

HR staben i samarbete med Elevhälsans psykologer och POSOM.

Guide

Handläggare:
Linda Forsberg

Datum:

2022-03-14

Diarienummer:

NNN-20##-####

Version/DokumentID: 1

Att leda människor i kris – en guide för dig som är chef

Innehåll

Inledning	3
1. Att leda dig själv i kris	3
Några konkreta övningar för att hantera vardagen och oron.	3
2. Vad betyder krisen för dig i din chefsroll?	5
3. Att förstå människor i kris	5
4. Att förmedla hopp när en kris uppstår	6
5. Var uppmärksam på	7
6. Stödinsatser	8
Dokumenthistorik	9

Inledning

Denna guide är avsedd för dig som är chef i Uppsala kommun. Målet är att skapa ett enkelt och användbart stöd för dig som leder andra. Målgruppen är chefer på alla nivåer och syftar att ge dig stöd att möta dina medarbetare med kunskap, kunna hantera den egna oron och förmedla hopp.

Guiden innehåller konkreta tips som du kan tillämpa direkt så att du tryggt kan möta och leda människor i kris.

Den globala pandemin har för vissa inneburit en stor påfrestning som de inte hunnit återhämta sig ifrån. Vi går nu in i ännu ett osäkert läge, där många redan är trötta och varit med om många påfrestningar. Det betyder att många kan påverkas mer av kriget i vår närhet än vad de gjort annars. Det gör att denna guide är angelägen.

Detta är ett levande dokument som uppdateras efter behov.

1. Att leda dig själv i kris

Först och främst, kom ihåg att du som chef också är människa. Det är helt naturligt att känna sig rädd och orolig, även som chef. Det är en naturlig reaktion på det världsläge vi befinner oss i nu. Du kan fortfarande göra ett bra arbete fast du känner så. Att känna starka känslor kan upplevas obehagligt. Kom ihåg att känslorna i sig inte är farliga. Det viktiga är att notera de känslor och tankar som finns och hjälpa dig själv att lugna dem. Då brukar de inte skapa problem.

Fyra tips, så här kan du göra för att ta hand om dig själv:

1. Begränsa din tid med nyheter och sociala medier.
2. Lev så vanligt det går – upprätthåll rutiner som hjälper dig känna trygghet och normalitet. Extra viktigt är sömn, mat och rörelse.
3. Du är inte ensam. Prata med andra som du har förtroende för och berätta hur du känner och vad du tänker. Gör något för någon i din närhet om du har energi över.
4. Planera in återhämtning - både i det lilla genom pauser under dagen och efter arbetsdagens slut. Gör något som du mår bra av, lyssna på musik, rita, dansa, läs en bok, träffa en vän, syssla med din hobby, odla, ta hand om dig själv eller ditt hem.

Det är lätt att nedprioritera sig själv som chef när det är så många andra behov. Men du behöver agera långsiktigt. Kom ihåg att **ta hand om dig själv** så att du orkar ta hand om andra. Checka in med dig själv som en daglig rutin – hur mår du nu – vad tänker du – hur känner du? Hur har du det själv med din oro? Vilka strategier använder du för att dämpa den? Är de hjälpsamma? Hur du har det påverkar hur du möter och leder andra.

Några konkreta övningar för att hantera vardagen och oron.

Dessa övningar syftar till att lugna ett stressat system, de får oss att skifta uppmärksamhet, att vila i tanken. Övningarna är sköna att utföra i tider av oro och larm. De påminner om att vi är här och nu. Att vi kan stanna upp utan att det gör så

mycket. Att vår kropp behöver varva ned och mår så bra av det. Att vi hjälper oss själva få tillgång till hela vår hjärna. Då fattar vi också bättre beslut.

Den mentala bokhyllan - - en tankeövning

Det här är en konkret övning som hjälper dig att skapa ett utrymme mellan dig själv och dina tankar/känslor. Det kan du göra genom att erkänna vad du tänker och känner och sedan medvetet placera tanken/känslan i en "mental bokhylla". *"Nu ligger ni där. Jag har inte tid/lust att tänka på er mer just nu. Jag kan välja att ta fram och titta på er senare. Men inte nu."*

Andningsövningar

För att lugna systemet vid stress är det bra att ta slå av på takten ordentligt. Andningsövningar är ett sätt att göra det. När det blir lite extra tufft mitt i jobbdagen så kan du på mindre än 1 minut lugna ner dig själv och ge hjärnan en chans att fungera ordentligt genom att andas.

1. Att andas ut långsamt

Strunta i att fokusera på inandningen till en början och bara fokusera på mycket långsamma utandningar. Upprepa minst 5 gånger.

2. Att andas fyrkant

- Andas in långsamt 4 sekunder
- Håll i två sekunder
- Andas ut långsamt 4 sekunder
- Håll i två sekunder
- Upprepa tills du återfår ett lugn.

