

Ledelse av medarbeidere i koronatid



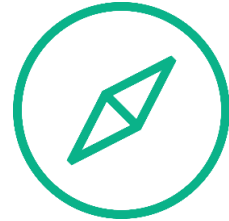
moment

Martin Skjønsberg - organisasjonspsykolog

Våre tjenester



Jobbpsykolog



Lederkompetanse



Arbeidsmiljø



Krise



Konflikt



Klage- og
varslingsaker



HR-
utvikling



Kurs

Fra krise til slitasje?

Kriseledelse er en fellesbetegnelse for alle tiltak en virksomhet iverksetter for å sikre korrekt krisehåndtering når en krise oppstår

Krisen preges av :

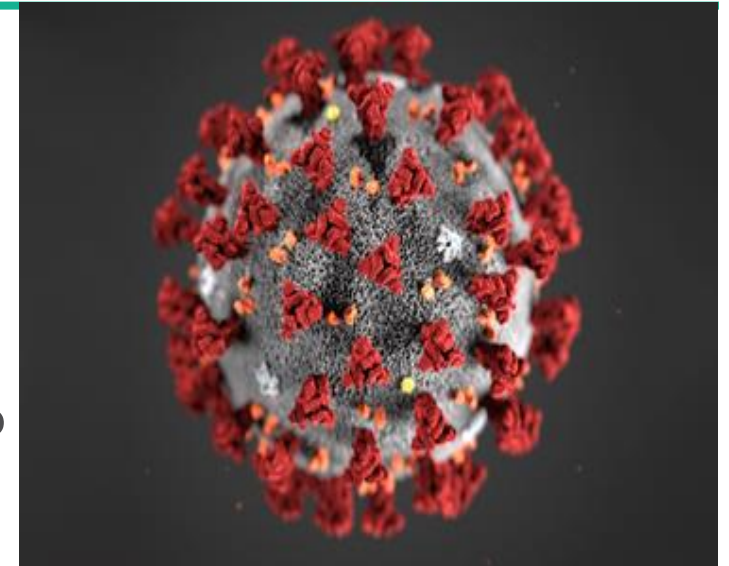
- Usikker/mangelfull informasjon
- Involverer vitale interesser
- Tidspress
- Usikkerhet om utfall

Forstå at en har med en ekstraordinær situasjon å gjøre og tilpasse lederskapet deretter



Hvordan påvirker det oss?

- **Hva er verstefallssenarioene?**
 - For virksomheten
 - For medarbeidere
 - For våre medlemmer?
- **Intern organisering**
 - Behov for krisestab eller andre team enn vanlig?
 - Back-up for kritiske roller?
 - Kommunikasjon – internt og eksternt
 - Slitasje på organisasjonen og menneskene
- **Krisen gir også mulighet for omdisponere ressurser og tidsbruk**
 - Ha øye for og støtt opp om gode initiativ
 - «Burning platform»



«Den nye normalen»

