

Kommunikation i krisetider: Mind medarbejderne om tidligere succeser, og tal om det, der virker

Hvordan motiverer og fastholder du som leder dine medarbejdere, når flere kolleger og færre vagter ikke er en mulighed? En kilde til fornyet energi kan være understregningen af de succeser som medarbejderne i fællesskab har opnået, siger psykolog Dorte Vilsgaard.

17. januar 2022, KL 9:42

Af Frank Ulstrup

Hvordan motiverer man bedst sine medarbejdere til at holde ud, selvom de allerede har leveret i overmål og er godt og grundigt trætte? Skal man tage den optimistiske ja-hat på og insistere på, at der er lys for enden af tunnelen? Eller skal man smide håndklædet i ringen og blankt erkende, at fremtiden og sundhedspersonalets arbejdsforhold står hen i det uvisse? Eller noget helt tredje – eller fjerde?

Genbesøg succeserne

Vi har sendt spørgsmålet videre til autoriseret cand. Psych og specialist i Arbejds- & Organisationspsykologi, Dorte Vilsgaard, der selv har en fortid som leder i det offentlige.

Som udgangspunkt er hun ikke helt overbevist om, at man som leder skal forsøge at tale situationen hverken op eller ned:

"Hvis man har en medarbejdergruppe der er udmattede som følge af overarbejde og underbemanding, så tror jeg ikke, man når langt med hverken ja-hatten eller det modsatte. Det, der derimod kan flytte noget, er fokus på handling og på det, der bliver gjort - og som er blevet gjort. Sammen har personalerne på landets hospitaler jo taget et kæmpestort ansvar på sig og løftet det til alles tilfredshed. Det synes jeg, man skal italesætte så ofte som muligt og være meget stolte af," siger hun og uddyber:

"Vores kroppe husker jo både positive og negative oplevelser. Så når vi taler om succeser – og særligt når vi gør det i fællesskab med andre – opnår vi en fysiologisk reaktion, der minder om den, vi oprindeligt havde. Vi genbesøger så at sige den gode oplevelse, hvilket både har en afstressende og energigivende effekt."

Kontrol er modgiften

I pressede situationer handler det desuden om at fokusere på det, der er kendt og det, som man rent faktisk har indflydelse på, fortsætter Dorte Vilsgaard:

"Generelt er følelsen af kontrol en effektiv modgift i krisesituationer. Derfor er det en god ide at tale sig hen imod områder, hvor vi har handlekraft, hvor de fælles værdier er tydelige, og hvor fællesskabet styrkes. Man skal tale ind i det, man kan regne med og på det grundlag forsøge at skabe mere struktur og tydeligere retning fremad, lyder det."

Vær opmærksom på tunnelsyn

Et andet forhold, som man som leder bør være opmærksom på, er, at mennesker, der er pressede, ofte udvikler en grad af tunnelsyn, siger Dorte Vilsgaard:

"Der kan være medarbejdere, der er så pressede, at de har svært ved at bevare overblikket og dermed ikke helt registrerer de ting, der faktisk bliver gjort for at forbedre situationen. Så gentagelser og tragt-kommunikation, hvor man starter med at tale bredt og derefter gør sit budskab mere og mere specifikt, kan være frugtbar. Endelig kan lederen med fordel trykprøve sine budskaber overfor arbejdsmiljørepræsentanten, før de leveres til den samlede medarbejdergruppe."

Circle of Impact

Dorte Vilsgaard understreger flere gange, at det er vanskeligt at tale sig ud af en situation, hvor medarbejdernes udmattelse har en naturlig og meget forståelig forklaring. Men ord og interesserede spørgsmål fra en autentisk og empatisk leder er selvfølgelig altid et plus - krise eller ej, siger hun.



"Det er en enkel, men meget effektiv måde at kategorisere medarbejderne på," siger Dorte Vilsgaard. og fortsætter:

"Derefter afholder man samtalerne, og man lægger ud med de mindst berørte grupper eller personer. Rækkefølgen kan måske virke ulogisk, men den har den fordel, at lederen kan samle guldkorn op under vejs, og evt. bruge dem i senere samtaler," siger hun og uddyber:

"Det kunne f.eks. være interessant at vide, hvorfor medarbejderne i de første grupper ikke er så berørte. Hvis det drejer sig om konkrete arbejdsforhold, kan det jo være, at nogle af disse kan kopieres og implementeres i forhold til de øvrige grupper også."

Glem ikke dig selv

Afslutningsvis minder Dorte Vilsgaard om, at lederne ikke må glemme sig selv i deres bestræbelser på at motivere og fastholde medarbejderne:

"Jeg synes, det er vigtigt at være opmærksom på, at hele sundhedsvæsenet er spændt for – og ikke mindst lederne. Det er dem, der skal holde sammen på det hele, så det er afgørende, at de også husker at tage hånd om sig selv - og bruge hinanden. F.eks. i ledersparringsgrupper, hvor man kan åbne sig for hinanden – og ikke mindst klappe hinanden lidt på skulderen for de opgaver, der er løst."

Redaktør [Lise Haar Nielsen](#)

Kommentarer

Endnu ingen kommentarer her

Region Hovedstaden

Sundhed

Forskning og innovation

Job

Uddannelse

Vækst

Trafik

Klima og miljø

Social og handicap

Politik

Kultur

Om regionen

English

Presse & nyt

Kontakt

Hospitaller

Region Hovedstaden

Kongens Vænge 2

3400 Hillerød

T 38 66 50 00

E [Skriv til os](#)

[Ophavsret](#)

[Persondatapolitik](#)

[Cookies](#)

Publiceringsdato: 17-01-2022 10:42

