

At være leder under Covid-19

COVID-19 retningslinjer, der løbende laves om. Forældre, der er bekymrede, frustrerede, bange for smitte eller vrede over retningslinjerne. Medarbejdere, der er bekymrede for at blive smittet, eller for selv at smitte. Frygten, som leder, for ikke at tage rigtige beslutninger, og at det så betyder, at andre udsættes for smitte, bliver syge, eller at de smitter sårbare medborgere, der så....

Af Rikke Høgsted, psykolog, ekspert i mentale højriskjob, foredragsholder og forfatter.

Mange ledere har kriseledt nærmest i døgn drift de sidste mange, mange uger. De har designet nye kreative løsninger, og er frisk gået ind i læringsrum, de inden da, knap anede, fandtes. Politikerne kaldte på dem – og lederne stillede op. For det gør kaldsmennesker. De stiller op, når der kaldes. Og det er rigtig godt. For der var brug for nødpasning til børnene med særlige behov, til børnene med forældrene i samfundskritiske funktioner, og til børnene af de ansatte, som har solgt os mad og kørt busserne, så de ansatte i de samfundskritiske funktioner kunne komme godt på arbejde. Tak. Tak for nødpasningen. Tak for al den strategiske og faglige ledelse, driftsledelse og personaleledelse, det har krævet. Tak.

Og så et lille stille spørgsmål: Hvordan har du det?

Opgaver og ansvar som et værn mod påvirkning

Ledernes konkrete opgaver og ansvar kan indledningsvist virke som et værn mod selv at blive påvirket, hvilket gør, at man let kommer til at overvurdere egen udholdenhed og undervurdere egne behov. Man holdt, symbolsk sagt, selv vejret, imens man satte iltmaskerne på de andre, selvom man indrømmede godt vidste, at rækkefølgen skulle have været anderledes. Men det gik. Der kom måske lidt efterreaktioner, men bevares – det gik.

Når kravene så fortsætter og fortsætter og fortsætter, vil kræfterne før eller siden kunne slippe op og føre til et egentlig sammenbrud. "We all have a breaking point", som soldater er gode til at huske hinanden på. Alle kan og vil bryde sammen, hvis man ikke er bevidst om at få skabt balance mellem krav og ressourcer. Det er blot et spørgsmål om at skrue op for intensiteten og varigheden.

Så et lille stille spørgsmål: Hvordan sidder din iltmaske for tiden?

Reaktionerne er sikkert begyndt at melde sig

Mange ledere mærker i stadig højere grad, hvordan trætheden nu for alvor begynder at sætte ind og reaktionerne melder deres ankomst. Det kan være i form af kropslige reaktioner som søvnproblemer eller et øget alarmberedskab. Kognitive reaktioner, som nedsat hukommelse og svækket koncentrationsevne. Følelsesmæssige reaktioner, som følelsen af hjælpeløshed eller en kort lunte, eller endelig mere relationelle reaktioner som et højere konfliktniveau eller nedsat lyst til samvær med andre. Nogen kalder det for kontaktkvalme eller relationsforstoppelse. Forskellige mennesker har forskellige måder at reagere på. Når man stopper op og mærker efter, hvordan det går, er det derfor vigtigt at huske at sammenligne med sig selv.

Så et lille stille spørgsmål: Hvordan plejer du at have det?



Et stort og langvarigt ydre pres vil også true vores evne til at forblive i balance, afstemte og i kontakt. Nogle ledere og ansatte vil få impuls til at begynde følelsesmæssigt at overinvolvare sig og bliver tyndhudede, imens andre begynder følelsesmæssigt at underinvolvare sig og bliver tykhudede. Begge strategier er helt almindelige, men vil i krisetider kunne give anledning til konflikter i gruppen, og til at man begynder at bruge energien på at kæmpe mod hinanden i stedet for at kæmpe mod problemet.



Mange mennesker har en impuls til at forsøge at skjule det, når de er ved at miste balancen. Måske af frygt for, hvad de andre vil tænke. Måske fordi de tænker, at det er den hurtigste vej tilbage i kontrol. Det er det ikke. I hvert fald ikke, hvis det er ensbetydende med, at man lukker øjnene for den indre tilstand. Den skal man se i øjnene og gøre noget ved, så man kan genvinde sin evne til at holde hovedet koldt, hjertet varmt og beholde begge ben på jorden. Hovedet koldt – så man kan bevare overblikket, balancere dilemmaer og koncentrere sig. Hjertet varmt – så man fortsat kan forholde sig empatisk og skabe trygge rum. Og begge ben på jorden – så man bevarer sin handlekraft og bruger ressourcerne fornuftigt.

Hold hovedet koldt

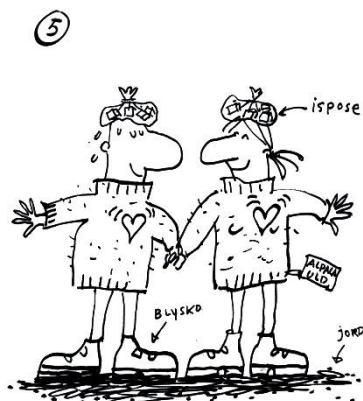
Buddy-ordning - giv hinanden iltmasken på

Lederens konkrete opgaver og ansvar kan, som nævnt, indledningsvis virke som et værn mod selv at blive påvirket, hvorfor man kommer i risiko for, at der opstår en blind vinkel. En måde at afhjælpe blinde vinkler er gennem buddy-ordninger, hvor man somigestillede ledere, to og to, eller tre og tre, har øje for hinanden. Det er en måde at gøre hullerne i sikkerhedsnettet mindre på. Ved at sætte støtten i system reducerer man risikoen for, at der er nogen ledere, der ubemærket går rundt og har det dårligt. En buddy-ordning skal bestå i konkrete aftaler ift. hvilke ugedage, og på hvilket klokkeslæt, man ringes ved.

