdrøftelse være: "Hvordan var det at spille kortene? Hvad overraskede jer mest? Hvis b), så kan hver gruppe blive bedt om at notere forskellige forslag til handlinger, som dialogerne har inspireret til.

ph.d., Adjunkt.
Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

På mødet

- ▶ GRUPPER: Vi har inddelt jer i grupper á fire. Hver gruppe har fået en bunke kort indenfor et tema.
- ▶ STYRING: Hver gruppe vælger en ordstyrer, der læser spørgsmål op, styrer tiden
- ▶ OPLÆSNING: Ordstyreren læser introduktionsteksten til det udvalgte tema, hvorefter spørgsmål 1.A læses højt..
- ▶ TID: I skal være tilbage klokken X, så vi kan samle op i plenum.

I minder også deltagerne om at:

- ▶ Der ikke er nogle rigtige eller forkerte svar - det handler om at få gode dialoger
- ▶ Det er ikke formålet, at I skal blive færdige med alle runder, men at I får talt om det, som har betydning for deltagerne i jeres gruppe.

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen

Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Spilleregler

- ▶ **Grupper på 4**
- ▶ **Udpeg en ordstyrer som læser kortene op**
- ▶ **Ordstyren læser introduktionskortet til temæt og dernæst runde 1**
- ▶ **Dernæst læses kort: 1.a op og alle skiftes til at svare og begrunde svaret**
- ▶ **Når alle har svaret læses kort 1.b op osv.**
- ▶ **Hver runde afsluttes med et viden kort, som blot skal læses op**

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk

Læs mere om min forskning

- ▶ Pernille Steen Pedersen: *"Udkast til et nyt coping-begreb – en kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer"*. CBS. Ph.d.-serie 05/2016.
- ▶ Pernille Steen Pedersen: *Slip stress ud af skammekrogen – et forsvar for arbejdsfællesskabet*, 2016
- ▶ Pernille Steen Pedersen & Marius Gudmand-Høyer: *Modsatrettede forpligtelser – Skam og stress i arbejdslivet*, Tidsskrift for Erhvervspsykologi, 2017
- ▶ Pernille Steen Pedersen: *Stress og skam i arbejdslivet – en guide til Fælles Forebyggelse*, Samfundslitteratur, 2021
- ▶ Steen Vallentin, Pernille Steen Pedersen & Torben Hollmann: *"Arbejdsfamilien" som arbejdsfællesskab – en teoretisk og empirisk analyse af post.-heroisk ledelse*, i Samfundslederskab i Skandinavien, Årgang 38, nummer 1, 2023
- ▶ Pernille Steen Pedersen & Troels Krarup: *"Foucault og problematiseringsanalyse, en analysemodel"*, i: Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning, Gilberg, Frederik Alkier og Hounsgaard, Lise. København. Forlaget Klim, 2018.
- ▶ BFA Finans & BFA Velfærd og Offentlig Administration *Forstå og forebyg stress - anbefalinger til ledere med personaleansvar*, 2017.
- ▶ Pernille Steen Pedersen; *"Skam æder anerkendelser op – præsentation af et skjult ledelsesproblem ved stress"*, i: Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 34, Nummer 1, s. 26-41, 2019.
- ▶ Pernille Steen Pedersen; *"En oplyst anerkendelsesrejse – et nyt perspektiv på stress"*, i: Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 35, Nummer 2, 2020.

ph.d., Adjunkt.

Pernille Steen Pedersen
Institut for Ledelse, Politik og
Filosofi

www.sundledelse.dk/
ppe.mpp@cbs.dk