



🕒 4 min. 👁️ 📌 22-04-2021

# Kompenserende ledelse: Kan du holde til det?

Dit fokus har været på at finde løsninger og sikre dig, at dine medarbejdere trives og løser deres opgaver under coronakrisen. Men har du husket dig selv? Det er vigtigt, at du som leder er opmærksom på, at I bevarer motivationen og energien – også det sidste stykke af vejen. Og du skal særligt være opmærksom på dig selv. For måske kompenserer du lidt for meget? Læs her om fem vigtige fokusområder for lederen i en krisetid.

## Skribentinfo

[Helle Folden Dybdahl](#)Chefpsykolog og partner i PPclinic  
PPclinic

**E**fter et år med corona er mange ved at være trætte. Ikke mindst lederne. Undersøgelser viser, at ledere i efteråret oplevede mere stress end deres medarbejdere og følte, at jobbet greb mere ind i deres privatliv end før. Men hvorfor oplever ledere et pres, der er så meget større? En af årsagerne kan være, at ledere overfor deres medarbejdere forsøger at kompensere for de ændrede vilkår, som krisen bringer med sig. En opgave, som er urimelig – og ja, nok umulig for de fleste. Men ikke desto mindre noget, som mange ledere kaster sig ud i.

Læs også: [4 råd: Genstart arbejdspladsen oven på coronakrisen](#)

## Når lederen forsøger at kompensere for krisereaktioner

Hvis lederen ikke er skarp på, hvordan kriser påvirker os, og hvilke reaktioner man må forvente som følge af en krise, reagerer de på samme måde, som man plejer, når der er optræk til uro blandt medarbejdere. De forsøger at løse situationen. De løber en smule hurtigere og forsøger at skabe tilfredshed og glade

medarbejdere, ligesom de plejer. Udfordringen er, at der ikke nødvendigvis er løsninger, der kan gøre medarbejderne tilfredse og glade. For lederen, der automatisk gør, hvad han eller hun plejer, bliver det hårdt arbejde – og vel at mærke et arbejde, der skal lægges oven i de andre krav og opgaver, der også skal løses.

Mange ledere vil fx prøve at være lige så meget til stede for deres hjemmearbejdende medarbejdere og lige så synlige, som når man møder ind på arbejdspladsen. Mange prioriterer hyppige 1:1-samtaler – nogle endda flere gange om ugen. Man vil gerne undgå, at medarbejderne oplever ensomhed og følelsen af at sidde alene med opgaverne. Man tilbyder lidt mere faglig sparring end normalt. Og begynder at svare på mails og løse opgaver på alle tider af døgnet for at sikre, at medarbejderne føler, at der er styr på det hele.

Det er på mange måder alle de rigtige ting at gøre og være opmærksom på i forhold til medarbejderne. Men hvem sørger for at være opmærksom på lederen og justere opgaverne, så lederen selv fastholder balancen? Det skal du som leder i høj grad selv tage ansvar for. Her får du fem fokusområder, der kan hjælpe dig godt på vej:

## **1. Vær ærlig og tydelig**

I krisetider har medarbejderne brug for ledere, der er ærlige og tør være til stede med det, der er svært. Medarbejdere er i en usikker tid ofte særligt på vagt og forsøger af aflæse og afkode ethvert ord, der bliver sagt, og enhver hentydning. Hvis du er uklar eller lader, som om situationen er anderledes end den i virkeligheden er, vil mange medarbejdere blive utrygge. Det er bedre at sige højt, at du også synes, det er en svær situation, og at der ikke er simple svar, men at I hele tiden vil kigge på, hvordan løsningerne kan tilpasses situationen.

Medarbejderne kan ikke nødvendigvis få de klare svar eller den tydelige plan, de ønsker, men det handler ikke om dårlig ledelse – det handler om, at I er i en situation, som I ikke har prøvet før. Når det er sagt, er det vigtigt, at du giver håb. I skal nok komme igennem denne ustabile tid, men det kan godt være, at det bliver to skridt frem og et tilbage.

**Læs også:** [Bevar din motivation i svære tider](#)

## **2. Hold fast i din balance**

Hvor der i en normal hverdag ofte vil være mange aktiviteter, der er præget af automatik, bliver vi i en krisetid nødt til at tænke over næsten hvert skridt, vi tager. Det kræver mentale kræfter og tærer på overskuddet for mange ledere.

Hvis du skal gå forrest og finde løsninger, kræver det, at du er i balance. At du kan forholde dig neutralt og rationelt til de udfordringer, I står overfor, og ikke lader dig gribe af følelser og negative tanker. Det kan ikke betale sig at overpræstere, hvis det betyder, at du bagefter betaler prisen i form af manglende energi, underskud og manglende motivation. Som leder er en af dine vigtigste opgaver at holde dig stabil. Priorité dig selv og din balance – tag selv iltmasken på først.

## **3. Justér mål – tilpas din tid**

Mange ledere prioriterer en tæt kontakt med deres medarbejdere. Det kræver næsten altid ekstra tid og

energi at være nærværende over for dine medarbejdere, når man sidder derhjemme bag en skærm. Det tager simpelthen bare længere tid at skrive mails, ringe op eller mødes over Teams, end når du lige kan gå hen og sige en bemærkning og gå tilbage på dit eget kontor igen.

Men hvis du prioriterer en tæt kontakt med dine medarbejdere – hvilke af dine opgaver er det så, du ikke prioriterer? Hvad er det, du vælger fra? Hvis du ikke justerer dine mål og tilpasser dine opgaver til situationen – og din realistiske arbejdstid - er det dig, der kompenserer.

**Læs også:** [5 råd: Sådan leder du dine medarbejdere gennem genåbningen](#)

## **4. Afgræns og sæt rammer**

"Bare ring eller skriv – så skal jeg nok hjælpe så hurtigt som muligt". Siger du også det? Men er det egentlig realistisk, når du også har møder og andre opgaver, som fylder din dag? Overvej, om du skal afgrænse din tilgængelighed.

Bliver medarbejderne trætte af, at der er ventetid? Muligvis, men det er ikke dårlig ledelse. Det er igen dig, der prioriterer og forsøger at navigere i en krisetid, der stiller særlige krav. Skab så meget struktur for dig selv som muligt, og brug din kalender til alle dine opgaver – store som små. Beslut, hvornår du går på arbejde, og hvornår du har fri. Alt, hvad der står i kalenderen, har du tid til. Resten når du ikke – du har kun den tid, du har. Det handler om at prioritere og justere dine opgaver.

## **5. Kommunikér tydeligt**

Hvis du kommunikerer dine ønsker ("jeg ville helst tale med jer alle hver dag... "), dine udfordringer ("jeg har mange opgaver, det er nødvendigt, at jeg bruger tid på... ") og din prioritering ("derfor er jeg fremover tilgængelig hver dag mellem kl. 11 og 12 og igen fra kl. 13 og 14 – dér kan I regne med, at jeg svarer telefonen og besvarer mails"), giver det mening for de fleste. Du må gerne sige, at du ved, at det ikke er optimalt for alle, men det er dét, der kan lade sig gøre her og nu.

I længden kan du skabe mere tryghed ved at kommunikere tydeligt om rammerne og dine prioriteringer, hvis du til gengæld formår at overholde det, du lover.

