VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 04-03-2021

# Bevar din motivation i svære tider

**Covid-19 har bragt mange lederes arbejdsliv i en uvant situation, som de ikke kan analysere eller handle sig ud af. Der er ingen quick-fixes, der kan sikre, at I kommer over målstregen. For mange er løsningen at kunne vente, lytte, give tid og observere.**

## Skribentinfo



Pernille Frisch
Erhvervspsykolog, partner
HumanAct

Gennem et helt år har vi tilpasset os skiftende restriktioner og opfundet nye metoder til at arbejde hjemmefra, med afstand eller med større travlhed. Mange medarbejdere er trætte og orker ikke mere.

Udfordringen er, at du allerede har gjort alt det rigtige. Du har omlagt, optimeret, motiveret og engageret. Du har håbet og holdt ud. Du har prøvet det hele. Men inden du gør mere for at hjælpe dine medarbejdere, er du nødt til at hjælpe dig selv.

**Læs også:** 7 råd om mental sundhed i corona-krisen

Men det her er ikke en spurt. Det er en maraton. Og ligesom det er tilfældet med en rigtig maraton, findes der ingen quick-fixes, der kan sikre, at I kommer over målstregen. Omstændighederne kalder på en anden tilgang. De kalder på, at lederen øger sin psykologiske fleksibilitet – sin evne til at omstille sig og håndtere omskiftelige og uønskede omstændigheder.

## Positiv eller negativ formåen

Som leder er du vant til at befinde dig i et modus, man kan kalde ”positiv formåen”. Dit arbejde består i høj grad af at analysere situationer, tage beslutninger og føre dem ud i livet – eller sikre at andre gør det. Det er

hurtigt og effektivt i rigtig mange situationer. Men den situation, som Covid-19 har bragt dit arbejdsliv i, kan du imidlertid ikke analysere og handle dig ud af.

Den kalder på et modus, som den engelske poet John Keats allerede i 1800-tallet beskrev som ”negativ formåen”. Her handler det om at vente, lytte, give tid, reflektere og observere. Om at træffe færre beslutninger og handle mindre.

Det modus er uvant for mange af os. Men du er nødt til at træne din evne til at tolerere, acceptere og udholde den situation, vi befinder os i. For der kommer ikke nogen og fikser det hele med ét slag.

**Læs også:** Forskning: Sådan fremmer du "jeg elsker mit arbejde"-følelsen hos medarbejderne

## At rumme det uvisse

Som et billede på den negative formåen kan vi vende os mod Admiral James Stockdale. Han var fange i Vietnam i 7 år, under Vietnamkrigen. I modsætning til mange af sine medfanger slap Stockdale ud af fangeskabet med livet og sit mentale helbred i behold. Stockdale bevarede hele tiden et håb om og en tro på, at han en dag ville slippe fri.

Man han satte ikke dato på. På den måde slap han for at blive skuffet gang på gang, når hjælpen ikke kom ”i næste uge”, som mange af hans medfanger håbede på. I stedet fokuserede Stockdale på realiteterne i den situation, han befandt sig i. Blandt andet slog han sit ansigt gult og blåt, så han ikke kunne bruges i fjendens propaganda. Stockdale tog med andre ord kontrol over de ting, han havde indflydelse på, samtidig med at han accepterede de vilkår, han var givet.

Alle har en vis mængde energi og ressourcer, og din motivation stiger, når du bruger energien der, hvor du får det størst mulige output. Det budskab er måske banalt. Men ikke desto mindre er det svært. For eksempel bruger vi rigtig meget energi på corona, som jo helt klart er et vilkår for tiden.

## Lederens psykologiske fleksibilitet

Skyskrabere er konstrueret fleksible, så de kan svaje i forhold til forskellige kraftpåvirkninger fx vind. Hvis de var helt stive, ville de være meget mere sårbare overfor vejrforholdene. Det samme gælder lederens personlighed. Den skal helst være fleksibel. Men når du bliver presset, har travlt eller er frustreret, bliver du mere rigid i din adfærd. Det vil sige, at du risikerer at blive endnu mere effektiv og handlingsorienteret, fordi det er dit sædvanlige modus.

