



🕒 6 min. 👁 24-03-2020

5 råd: Fasthold medarbejdernes motivation på afstand

"Hvordan kan jeg være sikker på, at de laver noget, når de sidder så langt væk fra mig?". "Hvordan sørger jeg for, at mine medarbejdere er motiverede?". Mange ledere er blevet kastet ud i at skulle lede deres medarbejdere på afstand, og spørgsmålene er mange. Her kan du læse om, hvordan du fastholder medarbejdernes motivation på afstand.

Skribentinfo



[Jessica Panke Wagner](#)

HR & Ledelseskonsulent
Panke HR

Rigtig mange ledere oplever pludselig at skulle lede sine medarbejdere fra distancen. Som leder har du måske aldrig prøvet, eller ønsket, at være leder for et distance-team. Og siden det hele er gået meget hurtigt, kan man jo gætte på, at der heller ikke har været særlig meget tid til at forberede sig på den pludseligt opståede situation.

Det ene øjeblik er alt som det plejer, og i det næste øjeblik sidder I spredt på forskellige lokationer. Det kan give anledning til tanker og bekymringer for nogle ledere, og der er mange spørgsmål, der melder sig. "Har jeg nu styr på det?". "Hvordan kan jeg være sikker på, at de rent faktisk laver noget, når de sidder så langt væk fra mig?". "Hvordan sørger jeg for, at mine medarbejdere er motiverede?". "Der er arbejdsopgaver, vi per definition er nødt til at løse i fællesskab, hvordan gør vi det nu?". "Er der ting, vi ikke får løst?". "Hvad gør vi nu, hvor vi ikke kan afholde møder?". Og så ved vi ikke engang, hvor længe den her situation kommer til at vare.

Det er en ekstraordinær situation – det forstår medarbejderne også. Det positive er dog, at vi kan være ret sikre på, at det i det lange perspektiv kun vil være for en kortere periode. Alle dine medarbejdere ved, at

dette er en helt ekstraordinær situation, og de fleste vil derfor være indstillet på at få det til at fungere. Og de medarbejdere, der drager nytte af situationen og ikke performer og leverer det, der er aftalt (for dem vil der ganske givet også være nogle af) – det kommer formentlig ikke som et chok for dig som leder.

Det er en myte, at distanceledelse er en ny og ganske særpræget ledelsesdisciplin. Distanceledelse kræver ikke en helt ny ledelsesstil eller ledelsesfilosofi. Grundlæggende er det stadig de samme ledelsesværktøjer, der skal bruges, de skal bare tænkes og bruges på en anden måde, end du er vant til. Der er nogle ting, du skal være særligt opmærksom på, hvis du vil motivere dine medarbejdere, selv om du ikke ser dem til daglig – eller som i det her tilfælde, i flere uger.

Læs også: [4 anbefalinger når du skal lede medarbejdere der arbejder hjemme](#)

Her nogle gode råd du kan tage med dig:

1. Anerkend at det er en ekstraordinær situation

Din fornemste opgave som leder er ikke at kontrollere, om alle nu sidder på pinden fra kl. 8.30 sharp og ikke forlader pc'en inden kl. 16.30. Husk, at mange af dine medarbejdere også har deres børn hjemme, da de i disse dage ikke kan komme i skole eller i institution, og det dertil frarådes at lade bedsteforældrene passe børnene. Det kan i sådan en situation være ganske udfordrende at skulle arbejde helt uforstyrret flere timer i stræk. Vær derfor mere optaget af, hvorvidt opgaven bliver løst til aftalt tid, end hvornår på dagen den bliver løst. Vær lidt large overfor, at virtuelle møder og telefonmøder måske er præget af lidt uro og larm i baggrunden.

Læs også: [4 råd: Ledelse i kristid](#)

2. Fokus på det sociale og check ind jævnligt

På samme måde som, at du måske hverken har erfaring eller et ønske om at lede fra distancen, så har nogle af dine medarbejdere hverken erfaring eller et ønske om at arbejde hjemme. For mange er det et meget stort socialt afsavn ikke at møde ind på kontoret og være sammen med kollegaer.

I den givne situation handler det ikke blot om en eller et par dage om ugen, men at man i en periode formentlig er helt (fysisk) afskåret fra sine kollegaer. Den kan være svær at tackle, også set i lyset af at øvrige sociale kontakter med venner og familie samtidig for de flestes vedkommende er blevet droslet væsentlig ned.

Derfor er det vigtigt, at du i denne periode jævnligt tjekker ind med dine medarbejdere, gerne hver dag. Spørg, hvordan det går, om der er noget nyt, om der er noget, du kan hjælpe med. Hvis det er muligt, så se om du også kan hjælpe med at facilitere kontakter mellem medarbejdere via virtuelle platforme. De kan sikkert selv finde ud af det, men ved at gøre det som leder, viser du både omsorg og engagement. Og tænk gerne lidt ud af boksen.

Hvis I på arbejdspladsen har som tradition at spise fælles morgenmad hver fredag, så se om du kan facilitere det virtuelt – måske kan I spise morgenmad sammen via Skype? Måske kan alle sende hver deres lille videohilsen over et rundstykke til hinanden? Det kan lyde fjollet at have fokus på disse ting, men det er vigtigt for at holde dine medarbejders motivation oppe.

Vær også opmærksom på de medarbejdere, som ikke ønsker kontakt. Der vil også være dem, der ligefrem synes, det er rart at slippe for at være social. Du må vurdere de tilfælde, når de opstår, men det er generelt en dårlig idé med total radio-silence.

