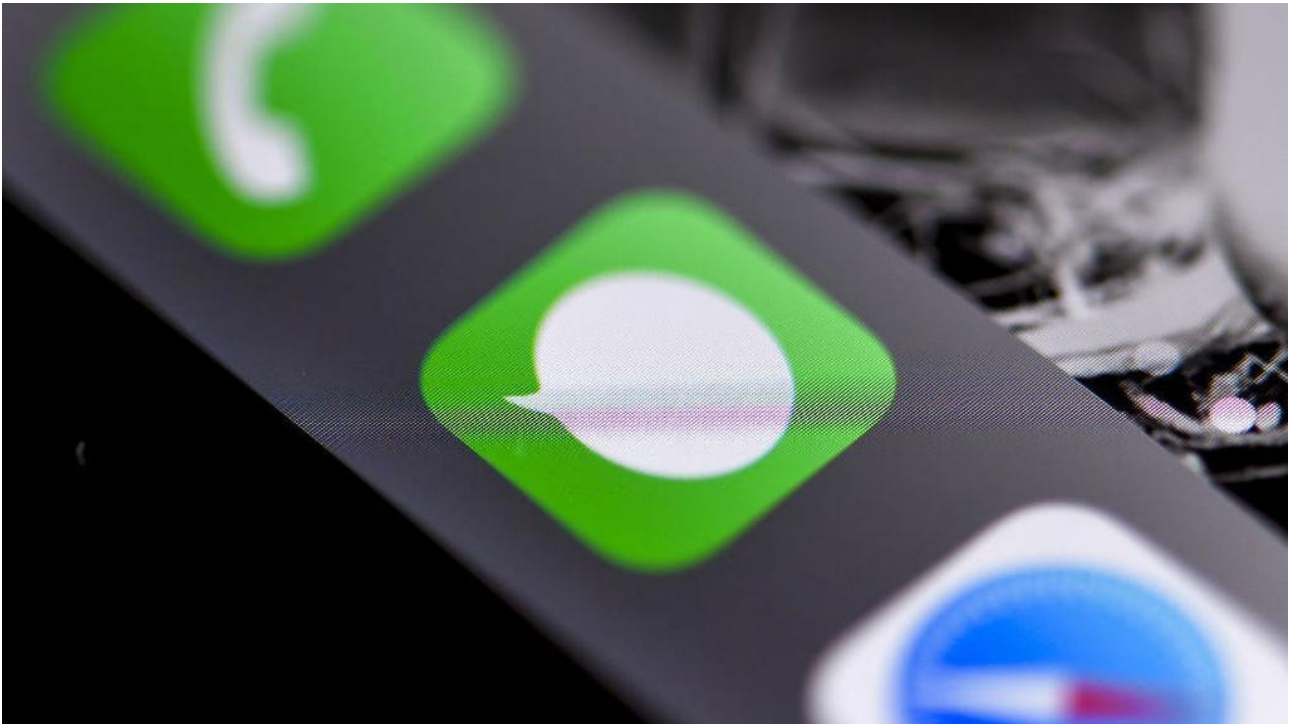


BØRSEN.

11. april 2020 kl. 12.00

Debat: Pludselig skal lederne kunne lede fra distancen – og det stiller krav



De sidste par uger har vi alle kun været forbundet af en telefon og internetforbindelse. Arkivfoto: Mads Claus Rasmussen/Ritzau Scanpix

OPINION Af Karsten Søderberg, adm. direktør, Summit Consulting A/S

Kontorpladser over hele verden er udskiftet med hjemmearbejdspladser. Afdelinger sidder spredt for alle vinde; i vores stuer, køkken, på loftet, i nedlagte børneværelser, eller hvor man ellers har kunnet sætte en arbejdsstation op. Alle har vi de sidste par uger kun været forbundet af en telefon samt internetforbindelse, hvilket har stillet nye krav til ledere, der ingen eller kun begrænset erfaring har med ledelse fra distancen.

For hvordan leder man en gruppe mennesker, der kun er forbundet via teknologi? Der er intet socialt samvær, der er ikke altid mulighed for et hurtigt spørgsmål, ligesom det for ledere er svært at måle og tilse processer. Samtidigt står vi nu i en situation præget af usikkerhed på alle fronter, hvorfor mange medarbejdere såvel som ledere har haft svært ved at finde det højeste gear for hvad angår motivation, holdånd, produktivitet m.v.