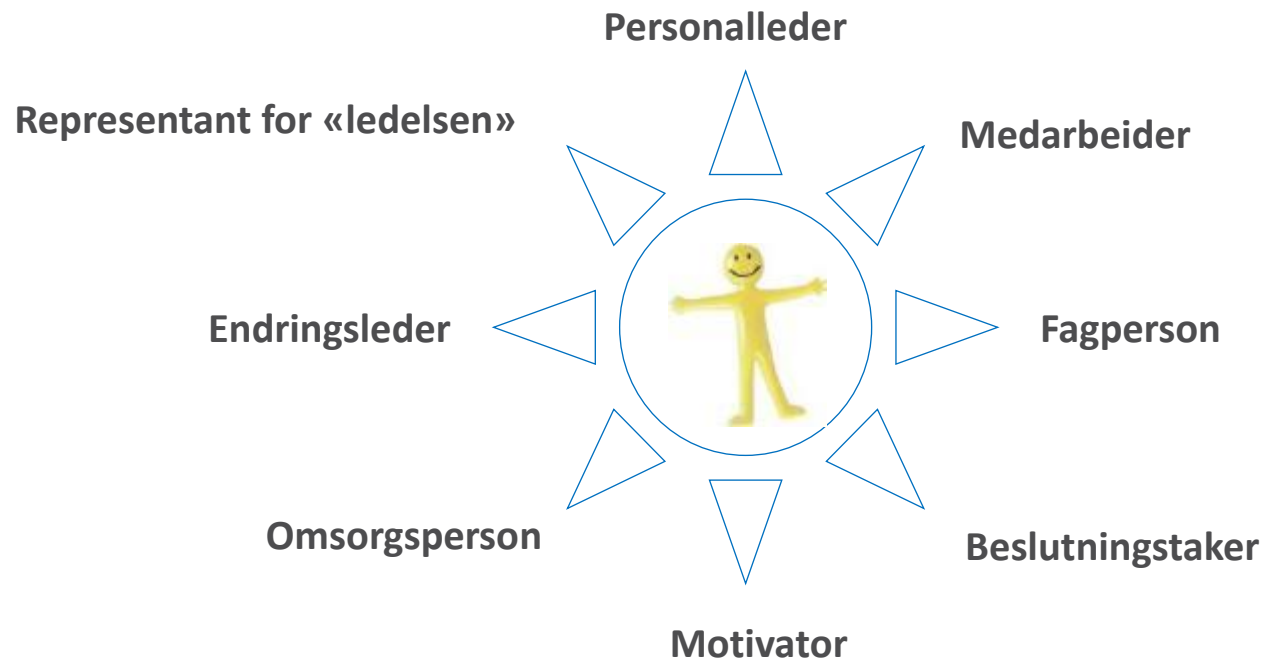
- Verdensomspennende krise, nedstengninger, økonomisk krise, isolasjon
- Tidsperspektivet er relativt langt og fortsatt usikkert
- Ny runde med restriksjoner og fare for smitte
- Hjemmekontor, tilbake på jobb eller en blanding
- Både utvikling og stagnasjon

Så viste det seg å være et maraton, ikke en sprint!



Dilemmaer og utfordringer i lederrollen

Som leder har du flere roller og mange forventinger knyttet til disse



Hvordan har du blitt utfordret som leder nå under koronakrisen?



Fra entusiasme til betenktthet



Langvarig bruk av påtvunget hjemmekontor vil øke omfanget av lettere psykiske lidelser, advarer psykologer.



• I stadig mobilisere for det uaktgjorte og uforsvarede, og sluffesene over alt som må analyseres, utføres en rekke nødvendige, skriver Mari Hagve i innlegg. Foto: Istock/Getty Images

Innlegg Mari Hagve Ledelse i slitasjens tid

Plutselig ble vi alle kriseledere. Og mens unntakssituasjoner gjerne er tidsbegrensete og kortvarige, er det ikke slik under pandemien. Å jobbe i en krisen ut sluttet av krøvelde. Velkommen til slitasjens tid.



Mari Hagve, barnevernsjef i Barne
• Mange har slått lengre i front nå. Det det var alvor fra før, blir en langstrakt situasjon med pandemi ekstra merker.
Bidraget fra oss i barnevernet er å hjelpe barn som forteller om krenkelse, vold, overgrep og tra til det hele samfunnsoppførelsen til å være mest mulig hjemme, der disse barna gjerne har det verst.
Vi møter foreldre med psykiske lidelser og redder for uøstlig smerte, og vi ser konsekvensene for medlemmer med ansattstasjoner til pandemien som særlige fenomen der hele lande blir utslått. Flere enn vanlig er truffet ekstra hardt av oppgjør og utryk økonomi, og lediggang er roten til mye vanske. Ikke minst for allerede utsatte familier.
Som leder for 140 medarbeidere er 200 oppdragstegnere så vet og er mange av disse nå ikke nødvendige av løping i korridorven, men med overtidstimer eller

Ingen kan jobbe til de stupet omsett på hjemmekontoret til nå. Selv om noen helt klart opplever dette også. Stokkene møtelse handler om å stadig mobilisere for det uaktgjorte og uforsvarede, og sluffesene over alt som må analyseres, utføres en rekke nødvendige, skriver Mari Hagve i innlegg. Foto: Istock/Getty Images

