

God praksis ift. distanceledelse

7 vigtige fokusområder

Business Unusual – Covid-19
Marts 2020

Indhold

Forord – hvorfor etablere en god praksis omkring distanceledelse

- 1. Etablering af nye enkle, men effektive rutiner**
- 2. Afstem de gensidige forventninger**
- 3. Kommuniker ofte**
- 4. Find balancen mellem kontrol og tillid i den virtuelle organisation**
- 5. Anvend de tilgængelige teknologier rigtigt**
- 6. Styrk evnen til selvledelse**
- 7. Praktisk guide til gode video- eller Skype-møder**

Tre formål med at etablere en god praksis vedr. distanceledelse

Det social-psykologiske aspekt ift. denne usædvanlige situation

Situationen – både omkring Covid-19 og det nu i højere grad at *skulle* arbejde hjemmefra – er ny for både ledere og medarbejdere. I en "normal" krisesituation vil man kunne samles, se hinanden i øjnene og på den måde støtte hinanden. Det er ikke på samme måde muligt nu. Desuden er det ikke alle medarbejdere og ledere, der har et optimalt udgangspunkt for at arbejde hjemme over en længere periode. Nogle bor måske alene og vil savne det sociale samvær og fællesskab på kontoret, andre bor under vilkår, der gør det svært at koncentrere sig. Som leder er der derfor en række nye faktorer, der skal tænkes ind i forhold til både dialogen og relationen med medarbejderne – med det formål at få medarbejderne til at trives og lykkes bedst muligt i denne udsædvanlige situation.

Vær opmærksom at usikkerhed, nervøsitet og bekymringer kan være væsentligt mere udtalt i denne usædvanlige situation – både på grund af usikkerhedsmomentet omkring arbejdssituationen, men ikke mindst på grund af spredningen af Covid-19.

Sikre fortsat effektivitet og kvalitet i det daglige arbejde gennem nærværende ledelse

Normalt er distanceledelse en afvigelse fra normen. Men i denne usædvanlige situation omkring Covid-19 er distanceledelse på få dage blevet til normen. Vi skal minimere samværet på arbejdspladsen, og derfor bliver det at arbejde hjemmefra en arbejdsform, som alle ledere skal adaptere til og kunne iscenesætte hurtigst muligt. Såfremt der *ikke* etableres en god praksis vedr. distanceledelse vil tab af effektivitet og kvalitet hurtigt kunne blive en afledt konsekvens. Dette behøver dog ikke være tilfældet – for den rigtige praksis indført hurtigt vil faktisk kunne øge effektivitet og kvalitet på visse områder, fordi arbejdsro og koncentration samt færre og kortere møder, vil kunne skabe en effektivitets-forøgelse.

Sikre transparens og sammenhængskraft i organisationen

At lede handler i høj grad om at skabe tydelighed og gennemsikkelighed. Lederen skal kunne være tydelig i sine forventninger til teamet og de enkelte medarbejdere. At lede på distancen adskiller sig i den forstand ikke væsentligt fra at lede i den fysiske organisation, men behovet for gennemsikkelighed og transparens øges væsentligt. Når ledere og medarbejdere ikke er fysisk sammen, så falder megen kommunikation ud. Det kan føre til misforståelser, som igen vil kunne føre til fejl, frustration og evt. til manglende tillid.

1. Etablering af nye enkle, men effektive rutiner

Ved distanceledelse kan man ikke på samme lette måde henvende sig til en leder eller medarbejder – og ”ude af øje, ude af sind” er en risiko, hvis ikke lederen etablerer enkle, faste rutiner, hvor medarbejderen og lederen kan ”tjekke ind”, afstemme samt være i en god og nærværende dialog sammen.