Här kan du läsa mer om [Avslappning genom andning - 1177 Vårdguiden](#)

Träna "härvaro"

Sakta ned genom att försöka vara helt närvarande i korta stunder. Det kan du göra i vanliga återkommande aktiviteter i din vardag - så som att föra en kaffekopp till munnen, resa sig upp eller gå till toaletten.

- När du tar upp koppen från bordet, gör det så långsamt du kan. För koppen till munnen, hinn med att lukta på kaffen innan du dricker.
- När du reser dig för att hämta något, gör rörelserna långsamt och notera vilka muskler som aktiveras i kroppen vid olika rörelser.

Hörselinventering

En till övning som är konkret och bra är att göra en hörselinventering på 5 minuter (eller den tid du har, gärna lite längre).

Blunda, lyssna till ett ljud omkring dig och rikta din uppmärksamhet till det ljudet, fokusera sedan på ett annat ljud en stund, sedan ett tredje ljud. Notera om du själv gör ljud ifrån dig, notera ett fjärde ljud och vad där ett tag. Försök sedan att höra alla ljuden omkring dig samtidigt. Lyssna på alla, låt dem få finnas där samtidigt. Gör sedan om proceduren, fokusera på ett ljud, osv.

2. Vad betyder krisen för dig i din chefsroll?

Ledarrollen förstärks i kris – dem du är satt att leda i vardagen ska du också leda i krisen. Din uppgift att leda och fördela arbetet blir ännu viktigare för att möta verksamhetens behov. Tydlighet i mål och uppdrag blir extra viktigt då det bidrar till normalitet. Medarbetare och underställda chefer behöver förstå vilka förväntningar som finns på uppdraget och varandra. Uppmuntra till samarbete mellan medarbetare. Att ha någon att bolla med är extra viktigt nu.

Personer i kris kan få påverkan på koncentration, minne och snabbare bli trötta samt få svårt att hantera motgångar. Du som chef behöver då se till att medarbetarna får tid för återhämtning och inte överbelastas. Det kan vara läge att sänka kraven på produktivitet i perioder och skala av och fokusera på verksamhetens huvuduppdrag.

Initiera täta kontakter med dina medarbetare för att stämma av läget. Det handlar både om det individuella samtalet som dialogen i grupp.

Du som är chef som leder chefer behöver vara extra uppmärksam på de chefsmedarbetare du leder. Du som är första linjens chef kommer att möta medarbetare som i sin tur finns till för kommuninvånare på olika sätt. Det kan vara extra tufft. Du som har medarbetare som till största delen arbetar på distans, förstärk de rutiner du har för regelbunden kontakt och uppföljning.

Se över dina egna arbetsuppgifter och prioriteringar. Hur kan du göra dig extra tillgänglig för de medarbetare som behöver det? Håll regelbunden kontakt med dina medarbetare. Lita på din intuition. Det du tänker först är ofta rätt. Är du osäker, prata med din chef, en kollega eller vänd dig till ditt verksamhetsnära HR-stöd. Se mer under rubrik 6. Stödinsatser.

Så här kan du göra för att tydliggöra mål och uppdrag:

- Ha täta uppföljningar.
- Stäm av hur mycket tid som går åt och vilket stöd som behövs.
- Stöd gränssättning och hjälp till med prioriteringar.
- Lyft det som fungerar och går bra. Det ger energi och är viktiga påminnelser som normaliserar tillvaron.

3. Att förstå människor i kris

Att befinna sig i en krissituation känns. Det är viktigt att du påminner dig om att det är naturligt att känna rädsla, oro och ångest i en onormal situation. Ofta associerar människor krisen med sitt eget liv. Det är också naturligt. Exakt hur du kommer att reagera på just denna stressituation vet du inte. Det beror på vilka tidigare erfarenheter du har, vilka kriser du bär med dig och hur du hanterade dem. Ingen befinner sig i en kris utan att det för med sig reaktioner. Dock är det viktigt att påminna sig om att vi är olika, reagerar olika och vid olika tidpunkter.

Var beredd på att dina egna och andras reaktioner kommer att variera över tid och kan vara svåra att tyda. Ledsenhet kan växla med aggressivitet och överdriven glädje, sarkasm och ironi är också vanliga uttryck. Var beredd på att det kan komma starka reaktioner på ett sätt som upplevs oförutsägbart i samband med små vardagliga saker och samtal. Människor kan också uppfattas ha stängt av alla känslouttryck. Kom ihåg att allt detta också gäller dig som chef.

Det finns inga reaktioner som är fel. Det finns bara reaktioner som kan behöva mer stöd.