Når historien fra pandemien skal skrives, tror jeg likvel de dyktige slitasjeføderne har gjort en helt spesiell forskell. Det gjennomføres utstrakt innovasjon i krisetid. Vi bygger kompetanse på de mest overvokte midler og områder, og digitaliseringspraktiser har en skikkelig oppving. Mange har fått oppgaver og produktivitet økning med mer hjemmekontor. Dessuten er krisetiden som fenomen, tross dyrt tragiske omstendigheter, et komplekst og på mange måter vesentlig felt i våre lederoppgaver som praksiser i full bredde. I krisetiden mobiliserer vi for håndtering av håndgripet presset. I slitasjeføderne måles vi ikke alle er lei. Dugnad er av gode grunner noe midlertidig, og vi må ta ansvar for å skaffe mer og den midlertidige følelsen av slitasje kan føre av våre medarbeidere. For den følelsen er det, selv om mange fremdeles tar at «det går bra».

Vi må stille spørsmålet «hvordan går det» mye oftere nå, og vi må bytte – og tilde opplyttede svar. Pandemi er et samfunnsstrømme som trer

Behovsorientert. Hvor koronar
teknik 20 20 10 10
helsearbeid 10 10 10 10
Dagst. nettsjefen
Helsevitenskap
Ivord 4000 tegn med inkludert
Innlemningsgrunnlag
Ivord 4000 tegn med inkludert
Laggt ved portrettet

DN Dagens Næringsliv



Kamp om toppmodellen: XXL-sjef Pål Wibe må strekke seg for å få tak i de mest populære tegavene fra kjente merkevarer.

Krise-psykologer advarer mot langvarig bruk av hjemmekontor S.10

USA-valget: Trump kan miste sikker stat → S.20

Jeg trodde faktisk jeg skulle bli sprø, sier Unni Tran, konsulent og hjemmekontorarbeider.



Telenor snur om hjemmejobbing: Innfører møteplikt på kontoret



Konsernsjef Sigve Brekke i Telenor vil ha folk på kontoret – minst to dager i uken. Nå bygges hovedkontoret om for at de ansatte skal kunne jobbe tryggere sammen. → S.6–14

Påbudt hjemmekontor? Hvorfor det? Anita Hoemsnes → S.2

DN 44
nr. 213
ÅRG. 133
LØNSÅLAV
NR. 472
BIL ABONNENT
FR. 1000
KONTRAKT

28
10
20

- Dagbladet 10,-
- Børsen 10,-
- Publ 10,-
- 1000 SEK 10,-
- Gule Børs 10,-
- Nordnorge 10,-
- INNleverer 10,-

Nedstengninger, isolasjon og økonomisk nedgang. Hva gjør det med psyken vår?

Camilla Helen Heiervang

De strenge koronatiltakene har ført til at mange kjenner seg ensomme, engstelige og nedstemte. FN advarer om en psykisk folkehelsekrise.

Det er sjelden man teller ukene siden sist man fikk en klem. For den engelske journalisten Hattie Crisell har datoen for den siste klemmen hun fikk, festet seg i hukommelsen. Det var lørdag 7. mars.

Siden har ingen tatt på henne. Ensomhet, isolasjon, økonomisk usikkerhet og innmuring av frihet kan bidra til svekket psykisk helse. Nå advarer FNs generalsekretær, António Guterres, om de uynlige lidelsene som pandemien har brakt med seg:

I skyggen av de akutte problemene har det vokst frem en stille folkehelsekrise. Mange stressfaktorer øker sårbarhet sammen med de omfattende sykdomsbruddene, har viruset også ført til press på den psykiske folkehelsen. Strenge tiltak og økonomisk usikkerhet kan føre til en overveldende følelse av håpløshet. Kanskje våkner man brått om natten med høy puls, eller man sliter med å sovne fordi bekymringene kverner i hodet.

En rekke faktorer gjør pandemien til en psykisk påkjenning.

- Frykt for å bli smittet eller for å smitte andre.
- Redsel for å miste noen man er glad i.
- Tap av jobb og inntekt, eller frykt for å miste jobb.
- Mangel på fysisk og sosial kontakt.
- Begrensninger på bevegelsesfrihet og samlingsfrihet.
- Usikker fremtid.