Derfor bør lederen med det samme overveje nye hvilke rutiner, der skal etableres for at sikre en god og nærværende dialog samt et tilstrækkeligt informationsflow mellem ledelse og medarbejdere. F.eks.:

- Dagligt 5-10 minutters ”tjek-in” morgenmøde på telefon, Skype, Facetime, mm med hver medarbejder. Møderne bookes i kalenderen.
- Dagligt 5-10 minutters ”status” eftermiddagsmøde på telefon, Microsoft Teams, Skype, Facetime, mm med hver medarbejder. Møderne bookes i kalenderen.
- Ugentligt fællesmøde via video, Skype mm, hvor flere medarbejdere (hvis ikke alle) kan deltage. Møderne bookes i kalenderen.
- Udsendelse af status-information eller ”sidste nyt” efter behov via video eller mail til alle medarbejdere.
- Medarbejdere opfordres til at maile, ringe sammen eller Skype sammen i løbet af dagen på tværs – for at koordinere opgaver, men også for at holde kontakten til hianden.
- Der er eksempler på, at man ”spiser frokost sammen” eller holde kaffepauser via Skype – dvs. lyden er slået til, så den normale frokostsnak kan udfolde sig, mens der holdes pause.

Planlægning af møder, der ikke længere skal være fysiske

- Se din kalender igennem for møder, der nu skal aflyses og planlægges på en ny måde via Skype, mm
- Overvej mødets dagsorden og længde – vil det være muligt at gennemføre mødet ligeså effektivt virtuelt som fysisk?
- Reducer antallet af deltagere til det mindst mulige – begrund dette og sørg for at de får referat fra mødet tilsendt
- Kan møder med behov for dialog mellem mange personer afholdes som flere efterfølgende møder med færre personer
- Er der møder som helt kan aflyses

2. Afstem de gensidige forventninger

I denne usædvanlige situation omkring Covid-19 er distanceledelse på få dage blevet til normen. Det betyder, at det på ny er nødvendigt at afstemme *hvordan* vi samarbejder og kommunikerer bedst muligt i denne situation.

- Hvordan bruger vi de nye kommunikations-rutiner og hvorfor?
- Er der behov for justeringer?
- Hvad er den enkeltes situation for hjemmearbejde?
- Husk, at forventningerne justeres både i forhold til opgave, resultat og proces – samt den enkeltes situation for hjemmearbejde

Sådan afstemmer du tydeligt forventningerne

- Afdæk medarbejderens behov for kontakt, sparring og feedback
- Vær opmærksom på, at medarbejdernes behov kan være meget forskellige
- Afklar hvorvidt der er behov for at justere roller, ansvar og beføjelser i forhold til den nye situation
- Meddel også dine medarbejdere, hvilke behov du har for at blive inddraget, informeret og modtage feedback. Pas på ikke at overdrive, så det i stedet ender med micro-management og overdreven kontrol
- Når I har afklaret de gensidige forventninger, er det vigtigt, at du løbende følger op på, om det nu er som I aftalte, eller om der er noget, som er skredet i en forkert retning. Derfor er rutiner og aftaler om løbende dialog en god ide (Se etablering af nye enkle rutiner)
- Sørg for dagligt/ugentligt at være afstemt på fokus og prioriteringer
- Hav en god og åben dialog om at sætte tydelige grænser mellem privat og arbejdsliv
- Ved Skype-møder – som desuden er uvant for mange – er det ikke alle, der ønsker at have video-funktionen slået til. Dette må respekteres, idet det medarbejderen sidder i sit private hjem, og ikke er forpligtet til at "lukke alle ind".

3. Kommuniker ofte

Kommunikation er den substans, der binder os sammen og skaber en fælles forståelse for, hvad vi skal og hvem, der skal hvad. Men kommunikation er mere end det.

Kommunikation er i høj grad også den energi, som på et menneskeligt plan knytter os sammen. Når vi kommunikerer, udveksler vi en lang række informationer om os selv og hinanden, der indgår som vigtige byggesten i at opbygge relationer. På distancen, når vi ikke er i det samme fysiske rum, forsvinder en mængde af disse vigtige informationer.

Det er derfor vigtigt, at vi kommunikerer planlagt og oftere end vi måske oplever at skulle gøre det, når vi arbejder sammen på en arbejdsplads, hvor megen information om hinanden "foræret". Vi ser lige hinanden i elevatoren eller hilser i kantinen, osv.