Tre mänskliga reaktioner på en hotfull situation:

- **Freeze (frysa)** - så kan det ta sig uttryck: Orkar ingenting, vill ingenting, blir helt passiv.
- **Flee (fly)** - så kan det ta sig uttryck: Börjar tänka på att flytta ut till sommarstugan och köper överlevnadsutrustning.
- **Fight (kämpa)** - så kan det ta sig uttryck: Åker till Polen för att hjälpa till eller genomför protester och insamlingar.

Världen finns hos oss i Uppsala kommun och med det människor som redan har upplevt och flytt från krig i andra länder. För många med tidigare erfarenhet av krig kan det skapa extra stor oro och svåra minnen kan komma tillbaka på olika sätt och påverka vardagen påtagligt. Var extra uppmärksam på chefskollegor och medarbetare som har dessa erfarenheter. Många av dem vi finns till för i kommunen har egna erfarenheter av krig.

Precis som i många andra pågående krig och konflikter i världen har vi medarbetare och kommuninvånare med koppling till krigets olika sidor. Var uppmärksam på om mobbning eller utfrysning av människor på grund av medarbetares etniska identitet eller åsikter sker. Diskriminering är aldrig acceptabelt. Inte heller nu. När människor blir rädda och oroliga är det lätt att fokus flyttas från det egna måendet till att lägga fokus och skuld på någon annan.

Kom också ihåg att den rapportering som ges i västerländsk media inte delas av alla i världen och många tittar på andra nyhetssändningar än de svenska. Det gör att du behöver kunna hantera att ilska riktas mot det som uppfattas som västerländsk dubbelmoral och skillnader i bemötande utifrån vem som flyr. Du behöver inte ha svar men du behöver kunna lyssna när frustration, ilska och sorg kommer upp.

I lägen där en kollega eller medarbetare uttrycker starka känslor eller åsikter är det bra att inte hamna i argumentation. Lyssna, var nyfiken och be personen förtydliga hur den tänker och känner om du har svårt att förstå. Bekräfta att personen har rätt att tänka och känna så. Var en tydlig modell så att det får finnas olika perspektiv i gruppen på det som händer. Om en medarbetares känsloreaktioner tar över i gruppen och skapar oro hos andra, eller om det leder till konflikter, behöver du hjälpa medarbetaren att avgränsa sig. Du kan lugnt men tydlig säga att ni pausar samtalet nu eftersom ni inte kommer vidare. Det kan vara effektivt att bryta till en annan aktivitet än den ni håller på med, ta en kaffepaus ihop eller byta ämne helt. Du kan sen behöva följa upp med ett enskilt samtal med den berörda.

Det är viktigt att komma ihåg att människor som har flytt även har resurser och kan om de känner sig redo dela med sig av tips på vad som är hjälpsamt för dom som inte har samma erfarenheter.

4. Att förmedla hopp när en kris uppstår

Det finns mycket du kan göra för att förmedla hopp i mötet med andra. Några nycklar listas här.

Ge utrymme för att prata om det som sker när det finns ett behov. Fokusera på att lyssna. Du är inte där för att ha svar. Forcera inte människor som inte vill prata om det

som sker. Var beredd på oväntade reaktioner. Det är okej. Människor reagerar olika. Att få sin oro bekräftad och bemött hjälper människor att börja bearbeta det som händer. Det i sin tur hjälper människor att uppleva mer trygghet och öka normaliteten.

Både trygg och sårbar - våga visa dig själv som människa inför dina medarbetare, utan att överföra din oro på dem. Det finns ovisshet och skav i tillvaron som inte kan fixas eller tas bort. Vi behöver hitta sätt att leva med dem. När vi tillsammans pratar om verkligheten utan att backa undan för den och utan att drunkna i den kan vi börja känna hopp. Gå tillbaka till den inledande texten om *Att leda dig själv i kris*. Det mesta där är tillämpbart med dina medarbetare. Dela gärna de konkreta övningarna och de fyra tipsen. Berätta gärna om du själv använder dem. Du blir då en bra och mänsklig förebild.

Tillsammans - ingen människa vill stå ensam i en kris. Med ditt engagemang och din vilja att möta dina medarbetare och att leda genuint visar du att ni möter detta tillsammans. Det inger hopp. Social gemenskap hjälper människor att klara sig igenom jobbiga händelser. De vardagliga gemensamma stunderna kollegorna har på arbetsplatsen är därför oerhört viktiga att bevara i kristider. Det är den viktigaste kända faktorn för att främja motståndskraft. Se till att dessa blir av!