Hver for seg utgjør disse faktorene en såkalt «stressor», altså en form for belastning på den psykiske helsen. På samme måte som virus eller bakterier kan skape fysisk sykdom, kan ulike livsbelastninger øke risiko for psykiske vansker. Opplever man mange av disse stressorene samtidig kan det føre til psykiske vansker selv hos personer som ikke vanligvis sliter.

Howdan påvirker det folk å være isolert? I EU bor nesten en tredjedel av befolkningen alene. For dem har reglene om fysisk distanse ført til uker og måneder uten vanlig sosial kontakt. Ingen tilfeldige berøringer. Ingen hender å holde. I mange land

FAKTA

Lockdown og psykisk helse

Nedstengninger av samfunnet har hatt en rekke negative konsekvenser, samtidig som det har begrenset virusspredningen.

Økonomien er sterkt rammet og har ført til en mer usikker fremtid for store deler av befolkningen.

Samtidig har mange vært tvunget til å leve uten sosial kontakt i svært lang tid.

Dersom man føler seg nedstemt og flat mesteparten av tiden i mer enn to uker uten å kjenne positive følelser, kan man være i ferd med å utvikle depresjon.

har innbyggerne heller ikke fått lov til å gå ut av hjemmet annet enn for helt nødvendige ærend.

Vennlig berøring utløser derimot hormonet oksytocin, populært kalt kjærlighetshormonet. Oksytocin bidrar til å skape en følelse av sosial tilhørighet og forsterker følelsen av tilknytning mellom mennesker. Vennlig berøring kan også virke beroligende på det autonome nervesystemet, som aktiveres ved stress.

Følelsen av sosial isolasjon kan derimot gjøre like vondt som fysisk smerte, ifølge en studie av forskeren Naomi Eisenberger ved University of California, Los Angeles. De samme delene av hjernen aktiveres når man kjenner seg utenfor sosialt, som når man kjenner fysisk smerte.

For den italienske studenten Luca ble nedstengningen av samfunnet tøffere enn forventet.

– Det kjennes som et fengsel. Det er så toft. Noen dager vil jeg bare skrike, sier Luca til BBC.

Sørger over en endret verden

For de fleste er det sorgfølelsen som rammer hardest, ifølge sorgeekspert David Kessler. I et intervju i Harvard Business Review sier han at mange nå opplever ulike former for sorg.

– Vi sørger fordi det kjennes som om verden er endret. Og den er jo det. Vi vet at krisen er midlertidig, men det føles ikke slik, sier Kessler.

Hva skjer med oss når sykdom og død blir hovedtema i samfunnet?

Over 300 000 er døde av covid-19. De fleste dødsfallene har funnet sted hjemme eller på sykehjem, mange andre på isolasjonspost på sykehus. Hva gjør det med de etterlatte når tapet av en kjær omtales som del av en statistikk, mer enn som en personlig krise?

Psykoterapeut Julia Samuel er forfatter av boken «Grief Works», og har lang erfaring med sorgarbeid. Hun advarer om at den personlige krisen forsvinner inn i den store krisen som samfunnet står i. Det kan komplisere sorgprosessen.

– Felles sorg kan være overveldende og forvirrende. Man forstår som en bløtt mange som sørger over det samme. I virkelig-



Milton (50) lever med schizofreni og bor på The Robert Meiner House i New York. Han tar til tider med seg en hund som følger av koronakrisen. Foto: John Manchillo, AP/NTE scarpix

Vi sørger fordi det kjennes som om verden er endret. Og den er jo det. Vi vet at krisen er midlertidig, men det føles ikke slik.

David Kessler, sorgeekspert

heten er det mange helt unike mennesker som sørger på helt unike måter over sine individuelle tap, sier Samuel til Financial Times.

Hva skjer med den psykiske folkehelsen når mange mister jobben samtidig? For mange er jobbverdagen brått borte. Aldri før har så mange mistet jobben i løpet av kun få uker. Selv i bedrifter og bransjer som virket trygge, er det brått bråstopp.