Planlæg din kommunikation, så du får kommunikeret ofte nok

Som noget særligt ved distanceledelse, skal du planlægge både den strukturerede og målrettede kommunikation samt den uformelle kommunikation. Kommunikationen skal kunne opveje din fysiske tilstedeværelse.

- Læg den nye planlagte struktur og de nye rutiner ind i din kalender, så andre kan se hvornår du er ledig
- Bloker din kalender til uformelle opkald til dine medarbejdere og andre, som du har behov for at være i dialog med. De uformelle opkald giver mulighed for at vende nogle af de elementer, som ligger uden for den mere målrettede dialog.
- Bloker tid i kalenderen, hvor du kan være til rådighed for opkald, mails, mm
- Normalt er *Send to all-funktionen* noget vi ikke efterstræber at anvende ofte – men i netop denne situation kan den med fordel anvendes med måde. Et "godmorgen" eller et "tak for en god indsats i dag" kan være med til at skabe sammenhængskraft og mindske følelsen hos den enkelte af at være alene. Skriv evt. ud til alle, at du den næste time er tilgængelig, etc.
- Det er ikke kun de personer, som du har i direkte reference, der skal kommunikeres mere ofte til. Oplister de personer, som du ofte har møde med – eller som der bliver aflyst møder med, og sørg for at de bliver en del af din kommunikation.

4. Find balancen mellem kontrol og tillid i den virtuelle organisation

Tillid opbygges gennem relationer og kommunikation. I den virtuelle organisation er det en særlig udfordring at opbygge tillidsfulde relationer. Det handler bl.a. om, at tillid er noget, som skal genbekræftes med jævne mellemrum. Som leder kan du ikke beslutte, at dine medarbejdere skal have tillid til dig. Du er nødt til at arbejde med at opbygge, opretholde og understøtte tilliden i en gensidig proces.

Giv tillid for at få tillid – og fordel goder og opmærksomhed retfærdigt

- Når du skal udvikle tillid i den virtuelle organisation – er tillid noget du får, når du giver det. Du skal derfor selv udvise den nødvendige tillid til dine medarbejdere
- Pas på med ikke at overkontrollere eller udøve micro-management (fordi du ikke kan se hvad dine medarbejderne laver)
- Overhold dine aftaler – vær tilgængelig, når du har aftalt det (andre kan ikke se hvorfor du prioriterer anderledes)
- Udvis fairness og pas på med ikke at forskelsbehandle medarbejdere (Undersøgelser viser, at medarbejdere, som sidder tæt på lederen, får flere informationer og flere goder end de "distribuerede" medarbejdere. Nu er alle "distribuerede" - og du må ikke glemme de medarbejdere, som normalt er mindre synlige)
- Det handler om din troværdighed som leder og på distancen skal du være særlig opmærksom på at vedligeholde din troværdighed. Gør det, du siger, du vil gøre – og forvent det samme af dine medarbejdere.
- Spørg løbende ind til eventuel tvivl og utryghed – vær åben, forstående og lyttende
- Giv den enkelte medarbejder muligheden for at lede opad ved at stille afklarende spørgsmål, søge råd/sparring, kvalitetssikre træffe fælles beslutninger mm

I tillæg:

Overvej, hvilken rolle tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter kan spille i denne situation – herunder personaleforeningens formand/ næstformand

5. Anvend de tilgængelige teknologier rigtigt

Vi har mange forskellige teknologier til rådighed og hver for sig kan de noget forskelligt.

Hvis du anvender mail til det meste, er der en risiko for, at en stor del af den emotionelle side af kommunikationen forsvinder.

Hvis du altid ringer, så er der en risiko for, at det bliver ineffektivt, hvis du skal kommunikere til mange. Derfor - tal teknologianvendelsen igennem.

- Hvornår anvender I med det bedste resultat for øje: Videomøder, chatmøder, mails, telefon, sociale medier, videooptagelser, etc.
- Hvilke platforme indenfor de forskellige kommunikationsteknologier vil I prioritere at anvende?