Hjälpa till - många människor har ett stort behov av att "göra" något i en krissituation. Det normala livet har förändrats och att göra något blir ett sätt att få ordning på kaoset inom oss och utanför oss. Ett sätt är att samla medarbetarna och prata om vad just ni kan bidra med på er arbetsplats, utifrån ert uppdrag och kompetens. Hur kan ert arbete göra skillnad i det världsläge som är nu? Kan ni stötta kommunens krisberedskap på något sätt? Har medarbetarna något förslag? Arbetar ni på en arbetsplats som har en viktig samhällsfunktion? Lyft detta! Hjälpa medarbetarna se att deras arbetsinsats är viktig. Det ger mening och bidrar till att känna hoppfullhet.

5. Var uppmärksam på

Den som mår riktigt dåligt kan ha svårt att be om hjälp och då måste andra agera och ta initiativ till kontakt. Detta ska du vara uppmärksam på:

- Om du själv eller personer i din närhet börjar lägga sig till med ohjälpsamma strategier för att hantera sin oro. Tex ökat intag av alkohol, (själv)medicinering med läkemedel eller bruk av illegala substanser eller självdestruktiva beteenden.
- Om medarbetare uttrycker starka känsloreaktioner, som inte mattas av med tiden och som gör att personen har svårt att fungera i vardagen. Det kan vara en signal på att de behöver mer stöd.
- Om du har medarbetare eller kollegor som lever ensamma, är socialt isolerade eller har ett svagt nätverk
- Om chefskollegor eller medarbetare drar sig undan och blir passiva. Om medarbetare agerar ovanligt och är frånvarande. Om medarbetare känner sig avskärmade från verkligheten eller beskriver sig som att vara i en dimma.
- Om du har medarbetare som arbetar på distans och väjer att inte delta på länk vid hybridmöten eller delta på digitalt fika.
- Var extra uppmärksam på de kollegor och medarbetare som har tidigare erfarenheter av krig.

Så här kan du göra om du är orolig för en kollega eller medarbetare:

- Ta kontakt på ett medkännande och icke påträngande sätt. Uttryck dig beskrivande och förmedla att du hör av dig för att du bryr dig om personen. Tex: "Jag har märkt att du verkar frånvarande/ledsen/orolig/inte kommer på mötena... Jag undrar hur det är med dig?"
- Om oron består - fråga om rutiner som mat, sömn och motion. Fråga hur personen mår, vad den känner och tänker.
- Kolla att personen inte är ensam utan har kontakt med andra i sitt nätverk. Uppmuntra att ha regelbunden kontakt med andra.
- Ge tips från 1. Att leda dig själv i kris
- Drar personen sig fortfarande undan? Verkar den inte äta/sova? Flyr den in i ohjälpsamma beteenden? Ta kontakt med stödinstanser - se mer under rubriken Stödinsatser.

I korthet handlar denna guide om:

Håll ihop - Håll i - Håll om - Håll tyst (Lyssna) - Håll ut

Vi gör det här tillsammans!

6. Stödinsatser

Stöd för chefer

Du som behöver extra stöd i din roll som chef läs mer här:

[Chefshandledning/coachning \(uppsala.se\)](https://www.uppsala.se/chefshandledning/coachning)

För stöd gällande arbetsmiljöfrågor, hälsa och rehabilitering kan du vända dig till din förvaltnings HR-stöd och till [företagshälsovården](#).

Kontaktinformation till Feelgood företagshälsa är 010-810 81 12.

I händelse av **akut kris** kan du som chef anlita till kommunens [krisstöd](#) Falck Healthcare för hjälp att hantera krisen.

Kontaktinformation till Falck Healthcare företagshälsa är 0200-24 7 365.

Om din arbetsgrupp hamnar i en akut och svårlöst konfliktsituation ta kontakt med Contexta consulting som är kommunens upphandlade stöd i konfliktsituationer.

Kontaktinformation till Contexta är 070-828 66 97.

Stöd för medarbetare

Dialogen mellan chef och medarbetare är viktig. Om medarbetare upplever så stor oro eller stress att det påverkar medarbetarens arbete och det behövs extra stöd, kan chef även erbjuda stödsamtal hos [företagshälsovården](#).

Medarbetare har också rätt till ett stödsamtal med företagshälsovården **utan** chefs medgivande.

Medarbetare som upplever stress eller oro som **inte** är arbetsrelaterad kan kontakta sin vårdcentral för stöd. Läs mer på [Att hamna i kris - 1177 Vårdguiden](#)

På Sveriges kommuner och regioners webbplats [Uppdrag psykisk hälsa](#) finns information om hur du kan få stöd och hjälp för att bevara din psykiska hälsa. Informationen vänder sig till både barn, ungdomar, vuxna

Dokumenthistorik

Du kan ändra rubrikerna i tabellen eller ta bort hela avsnittet.

Version	Utförda förändringar	Skapat datum	Skapad av	Godkänt datum	Godkänd av
		ÅÅÅÅ-MM-DD		ÅÅÅÅ-MM-DD	