I svære tider er det imidlertid gavnligt, at du kan veksle mellem positiv og negativ formåen. På den ene side at blive ved med at træffe beslutninger om de ting, du har kontrol over eller i det mindste indflydelse på. Og på den anden side at være mere rummende og afventende overfor de ting, du ikke har indflydelse på.

**3 råd om at øge din psykologiske fleksibilitet**

1. **Reflekter over temaerne i denne artikel.** Gør det med dig selv først, og snak også gerne med dine medarbejdere om det. Du kan hjælpe dem – og måske kan de også hjælpe dig – med at øge jeres negative formåen og psykologiske fleksibilitet.
2. **Sænk forventningerne.** Lad være med at forvente den samme produktivitet, energi og arbejdsglæde af dig selv og dine medarbejdere. Se med milde øjne på dig selv – du gør dit bedste.
3. **Det tredje er stjålet fra dronningen.** Det lyder nemlig: Gør noget unyttigt – men dejligt – hver dag. Det ligger indenfor din kontrol. Gå en tur, tag noget online træning, strik, lav noget med dine børn, bag en kage. Gør noget, der kan forsøde tiden en smule. Der kommer bedre tider – vi ved bare ikke hvornår.

## Negativ formåen skaber kreativitet

Nu kunne du spørge: ”Kan man ikke bare nøjes med at fokusere på det, man har indflydelse på og kontrol over og så bruge alle sine kræfter på det? Er det nødvendigt at bruge energi på at rumme det, man alligevel ikke kan gøre noget ved?”

Negativ formåen lyder umiddelbart som en dårlig ting i forhold til vores arbejdsliv, hvor vi skal være effektive og få tingene gjort. Den negative formåen har imidlertid fordele fremfor den positive formåen. Når du observerer og afventer, åbner du muligheden for at få nye ideer. Der bliver tid og rum til at tænke kreativt. Der bliver mulighed for at fokusere på det, der er vigtigt. På den måde kan du udvikle nye ideer, som du kan føre ud i livet – hvis ikke med det samme, så senere.

Det sker ikke i særlig høj grad, når du er i den positive formåen. Her går tingene hurtigere, og du trækker i høj grad på løsninger, som du allerede kender. Den negative formåen er derfor hensigtsmæssig, når du står overfor udfordringer, du ikke umiddelbart kan handle dig ud af eller se en løsning på.

Den kan ikke stå alene, men det er gavnligt at kunne veksle fleksibelt mellem de to modus, alt efter hvad situationen kalder på – uanset om udfordringen hedder Covid-19 eller andre forandringer, som du måtte møde i fremtiden.

**Inspiration til samtaler med medarbejderne**

Vælg de spørgsmål, der passer bedst til jer.

- Hvad gør du for at motivere dig selv til at holde på og holde ud?
- Har du har fundet ud af noget, der er rigtig vigtigt for dig?
- Hvad har du opdaget af nyt om dig selv?
- Hvordan holder du modet oppe på dig selv og dine nærmeste?
- Hvad gør du for at finde roen og udholde den nuværende situation?
- Oplever du – måske i glimt – at få nogle nye ideer eller tanker i forhold til det, du arbejder med?
- Hvordan forvalter du det at have travlt, samtidig med at du måske har mere tid til at reflektere?
- Har du de samme forventninger til dig selv i denne tid – eller formår du at sænke forventningerne lidt?
- Har du en eller nogle aktiviteter, der kan give dig glæde og fylde dine batterier lidt op?
- Hvordan arbejder du med at have mest fokus på det, du kan gøre noget ved og mindre fokus på det, du ikke er herre over?

**Læs også:** Nærværende corona-ledelse på distancen