Økonomisk usikkerhet er knyttet til økt risiko for psykiske plager som angst og depresjon. Store endringer i økonomisk situasjon kan også noen ganger gi økt selvmordfare.

I Australia frykter myndighetene en 50 prosent økning i selvmord, på grunn av den økonomiske krisen knyttet til koronatiltakene. Dersom økningen blir på 50 prosent, betyr det 1500 flere selvmord i år. Det er langt flere enn dem som er døde av sykdommen covid-19 i Australia.

Hva kan man gjøre?

Dersom de psykiske plagene påvirker hverdagen på en måte som gjør det vanskelig å fungere slik du pleier, er det viktig å søke hjelp. Snakk med legen din, eller ta kontakt med en terapeut. Eller snakk med no-



Daniel Agha Rodriguez hjelper Elena med å kommunisere med slektninger. Elena bor på gamlehuset «Las Praderas» i utkanten av Madrid i Spania. Rodriguez bekymrer seg over de psykologiske konsekvensene av isolasjonen for de eldre.

en du kjenner om hvordan du har det.

Når man rammes av noe utenfor seg selv, føler man naturlig nok mindre kontroll over eget liv. Forskning viser at de som kjenner at de har stor påvirkningskraft på eget liv, har det bedre.

– Vi mennesker liker gjerne forandring så lenge vi har valgt det selv. Men når endringene skjer utenfor vår kontroll, liker vi det ikke så godt, sier Hanne Weie Oddli, som er førsteamanuensis i klinisk psykologi ved Universitetet i Oslo.

Løsningen kan være å legge vekt på de tingene man faktisk kan kontrollere. Tenk på krisen som et maratonløp, ikke en sprint. Hvilke endringer må du gjøre i hverdagen for å tåle en krise som varer lenge?

– Livet kan virke så annerledes når det er en krise, sier Oddli. – Det er lett å kjenne seg fremmedgjort. Du kan det være hurt å spørre: Hva er fortsatt det samme? Hva er ikke forandret, tross alt?

Det er også lurt å prøve å velge hva slags tanker man gir oppmerksomhet.

– Mennesker bruker mye tid på å forestille seg fremtiden. Det er blitt vanskelig nå, fordi alt er så uklart og uoversiklig. Derfor kan det vært lurt å finne noen forestillinger av fremtiden som kan være gode å holde fast i, sier Oddli.

Trenger du noen å snakke med?

Mental Helse: 06 123
Kirken SOS: 22 40 00 40
Røde Kors: 80 03 33 21

Noen utfordringer når vi ikke møtes..

- Mindre felles problemløsning og færre gode diskusjoner?
- Mer krevende å ta vanskelige beslutninger?
- Informasjon glipper – har budskapet nådd fram?
- Nyanser i kommunikasjonen og misforståelser fanges ikke og rettes ikke like raskt opp? (uenighet eller samtykke?)
- Korridor-snakke og treff i uformelle settinger blir redusert
- Når vi ikke treffer leder føler vi oss mindre sett – og kanskje mindre viktig?
- Fare for splittelse «oss-dem-mentalitet» og misforståelser
- Feilattribuering (disposisjon ikke situasjon)
- Lavere psykologisk trygghet, unngår uenighet
- Unngår konflikt, vanskeligere å si ifra om ting?
- Mer hierarkisk? Vanskeligere å ta kontakt med hverandre?

Inntrykk vi sitter med etter mange møter med ledere og medarbeidere

Ledere

- Enkeltmedarbeidere er spesielt utfordrende
- Ledere på strekk – slitne og lei
- Mange vanskelige samtaler og prosesser er satt på vent.