Læs også: [Nærværende corona-ledelse på afstand](#)

3. Tillid vs. Kontrol

'Tillid' er en meget vigtig faktor i al ledelse, og måske i særlig høj grad, når man praktiserer distanceledelse. Her skal man være meget bevidst om at styrke tilliden mellem leder og medarbejder, men også mellem medarbejderne i teamet. Manglende tillid (og det går begge veje) er om noget en dræber for trivsel, motivation og engagement. At sikre sig at medarbejderen får den nødvendige feedback virker måske som en ubetydelig lille ting. Men faktum er, at den tit glipper, når man ikke har mulighed for lige at veksle et par ord ved kopimaskinen.

'Kontrol' hænger i høj grad sammen med tillid. Kontrol har dog ofte en ret negativ klang, for hvem vil føle sig kontrolleret? Som om lederen som udgangspunkt ikke stoler på, at medarbejderen laver sit arbejde godt nok – eller for den sags skyld overhovedet arbejder. Når han nu ikke sidder på sin pind på kontoret.

Pointen er, at kontrol her ikke handler om kontrol af medarbejderen, men kontrol af, at arbejdssituationen fungerer, og at opgavernes omfang og art er passende. Kontrolpunkterne opretter man i samarbejde med medarbejderen. Nu er perioden med hjemmearbejde allerede skudt i gang, men hvis du ikke har gjort det endnu, så gør det nu.

Læs også: [Mod i kriseledelse](#)

4. Tydelighed

Det er ekstra vigtigt at være tydelig, når man ikke er sammen til daglig. Synlig ledelse kan både ses og høres. Hvis man ikke kan ses og høres – sådan rent fysisk – er det vigtigt at bestræbe sig ekstra på at skabe tydelighed omkring mål, retning og opgaver. Der må ikke herske tvivl, for misforståelser er en hel del sværere at løse, hvis man ikke taler sammen face to face.

Du skal også sikre, at viden ikke går tabt. Det er derfor vigtigt med veldefinerede rammer omkring teamet og de enkelte teammedlemmers roller. Der, hvor der mangler informationer, i "kommunikationstomrummet", fylder vi bare selv informationer på, og det vi ikke ved, det gætter vi os til. Den slags situationer har de fleste oplevet som ikke fremmende for motivationen og et godt arbejdsmiljø.

Læs også: [8 råd: Inddrag dine medarbejdere mens du kriseleder](#)

5. Kommunikationskanaler og klare aftaler

Hvilke kommunikationskanaler er der til rådighed, og hvordan skal de bruges? Det skal man tage stilling til, og det skal meldes klart ud. Den kan være lidt besværlig, da situationen med hjemmearbejde er opstået ret pludseligt, og på mange arbejdspladser har man måske ikke nået at forberede noget.

Kommunikation kan være en besværlig størrelse, og vi har alle på et tidspunkt haft den tvivlsomme fornøjelse at være cc på en lang, snørklet og totalt kompleks e-mail tråd, hvor man til sidst er i tvivl om, hvad korrespondancen egentlig handlede om til at starte med, og seriøst overvejer at bede IT afdelingen om at finde på en snedig måde til at sløjfe 'reply all' knappen fra outlook....

Klare aftaler om, hvordan I skal kommunikere, er således en fordel. Skal det primært være på mail? Skal det være på telefon? Skal det være over Skype? Facetime? Dine medarbejdere har forskellige præferencer således, at du skal ringe til den ene, Facetime med en anden og skrive e-mails til en tredje.

Under normale omstændigheder ville det være en klar fordel at streamline og blive enige om et fælles format, så du ikke skal kæmpe med at holde styr på de forskellige kommunikationskanaler. Men omstændighederne er langt fra normale, og derfor kan det være en god idé at 'gå den ekstra mil'. Husk, at det stopper igen.

Hvis I holder fælles møder, og det kan anbefales, at I gør det, så overvej hvilke tekniske muligheder, der er. Det er også vigtigt for medarbejderen fra distancen at vide, hvornår lederen er tilgængelig. Her kan det være en fordel at aftale faste tidspunkter for et statusmøde over telefonen. Det er også vigtigt at være opmærksom på, at medarbejderne også får del af den uformelle viden, den der normalt bliver delt mellem teammedlemmerne over frokosten.

Den er straks lidt sværere, for hvordan sikrer man det? Her kan det være en god idé at inddrage samtlige teammedlemmer til at i fællesskab adressere udfordringen, og sammen finde frem til en løsning.

Vel ude på den anden side vil det give fin mening at notere sine tanker ned og evaluere på forløbet. "Lad aldrig en god krise gå til spilde" er et velkendt citat, og det må også gælde her. Slog dine evner som distanceleder til? Var der ting i din ledelsesstil, som du pludselig blev opmærksom på? Var det svært at motivere dine medarbejdere, når du ikke så dem til daglig? Hvad var årsagen til det?

Den omvendte situation kan jo for den sags skyld også gøre sig gældende: At motivationen og produktiviteten pludselig blev væsentlig højere. Hvis det forholder sig sådan, kan du passende overveje, om der er elementer i den normale hverdag, der har indflydelse på produktiviteten. Det kan fx være, at der er mange forstyrrelser i et storrumskontor. Eller at det faktum, at I formentlig ikke har holdt lige så mange møder som I plejer, har haft en positiv effekt på produktiviteten.

Læs også: [Lad ikke corona-krisen gå til spilde](#)

Pøj pøj derude – om ikke andet, så er vi 'på den anden side' alle blevet meget klogere på distanceledelse.