Hold pauser

Pauser er helt nødvendige for, at man gennem længere tid kan arbejde koncentreret – især når der er travlt. Der skal være plads til at få styr på vejrtrækningen, at få spist og drukket og også tid til kort at hjælpe sit eget barn, når det er nødvendigt. Og selv i en presset situation skal man have en fornuftig længde arbejdsdag. Alle har brug for søvn for vedblivende at kunne præstere godt.

Så et lille stille spørgsmål: Hvor lange er dine arbejdsdage, og får du sovet?



Hold hjertet varmt

Forbliv empatisk om omsorgsfuld – også over for dig selv!

Corona-krisen har på en og samme tid haft meget forskellige konsekvenser for forskellige mennesker. Nogle har haft travlt og har kunnet bidrage aktivt, mens andre har siddet tvungen passive i karantæne. Nogle har helbredsmæssigt følt sig truet på livet, mens andre har følt sig helt trygge. Nogle har skullet hjemmeskole børn og levet mange mennesker på få kvadratmeter, andre har været helt alene. Variationen i både ledernes og medarbejdernes vilkår har været virkelig stor, og har stillet krav til alle ledere om at skræddersy personaleledelsen. Det kræver ekstra empati og ekstra omsorg. Både overfor den anden, men i lige så høj grad overfor sig selv.

Så et lille stille spørgsmål: Har du været lige så omsorgsfuld overfor dig selv, som du har været overfor dem, du har ledt?

Opsøg hjælp

Ledere bliver, lige som medarbejderne, selvfølgelig påvirket af de mange forandringer og det store pres, og det handler ikke om, at undgå at blive påvirket. Det handler om at håndtere det professionelt, når man bliver det. Det vil sige tage imod hjælp og støtte fra lederkolleger eller egen leder og så selvfølgelig opsøge hjælp fra egen læge, psykiater eller psykolog, når det er relevant.

Begge ben på jorden

Sørg for faglig sparring og forbliv handlekraftig

Det er også i krisetider vigtigt at kunne delegerer og prioritere. Tæt faglig sparring med andre ledere, så man løbende kan inspirere hinanden og lære af hinandens erfaringer, er i den forbindelse guld. Ledere skal bevare handlekraften og træffe gode, rettidige valg. Nogle ledere bliver nærmest handlingslammede under pres. Andre mister momentum og handler for sent og atter andre handler overilet. Sæt derfor bevidst fokus på dine beslutningsprocesser. Og sørg for at dine valg er baseret på faglig sparring med andre ledere, der står med tilsvarende opgaver. Ingen af jer har stået i det her før. Stå i det skulder ved skulder.

Så et lille stille spørgsmål: Hvem står ved siden af dig?

Undgå gruppetænkning i ledergruppen

I pressede situationer er der øget risiko for gruppetænkning – at man sætter ønsket om social accept og harmoni over egne faglige iagttagelser eller værdier. Det kan betyde, at man ikke får reageret, når man oplever noget, der er fagligt bekymrende. Gruppetænkning kan føre til fatale fejl og opstå særligt i samarbejdet med en, der står over en selv i det faglige hierarki. Forbered evt. gode vendinger, så man formår at udtrykke uenighed på en respektfuld måde.

Undgå gruppetænkning

- "Hjælp mig – hvad er det, jeg måske ikke har fået øje på?"
- "God pointe. Men det, der nu kunne tale imod er måske at..."
- "Jeg undrer mig over den måde, du her valgte, at ... andre gange har jeg set dig gøre ... sådan og sådan?"
- "Jeg er utryk ved den beslutning jeg synes, det vil være mere sikkert, hvis vi ... fordi..."
- "Jeg kan godt blive bekymret for at..."

Faglig stolthed

Ledere rundt omkring i institutionerne har løbet utallige maratonløb de seneste uger for at få det hele til at spille. Det har lederen selv, men også deres egne ledere, al mulig grund til at være stolte af. Nogle af opgaverne er sikkert blevet løst i en alt for sen aften derhjemme og helt alene. Andre af opgaverne er sikkert blevet løst til et onlinemøde i et lederfællesskab og atter andre i solskin ude på legepladsen sammen med medarbejderne. Der er blevet knoklet og arbejdet hårdt og læringskurverne rundt omkring har været imponerende stejle. Der er meget at være stolt af.

Så et sidste lille spørgsmål: Hvad er du stolt af ved dit bidrag til at håndtere COVID-19 krisen? Del svaret med en anden leder og lyt til hans eller hendes svar. Så er I allerede i gang med at hjælpe hinanden.



Nogen gange opdager man først, hvor berørt man blev, når man sidder på vej hjem i bilen og lytter til en sørgelig sang.

Rikke Høgsted er bl.a. forfatter til Grundbog i Belastningspsykologi, Forlaget Ictus, 3. udgave 2019.