Medarbeidere

- Trøtthet, motivasjonstap
- En del kan glemme hvor mye som handler om korona – altså minne på medarbeiderne at en del av utfordringene som handler korona.
- Mange kan også føle seg ensom på kontoret – kontoret er forandret.
- Vil ikke være til bry ovenfor lederne da lederne oppleves veldig opptatt



Lederens verktøykasse: selvledelse og selvivaretagelse

- Ta vare på deg selv
 - skape gode arbeidsrutiner og avkoblingsrutiner
- Tillat deg å reagere (og avreagere)
- Bruk ledergruppa di, andre ledere og din leder til sparring og støtte

Selvivaretakelse og selvledelse

- Hvilke mestringsstrategier hjelper deg vanligvis når du trenger å hente fram motivasjon, utholdenhet og arbeidsglede?
- Hvordan legger du opp dagene for best mulig trivsel og effektivitet?
- Hvordan skjermer du deg for distraksjoner?
- Hvor søker du støtte og sparring?
- Hva trenger du av kompetanseheving for å imøtekomme nye oppgaver og utfordringer?

Gjør det du vanligvis ville gjort!

Hva er viktig å fokusere på som (fjern)leder?

1 Skap felles identitet - «vi-følelse»

2 Skap kjennskap til hverandre

3 Følg opp og ha tillit

4 Skap psykologisk trygghet

5 Digital kommunikasjon og møteledelse



Hva er viktig å fokusere på i fjernledelse/hybridledelse/ledelse i den nye normalen?

- 1 Skap felles identitet - «vi-følelse»
- 2 Skap kjennskap til hverandre
- 3 Følg opp og ha tillit
- 4 Skap psykologisk trygghet
- 5 Digital kommunikasjon og møteledelse

- Vi-følelse
- Felles mål

Hva er viktig å fokusere på i fjernledelse/hybridledelse/ledelse i den nye normalen?

1 Skap felles identitet - «vi-følelse»

2 Skap kjennskap til hverandre

3 Følg opp og ha tillit

4 Skap psykologisk trygghet

5 Digital kommunikasjon og møteledelse

- Rolle og kompetanse
- Jobb og privatliv



Hva er viktig å fokusere på i fjernledelse/hybridledelse/ledelse i den nye normalen?

1 Skap felles identitet - «vi-følelse»

2 Skap kjennskap til hverandre

3 Følg opp og ha tillit

4 Skap psykologisk trygghet

5 Digital kommunikasjon og møteledelse

- Jevnlige check-ins
- Individuell tilpasning – kjenn din medarbeider
- Være tilgjengelig og sørg for «åpen dør»



Hva er viktig å fokusere på i fjernledelse/hybridledelse/ledelse i den nye normalen?

1 Skap felles identitet - «vi-følelse»

2 Skap kjennskap til hverandre

3 Følg opp og ha tillit

4 Skap psykologisk trygghet

5 Digital kommunikasjon og møteledelse

- Inviter til deltakelse
- Anerkjenn og respekter alle innspill



Hva er viktig å fokusere på i fjernledelse/hybridledelse/ledelse i den nye normalen?

1 Skap felles identitet - «vi-følelse»

2 Skap kjennskap til hverandre

3 Følg opp og ha tillit

4 Skap psykologisk trygghet

5 Digital kommunikasjon og møteledelse

Arbeidsmiljø og kultur

- Vær aktiv og skap en tydelig plattform for formell og uformell kommunikasjon.
- Skap åpenhet og trygghet ved å dele mest mulig informasjon på felles plattform.
- Ha feiringer via videomøter.
- Bidra og del bilder og historier på felles sosiale nettverk.
- Sett sammen arbeidsgrupper på tvers av ulike lokasjoner.
- Ha fysiske samlinger i løpet av året.

Fra DIFI

Å bevare motivasjonen

Motivasjonsfaktorer

- Prestasjoner og tilfredsstillelse ved å gjøre en god jobb
- Anerkjennelse fra andre for utført arbeid
- Arbeidsoppgavenes karakter
- Ansvar for eget arbeid og kontroll over arbeidssituasjonen
- Forfremmelse/utviklingsmuligheter
- Opplevelse av mening



Langvarig (indre) motivasjon (men betinger også «hygienefaktorene»).