Gør op med teknologivanerne fra sidste uge – den nye situation kræver nye vaner

Du kan med fordel anvende følgende fire parametre, når du skal vurdere en teknologis anvendelighed:

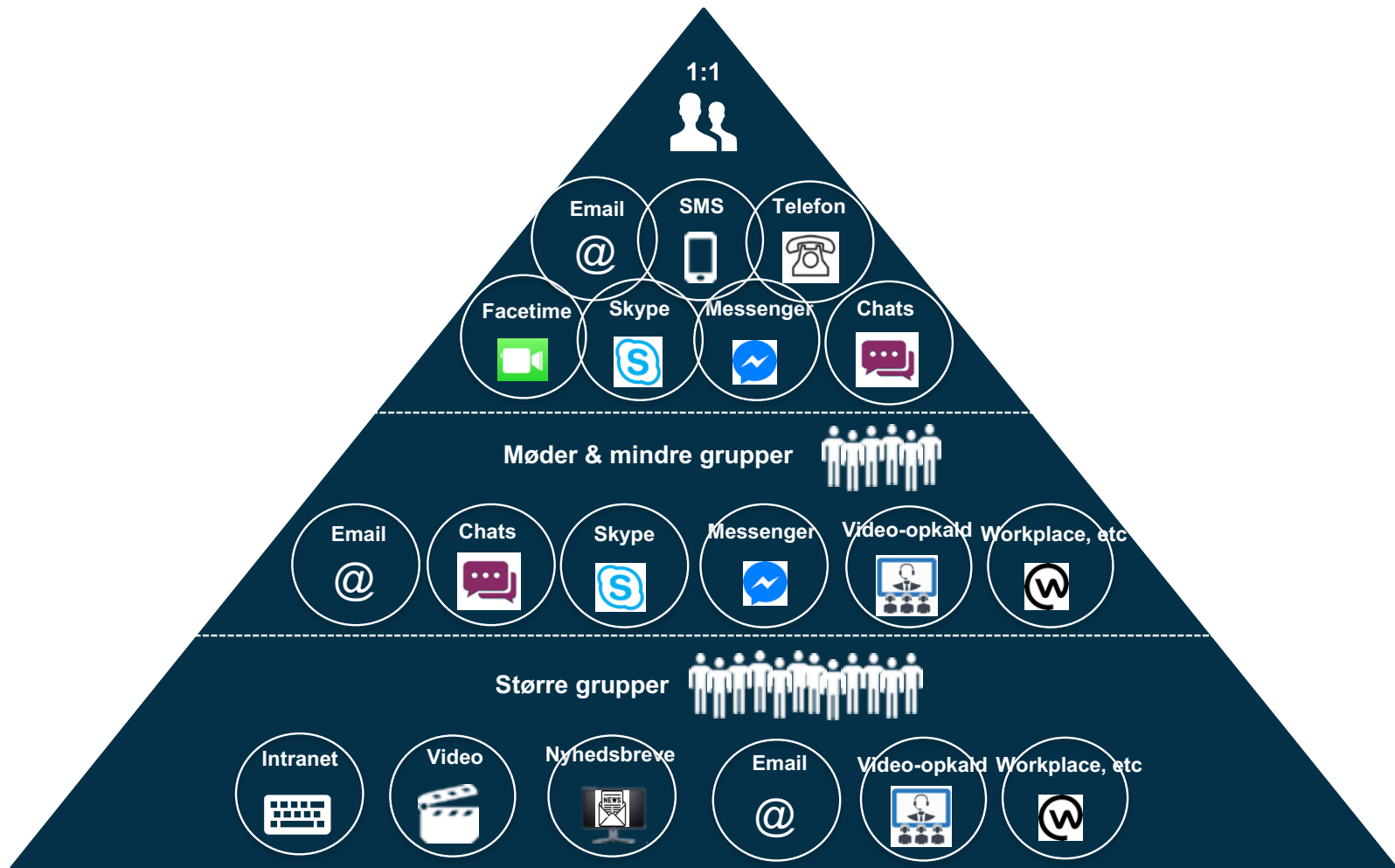
- Hvor kompleks en opgave er der tale om?
- Hvor meget haster opgaven?
- Hvor erfaren er medarbejderen?
- Hvor teknologi-moden er medarbejderen?

