

# Hvordan leder du medarbejdere i en krisetid?

Coronakrisen påvirker os alle på tværs af arbejdspladser. Nogle skal møde ind på en tom arbejdsplads, mens andre skal arbejde hjemmefra med børn på sidelinjen. Krisen kan gøre os usikre på, hvordan vi skal håndtere vores opgaver. Her er din rolle som leder vigtig.



Illustration: Getty Images



Anna-Mette Thomsen

Autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi



Dorte Vilsgaard

Autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi

Krisetider skaber kaos hos medarbejdere. Det er derfor lederens vigtigste opgave at prioritere. I denne artikel får du en håndgribelig guide til, hvordan

du som leder kan kommunikere og lede dine medarbejder gennem coronakrisen.

## **Kommunikation er vigtig**

Coronakrisen gør, at mange medarbejdere i øjeblikket oplever, at de er på usikker grund. De har brug for en klar retning – hvilken vej går vi, en klar rolle – hvad skal jeg gøre, en klar opgave – hvad skal jeg løse og et klart råderum – hvad kan jeg beslutte.

Det skal du derfor kommunikere klart og sikre dig, at medarbejderne ikke er i tvivl. Kommuniker gerne dagligt. Studier viser, at det er vigtigt at høre lederens stemme, uanset om det er i telefon eller på e-mail. Kommunikation på samme tid og samme kanal skaber struktur for de medarbejdere, som har behov for det og mindsker frygten hos medarbejderne.

Vær selv rolig og undgå at anvende negativt ladede ord som: ”Du skal ikke hamstre, eller du skal ikke gå i panik”. Når du bruger negativt ladede ord, er det ofte det, medarbejderne fokuserer på. Vend i stedet dit ordvalg om og sig: ”Handel ind som du plejer eller bevar roen”.

### Gode råd til at håndtere dine bekymringer om coronavirussen

Øjnene hviler på dig, og din reaktion er afgørende. Forskning viser, at vi bliver påvirkede af, hvad vi ser, der sker i andre, og derfor er både ordvalg og kropssprog afgørende. Du bør signalere rolighed på begge fronter.

Nogle medarbejdere har ekstra travlt på grund af krisen. Andre har få opgaver eller svært ved at få arbejdet gjort, fordi de for eksempel har børn hjemme. Begge grupper af medarbejdere kan reagere negativt på en leder, der har travlt og ikke er tydelig. Travlheden og den øgede risiko for at blive fyret risikerer desuden at få medarbejdernes frygt til at stige. En frygt, der måske i forvejen er vakt af nyheder.

Særligt nyheder, der har en betydning for arbejdspladsen – alt fra hjælpepakker til varslinger om, at man ikke må være mere end 10 personer

samlet – kan i øvrigt være gavnligt at følge op på, for eksempel: Sådan gør vi nu i vores organisation.

## Behovet skal diktere indsatsen

Medarbejdere er forskellige, og derfor opleves kriser forskelligt og påvirker os forskelligt. Som leder er det vigtigt at sikre størst mulig trivsel for de mange medarbejdere, der er lokaliseret forskellige steder og øge kvaliteten og produktiviteten trods omstændighederne. Men også at finde frem til de medarbejdere, der er mest udsatte og gribe ind.

Når man skal vurdere, hvilke behov ens medarbejdere har i en krise, bør man forholde sig til tre områder: fysiske rammer, det personlige og selve arbejdsopgaverne. Alle tre områder påvirker os, og vi har derfor brug for at få klarhed på alle tre områder, når vi er pressede.

Som leder kan det være en hjælp at placere sine medarbejdere inden for disse tre kategorier og lave en prioritetsliste. Er en medarbejder for eksempel udfordret på et af områderne, er det her, du skal sætte ind først.

Isoleret med familien – hvad gør vi nu?

## Tre områder, man som leder bør holde øje med

### Det kan du gøre, når det drejer sig om fysiske rammer:

Hvis de fysiske omgivelser er uforandrede eller tæt på uforandrede:

- Her skal du hjælpe medarbejderen til at opretholde så megen normalitet som muligt.
- Sørg for at holde pauser på samme tid og få spist planmæssigt.
- Som leder skal du gøre meget af det, du plejer.

