

Da danske ledere blev distanceledere



Anbefalinger til god distanceledelse

Af lektor Christine Ipsen, PhD, DTU Management

På en uge er 1000-vis af danske ledere blevet distanceledere. Hvor hverdagen før var sammen med ens medarbejdere og der var mulighed for at ses ansigt til ansigt under møder eller mere uformelt ved kaffemaskinen, så er der nu kommet en distance mellem alle.

Distance kan forstås som geografi, tid og/eller kultur¹ og de nye hjemmearbejdspladser inkluderer alle tre forhold:

- Man arbejder nu forskellige steder (geografi)
- Man arbejder (måske) på forskellige tidspunkter for at få familie og hverdag til at hænge sammen på den "nye" arbejdsplads (tid)
- Hver hjemmearbejdsplads/kontor har nu sin egen kultur – singler, familier med og uden børn, hjemmeboende børn, børnenes aldersbetingede behov, hjemmets indretning osv.

Så hvor arbejdsforholdene for en uge siden var de samme for alle og man kunne ses, så har man nu vidt forskellige arbejdsforhold og er adskilt. Det skaber selvklart udfordringer for både ledere og medarbejdere som f.eks. den begrænsede personlige kontakt, misforståelser og isolation. Det stiller både ledere og medarbejdere over for en kæmpe opgave at finde ud hvad en god hverdag over distance er. Hvordan kontakten skal være? Hvordan sikrer man, at ens medarbejdere fungerer i deres hjemmearbejde?

¹ The Distance Manager. A Hands-On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams, Fisher & Fisher, 2001, McGraw-Hill,

Fra vores forskning i distancearbejde og -ledelse ved vi, at distancearbejde på det personlige plan kan opleves som begejstrende, inspirerende og fagligt udviklende. Der er en større grad af frihed og man er "næsten ens egen chef". Omvendt kan de konkrete arbejdsforhold og situationer føre til frustration, ensomhed og andre belastninger. Distancearbejdet har dermed en indbygget dobbelthed, man som medarbejder i det daglige selv skal forvalte.

Distanceledere står med flere udfordringer, som de skal være opmærksomme på:

- Forventningsafstemning omkring opgaverne
- Personlig og faglig udvikling af medarbejderen
- Sikring af medarbejderens tilhørsforhold
- Kontakt og tid når medarbejderen har brug for det

"Det her med nærvær er svært. At man lige kan gribe situationen når den opstår..."

-LEDER I EN KONSULENTVIRKSOMHED

"Det her med nærvær er svært. At man lige kan gribe situationen, når den opstår... Selvom folk ringer ind, så går der jo alligevel – måske en time eller to, før man kan ringe tilbage" (Leder i en konsulentvirksomhed).

"Det er en udfordring at skabe holdånd og holde den tætte kontakt: "Hvordan opfatter vi os som en gruppe, når folk sidder så spredt rundt omkring" (Leder i en rådgivende virksomhed)

Selvom citaterne omhandler medarbejdere, der arbejder hos kunder², så er det nogle af de samme udfordringer, der gør sig gældende, når alle arbejder hjemmefra, som vi ser det nu. Som distanceleder, kan man derfor gøre forskellige ting, så ens medarbejdere kan tackle de særlige udfordringer og dermed sikre trivsel i deres distancearbejde.

Anbefalinger til distanceledere:

- Hvad har medarbejderen til rådighed på hjemmearbejdspladsen, så arbejdet kan udføres?
- Hvad forventer medarbejderen af lederen i forhold til støtte omkring arbejdsforhold, mulige udfordringer og muligheder for personlig og faglig udvikling i forbindelse med arbejdet på distancen?
- Hvad forventer projektledere af distancemedarbejderen og distancelederen - og omvendt?
- Vis forståelse for medarbejderens situation - En fælles forståelse og viden om arbejdspladsen giver en anden forudsætning for at løse de mulige problemer
- Følg systematisk op på alle – så alle bliver set
- Skab et fællesskab og tilhørsforhold – for eksempel afhold faglige seminarer og sociale arrangementer –virtuelt – hvor alle kan deltage, bidrager til at sikre et godt tilhørsforhold, udvikling og vidensdeling.
- Gode fysiske rammer og tilhørsforhold former grundlaget for trivsel og er udgangspunktet for produktiviteten
- Spørg til trivsel før I taler om projekter og opgaver

² <https://www.bfa-i.dk/media/4125270/distancearbejde.pdf>

Anbefalinger til distancemedarbejdere

- Fortæl din leder om din situation
- Afstem forventninger med din leder og familien
- Vær opmærksom på, om opgaverne giver eller tager energi – tal med din leder om prioritering af opgaverne

Hvordan de kommende uger under Coronakrisen, kommer til at se ud, ved vi naturligvis ikke, men anbefalingerne kan forhåbentlig være med til at understøtte og sikre et bedre distancearbejde og ledelse under vanskelige vilkår.

Anbefalingerne bygger på vejledningen – ”Trivsel ved distancearbejde Vejledning til distanceledere og distancemedarbejdere”, udgivet af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, 2016. Se mere <https://www.bfa-i.dk/media/4125270/distancearbejde.pdf>