Videomøder, chatmøder, mails, telefon?

Man kan generelt sige, at:

- **Jo mere kompleks en opgave er**, desto vigtigere vil det være at anvende virtuelle mødeformer, hvor man kan se hinanden.
- **Jo mere en opgave haster**, des vigtigere kan det være at afklare indsatser og ansvar på telefonen.
- **Jo mere moden eller erfaren** en medarbejder er, des mere kan du med fordel anvende mails.

5. Anvend de tilgængelige teknologier rigtigt



6. Styrk evnen til selvledelse

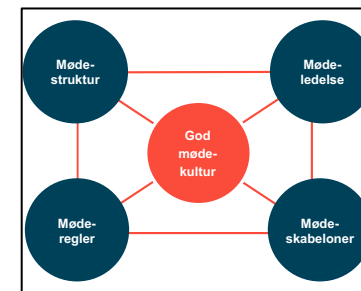
En grundlæggende forudsætning for, at du får succes med dit lederskab på distancen, er at dine medarbejdere i videst mulig udstrækning evner at lede sig selv.

Det er derfor vigtigt, at du og dine medarbejdere i fællesskab beskriver hvad "jeres" selvledelse går ud på.

- Gør mål og ønskede resultater tilstrækkelig synlige, så medarbejderen har mulighed for at "styre" sig selv i den rigtige retning.
- Afstem hvad du kan gøre for at fastholde motivation/sparring hos den enkelte
- Aftal, hvilke beslutninger medarbejderen selv kan træffe og inddrag med jævne mellemrum dine medarbejdere i beslutninger, som vedrører deres arbejde.
- De bedste medarbejdere på distancen er de, som både kan lede sig selv, men som også tager et ansvar for at lede og søge indflydelse på dine beslutninger.
- Evaluer ugentligt, så du sikrer dig at selvledelsen for den enkelte medarbejder fungerer optimalt

7. Praktisk guide til gode video- eller Skype-møder

- Begræns antallet af mødedeltagere, med mindre der er tale om informationsmøder, hvor 1 person taler til mange
- Sørg for at lyd og video er slået til og indstillet, så alle kan ses og høres
- Alle sætter sig, så de kan se ind i kameraet – sid ikke udenfor feltet som "kameraet kan se"
- Kend udstyrets funktioner, så udstyret anvendes optimalt
- Pas på med uformel snak inden mødestart – udstyret kan være tændt
- Start med at opliste mødereglene (se herunder)
- Udpeg en mødeleder i hvert lokale – mødelederen sørger for at betjene udstyret og sikrer taler-rækkefølgen
- Den ansvarlige for mødet leder mødet med hjælp fra mødelederne på de enkelte lokationer
- Normal god mødeadfærd gælder også ved virtuelle møder. Man følger med, er ikke på pc'en, mm.
- Sørg for at alle deltagere præsenterer sig ved mødestart, så alle ved hvem der deltager
- Ved materiale gennemgang kan materialet med fordel vises på skærmen, så alle kan følge med
- Ved præsentationer og indlæg kan kameraet med fordel indstilles på den person, der taler
- Ved præsentationer og indlæg slukkes for mikrofonen hos dem der lytter, så der ikke sendes unødigt støj rundt under mødet (stole der rykkes, kaffekopper, der sættes, mm)
- Ved spørgsmål, debat, mm:
 - Mødelederne på de enkelte lokationer melder ind, at der f.eks. er to eller tre spørgsmål, som ønskes fremført
 - Den ansvarlige for mødet giver ordet til de forskellige lokationer
 - Man starter med at sige hvem man er, så alle ved hvem der taler
 - Ved længere indlæg kan kameraet med fordel indstilles på den person, der taler
 - Man taler aldrig i munden på hinanden – men venter på sin tur og respekterer at deltagere på andre lokationer ønsker taletid
- Den ansvarlige for mødet runder mødet af – mødelederne fra hver lokation melder at de nu logger af mødet.



Afstem god mødekultur på distancen