Hvis medarbejderen arbejder hjemme uden at blive forstyrret, men mangler arbejdsredskaber:

- Her skal du hjælpe medarbejderen til at have fokus på det arbejde, som kan udføres under de givne omstændigheder.
- Du har også en opgave i at berolige og forsikre om, at der bliver fundet gode løsninger.
- Som leder kan man for eksempel dele de frustrerende opgaver op, så de ikke kommer for massivt på én gang.
- Eller sikre, at medarbejderen oplever at færdiggøre nogle opgaver hver dag.

Hvis medarbejderen arbejder hjemme, men bliver forstyrret af børn:

- Din opgave er at støtte. Det er en ekstraordinær situation, og derfor er forventningerne til produktiviteten heller ikke som vanligt.
- Vær forstående, følg op, ros og vær opmærksom på, at kvaliteten kan påvirkes af forstyrrelser.
- Det kan være en god ide at legalisere, at medarbejderen i en periode på dagen er 100 % sammen med sine børn, så de bliver stimuleret.

### **Det kan du gøre, når det drejer sig om noget personligt:**

Hvis medarbejderen er introvert:

- Her har medarbejderen ofte lettere ved at trives med ro og er måske ikke så påvirket af at arbejde hjemme.
- Lad dem vide, at du er glad for deres indsats, og at de ikke er glemt.

Hvis medarbejderen får struktur og bliver motiveret af arbejdsplads og kolleger:

- Her har medarbejderen brug for hjælp til at skabe struktur, så de ikke er i tvivl om, hvad du ønsker af dem.

Hvis medarbejderen er ekstrovert:

- Her trives medarbejdere bedst i sociale rammer, hvor de bliver positivt påvirket af sociale samspil og teamwork og er udfordrede, når de bliver sendt hjem.

- Her bør du hjælpe med at skabe en struktur, der giver et godt samarbejde, selvom medarbejderne er fysisk langt fra hinanden.

### **Det kan du gøre, når det drejer sig om selve arbejdsopgaverne:**

Hvis medarbejderen har arbejde, som af og til løses hjemme:

- Det giver som regel ikke problemer i en karantæneperiode.
- Det er vigtigt, at du som leder er tydelig i forventninger til produktivitet og opmærksom på, om medarbejderen er udfordret på en af de andre områder.

Hvis medarbejderen er afhængig af andre for at løse opgaver:

- Her kan medarbejderen blive frustreret over kollegaer, som ikke kan gøre deres opgaver færdige, så de selv kan komme videre.
- Du kan som leder berolige ved at italesætte, at den forventede produktivitet naturligvis er nedsat.
- Og sørge for at skabe forståelse, så der ikke opstår konflikter mellem medarbejderne.

Hvis medarbejderen ikke kan udføre sit arbejde, der hober sig op:

- Her har du som leder en afgørende rolle i at forsikre medarbejderen om, at ansvaret ligger hos dig.
- Her er det godt at følge op på opgaver og lade vedkommende hjælpe kolleger.
- Det er godt at være transparent om, hvordan du som leder forventer at afvikle puklen efter krisen.

## **Almindelige reaktioner hos medarbejdere**

I en periode som coronakrisen skal du forvente, at medarbejderne kan have samme reaktioner som man ellers har i spidsbelastningsperioder. Det kan være problemer med hukommelse, overblik og koncentration og måske flere følelsesudsving end vanligt.

Måske har du medarbejdere, der tidligere har været sygemeldte med stress og genkender symptomerne. Her skal du sikre dig, at de opretholder en god balance mellem at performe og restituere. Du kan for eksempel bede dem om at holde flere pauser, gå en tur eller hvile.

Hvilke børn taber under coronakrisen? Kig dig omkring

## Og hvad med dig?

Det er en tung opgave at være leder i disse dage. Der skal prioriteres benhårdt og måske tages ubehagelige beslutninger i en usikker tid. Sørg derfor for at få egenomsorg. Ledere har også brug for at puste ud og blive mødt med støtte og forståelse.

Tøv ikke med at bede om hjælp hos en sideordnet eller professionel sparringspartner, som for eksempel en psykolog, hvis du får stresssymptomer. Det er afgørende, at lederen er i balance og klar til de mange ukendte udfordringer for, at en organisation kan komme skånsomt gennem krisen.

Læs mere på [coronasmitte.dk](https://coronasmitte.dk)

---

Original tekst af: [Anna-Mette Thomsen](#)

Publiceret 23. marts 2020

---

Arbejdsliv

Corona