moment



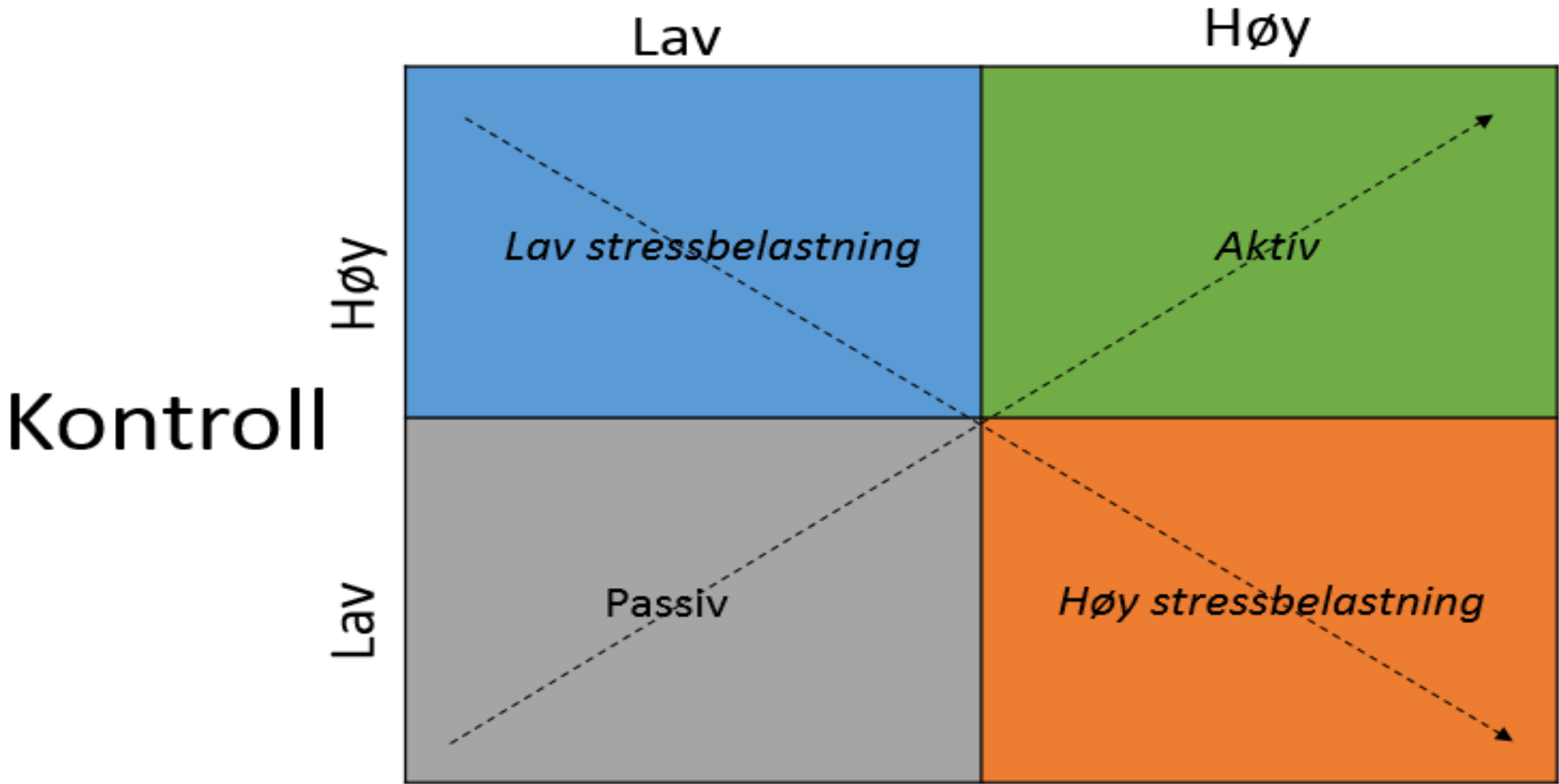
Hygienefaktorer

- Virksomhetens personalpolitikk og administrative systemer
- Lønn
- Status
- Jobsikkerhet
- Balanse mellom arbeid/fritid
- Sosiale behov på arbeidsplassen
- Lederens kompetanse og måte å lede på



Mistrivsel i den grad de *ikke* er tilstede, men ikke motiverende over tid i den grad de er tilstede. Nødvendig, men ikke tilstrekkelig

Krav



Læring og motivasjon

Risiko for uhelse