

DEN OFFENTLIGE LEDERS PANDEMI FATIGUE

*Af Aut. erhvervspsykolog
(Cand.Psych. Aut)*

Sarah E. Ambs-Thomsen



Den offentlige leders fakticitet i december 2020

Offentlige ledere har trukket et kæmpe læs under coronakrisen. Deres arbejdspress og arbejdsintensitet er blevet udfordret gevaldigt. Det ses tydeligt i undersøgelser, der viser at:

- 61 % af offentlige ledere, har oplevet en øget arbejdsbelastning ifm. pandemien.
- 76 % af offentlige ledere i gennemsnit har arbejdet mellem 6-20 timer mere om ugen end før.
- 44 % af offentlige ledere, har følt sig mere stressede end før.

Fra kampgejst til pandemi fatigue

Foråret bød på krisestemning, men også på adrenalin rush, kampgejst, stolthed og sang fra balkonerne. Men som leder mærkede du på dette tidspunkt, nok også grader af omgivelsernes implicitte pres på dine skuldre. Du følte måske du skulle være den stærke. Den resiliente. Den med overblik. Den med løsninger. Den der ikke brød sammen, var ængstelig eller opgivende. Du skulle levere det vikarierende mod, der kunne lånes ud til andre ved behov.

Så kom sommerferien. Den blev budt velkomment med åbne arme og vi kunne nyde en smule frihed. Men restitutionen var stadig svær at nå til for mange ledere, inden hverdagen begyndte igen.

Efteråret tog til med stigende smittetryk. Nedlukning, genåbning og nedlukning igen. Du skulle fortsat være der for alle omkring dig. Medarbejdere. Borgerne. Patienterne. Eleverne. Klienterne. Forældrene. Pårørende.

Du skulle sikre dine medarbejderes psykiske arbejdsmiljø og forebygge deres metaltræthed. I kampen for at 'holde andre varme', satte du måske af og til 'ild til dig selv'?

Hvis du kan genkende dette, står du langt fra alene...

Ansvarsoverload og usikkerhed

Den følelsesmæssige belastning rammer hårdt for de offentlige ledere jeg er i berøring med som erhvervspsykolog. Dette bl.a. på baggrund af den voksende arbejdsbyrde, de mange ændringer, usikkerheden og ansvarsoverloadet. Du stod (står) måske alene med ansvaret for at vurdere og håndtere nogle af de følgende aspekter, som offentlig leder:

- Hvad skal vi stille op med de medarbejdere, der særligt er i risiko.
- Hvornår skal medarbejderne sygemeldes/raskmeldes.
- Hvordan opruster vi digitalt fra den ene dag til den anden.
- Hvordan sikrer vi et kontinuerligt flow af de rette værnemidler.
- Hvordan skal kommunikationen køres med medarbejderne, borgerne og eksterne samarbejdspartnere.
- Hvordan håndterer vi (digital) chikane fra frustrerede borgere/patienter/pårørende/forældre mv.
- Hvordan sikrer vi fællesskab og nærvær midt i restriktioner og isolation.
- Hvordan agerer vi i konfliktsituationer mellem coronatrætte medarbejdere.
- Hvordan håndterer vi uoverensstemmelser baseret på forskellige grader af sikkerhedsorienteret.
- Hvordan vi planlægger fremadrettet, når ingen kender næste uges vilkår.
- Hvordan holder vi modet og kampgejsten oppe, når målstregen flytter sig og er svær at skimte.

Hverdagsensomhed og hudsult

Hverdagsensomhed er blevet et mainstreamfænomen, hvor den før kun var for få udvalgte. Men selvom den er blevet et fælleseje, fjernes de følelsesmæssige konsekvenser dog ikke af denne årsag.

Som erhvervspsykolog har jeg talt med utallige offentlige ledere, der i denne tid har følt sig alene som beslutningstagere og som har manglet social support. Restriktioner og isolation har gjort, at vores normale supportsystem ikke fremstår så tilgængeligt som normalt. Netop når man er ramt af ansvarsoverload, er den sociale support helt essentiel.

Særligt hårdt har det været, for de ledere, der pga. (egne eller næres) helbredsmæssige årsager, har været nødt til at isolere sig mere end gennemsnittet, eller for dem som pt. ikke bor sammen med familien eller lever i et parforhold. Her modtages der ikke den ellers selvskrevne sociale support, når man kommer hjem fra arbejdet eller lukker computeren. Den manglende hånd på skulderen eller den manglende omfavelse af en god ven. Hudsulten sætter ind, og det ses hvordan vi som mennesker er afhængige af at oxytocin udskilles i kroppen ('kærlighedshormonet'), som skaber ro, tryk, social samhørighed og både fysisk og psykisk velvære.

Så er der selvfølgelig de offentlige ledere, der har været hjemme i længere perioder, med børn der skal hjemmeskoles og aktiveres mens man krisehåndterer på arbejdspladsen fra distancen. Her kan der modsat ses en hudmæthed og manglende afgrænsning af eget 'selv', der belaster – om end på en anden måde.

Høje følelsesmæssige krav og social smerte

Når man arbejder på højtryk, mange timer om dagen, med et stort ansvar og uden social support - så mangler der en hel del essentielle ingredienser, i opskriften på *'den offentlige leders langtidsholdbarhed'*. Vigtigst af alt - den løbende bearbejdning af de høje følelsesmæssige krav.

Mange ledere beskriver, hvordan ensomheden ved at stå øverst oppe, med alt ansvaret og alt overblikket - koblet med en manglende mulighed for den sociale support man plejer at kunne få - har været umenneskeligt hårdt og haft mange konsekvenser. Der er en grund til, at 'isolation på ubestemt tid' er en af de værste straffe vi ser i fængselsregi. I hjernen ser man hvordan de samme områder der er ansvarlige for 'fysisk smerte', aktiveres når vi isoleres og oplever den 'sociale smerte'.

Lederens psykiske arbejdsmiljø - en underprioritet

Psykisk arbejdsmiljø er en høj prioritet mange steder. Men til tider ryger 'lederens psykiske arbejdsmiljø' i svinget. Det var ikke det der var i fokus først og fremmest, og stereotyper samt bias omkring lederen som den stærke og resiliente alfa gør det ikke bedre.

Det handler ikke om ond vilje, apati eller manglende ønske om at passe på ledelsen. Men siden 'psykisk arbejdsmiljø' blev en prioritet i Danmark, har arbejdsmiljøforskning og -rådgivning primært centreret sig om, hvad lederen kan gøre for medarbejdernes trivsel.

Men alle har en grænse. Også den stærke leder, der er vant til at stå alene med ansvaret. Dem der ender i stress- og belastningstilstande, er netop ofte de ledere, der har været for stærke – i for lang tid.

Det er essentielt både for lederen selv, medarbejderne og arbejdspladsen generelt, at lederens psykiske arbejdsmiljø prioriteres og tages hånd om – *inden* korthuset vælter. Forebyggelse er langt mindre omkostningstungt for individet selv samt dennes helbred, og sjov nok også for teamet og arbejdspladsen.

Den næste pandemiske udfordring, bliver i min optik at udjævne den mentale belastningskurve. Særligt for de offentlige ledere.

Vi er heldigvis mange passionerede fagpersoner, der står klar til at hjælpe med netop dette.

Sarah E. Ambs-Thomsen. Aut. erhvervspsykolog.

psykolog@sarahambs.dk

www.sarahambs.dk

+45 2868 8624