En ny hverdag

Omend vi nu står over for en delvis åbning af samfundet, må vi påregne, at der går en rum tid, før alt er ved det gamle på landets kontorer. Måske arbejdspladsen aldrig helt bliver den samme igen, og at vi fremadrettet langt oftere vil fravælge myldretid og lange køreture til møder på den anden side af Storebælt for i stedet at arbejde hjemmefra med de mange digitale værktøjer, vi har til rådighed.

Denne situation kalder på mere nærværende og medarbejderorienteret ledelse, hvis teamet skal fastholde eller måske genfinde et højt præstationsniveau, efter at have siddet spredt de sidste par uger.

Først og fremmest er en klar forventningsafstemning fra ledelsens side nødvendig. I den situation vi står i nu, må ledelsen ikke gå bagerst. Ledelsen skal derimod gå helt i front for at vise vejen. Der skal være åbenhed mellem ledelse og medarbejdere om, hvad det er for en situation, virksomheden står i, hvordan den håndteres, og hvad man kan forvente af hinanden under disse usædvanlige forhold. Der skal i høj grad udstikkes klare retningslinjer for, i hvilken retning virksomheden skal – og hvorfor.

Dernæst bør planlægning, opfølgning og feedback prioriteres endnu højere og sættes et gear op. Selv når landets kontorer så småt åbner op igen, vil mange medarbejdere i den kommende tid fortsat arbejde fra privatlivet, og når man ikke blot kan gå hen til hinandens skrivebord eller tage et hurtigt møde ved kaffemaskinen, er det vigtigt at skabe nogle faste rammer.

Det kan f.eks. være i form af et fast dagligt morgenmøde over videolink og måske også et møde sidst på dagen, hvor man følger op og siger tak for i dag. Det er ikke blot med til at hjælpe medarbejdernes egne arbejdsprocesser og planlægning af dagens gøremål, men giver også følelsen for alle i teamet, at nu er vi på arbejde – selvom skrivebordet for nogle er udskiftet med spisebordet.

Micro management er gift for arbejdsglæden

Dog er det vigtigt at huske på, at det er rammerne, man opsætter som distanceleder – ikke arbejdsprocesserne ned til mindste detalje. Micro management er gift for arbejdsglæden – uanset hvor arbejdet udføres.

Arbejdsglæde og det menneskelige er nemlig endnu et vigtigt, men også ofte overset aspekt i distanceledelse.

Og hvordan i alverden skaber man holdånd og arbejdsglæde blandt nogen, der ikke ser hinanden? Hvordan holder man sammen og viser interesse, når teamet ikke er samlet?

Lederen skal være særligt opmærksom

Her er det vigtigt, at man som leder er særligt opmærksom på de signaler, man får fra sine medarbejdere gennem daglig kontakt. Lederen skal ligesom under normale forhold på arbejdspladsen udvise ægte og autentisk interesse i medarbejdernes ve og vel. Dyrk den venlige samtale, spørg ind til, om der er nogle med særlige behov – mange medarbejdere agerer i disse tider også børnepasser og skolelærer ved siden af arbejdet.

Den nærmeste leder bør med andre ord ofte have individuel kontakt med de enkelte medarbejdere. Det giver både mulighed for at følge op på opgaver, men det er også en god måde at vise oprigtig interesse i medarbejderens trivsel.

Det er med andre ord mange af de samme ledelsesværktøjer, der gør sig gældende nu som under normale omstændigheder, og plejer du at udøve god ledelse på arbejdspladsen, har du sikkert også værktøjskassen til at lede effektivt fra distancen.

Det kræver dog, at man fra distancen fortsat bruger værktøjskassen og er særligt opmærksom på en række fronter.

Lykkes man med det – lykkes man som leder med at gå forrest, tage ansvar, udvise interesse, give feedback samt at dirigere fra distancen – vil man stå med en gruppe medarbejdere, der har respekt, sammenhold og mod på at genindtage den fysiske arbejdsplads med fornyet energi. Og hvem ved; måske nogen vil opdage, at arbejdet hjemmefra ikke er så besværligt endda, hvis der går en dygtig distanceleder i front.