



🕒 5 min. 👁️ 📌 16-03-2020

# Nærværende corona-ledelse på afstand

Corona har på få dage ført til en massiv udbredelse af hjemmearbejde. Det giver mere autonomi til medarbejderne, men også en risiko for konstant dårlig samvittighed og ensomhed. Desuden opstår der lettere misforståelser og sårede følelser, når kommunikationen primært sker via mail. Læs om distancearbejde og -ledelse, og hvad du og dine medarbejdere skal være særligt opmærksomme på.

## Skribentinfo



[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og  
psych.  
CBS

Foranstaltningerne pga. risiko for Corona-smitte har – på godt og ondt – med et trylleslag ført til massiv udbredelse af hjemmearbejde og distanceledelse. Vi har altid haft det i moderat grad, og det er blevet mere udbredt i de senere år, men i de seneste døgn er det vokset eksplosivt.

Baggrunden er meget alvorlig, men midt i dette giver situationen en unik mulighed for i stor skala at afprøve noget, som nogle elsker, andre hader og mange frygter – men som vi generelt ved for lidt om, nemlig distancearbejde og -ledelse i praksis.

## Mærk sødmen: autonomi, frihed og selvbestemmelse

Umiddelbart giver distancearbejde hidtil usete frihedsgrader. Man er sin egen herre m/k, kan måske bestemme, hvornår man arbejder og vil have større muligheder for (læs: være tvunget til) at træffe beslutninger selv, fordi man ikke lige kan vende sig om og spørge kollegaen eller chefen. Frihed medfører og kræver dog ansvar, men fornemmer man – og lever op til – dette, kan det føles meget berigende.

Især den tidsmæssige fleksibilitet kan dog have en kedelig bismag, hvis man føler dårlig samvittighed, når

man ikke arbejder. I så fald bliver jobbet en mørk sky eller et åg, der hænger over én, og så giver det mistrivsel. Derfor skal man være meget bevidst om og adskille arbejde og privatliv, og lederen skal lade være med at lægge op til, at man "lige" klarer en opgave, uanset hvornår det er. Det gælder især i den nuværende situation, hvor mange er i "frivillig karantæne", fordi de mange aktiviteter, der ellers trak én væk fra boligen (fx socialt liv, sport, fitness, kultur mv.) er aflyst.

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

## **E-mails – et tveægget sværd**

E-mails og anden informationsteknologi er geniale, uundværlige og vanedannende værktøjer. Det tager få sekunder at knalde en e-mail af, den kan sendes til mange på én gang, og man kan medsende vigtige dokumenter. Genialt – og et supergodt værktøj i den aktuelle situation, hvor ledere og medarbejdere er spredt. Men, uanset fordelene, er e-mails mv. kun et supplement til den uformelle kommunikation, der foregår på en fysisk arbejdsplads. Denne mangler, når man kun kan kommunikere virtuelt, og det åbner dybe faldgruber.

E-mails smager anderledes end det talte sprog, bliver stående, kan lettere såre og misforstås af modtageren og kan ikke trækkes tilbage uden at efterlade blå mærker på sjælen. Især er det vigtigt, at du som leder er omhyggelig med indholdet, tonen og teksten mellem linjerne i de e-mails, du sender ud. Der skal meget lidt til, før budskabet støder eller misforstås, og det får man som afsender (især leder) måske slet ikke at vide. Skaden er sket, og det er ekstra problematisk i den nuværende situation, fordi vi alle bærer det samfundsmæssige mismod i os og er frustrerende over samfundets nedsmeltning.

## **Glem ikke small-talk**

Elektronisk kommunikation er genial til deling af faktuel viden, og da de aktuelle ekstraordinære arbejdsforhold typisk også medfører et meget stort arbejdspress, er man tilbøjelig til at blive endnu mere kortfattet, flygtig og faktuel i sin kommunikation. Hermed overser man – hvad der især er et problem for ledere – at modtageren af mailen eller deltageren i et Skype-møde godt kan have ondt i sjælen: man føler dårlig samvittighed over borgere, man oplever usikkerhed på hjemmefronten (fx pga. lukning af skoler og institutioner), man er usikker på Corona-fremtiden, og nogle frygter endda for løn og job.

Der er ikke et universalknib til at håndtere de måske ret voldsomme følelser af usikkerhed, mismod, frustration eller ligefrem vrede. Men, én lille ting man kan gøre, er at legitimere, at de elektroniske medier også bruges til noget, som de ikke er så godt egnede til, nemlig small-talk og "snakken uden for dagsordenen". Spørg, hvordan medarbejderne håndterer situationen, hvad status er for deres børn, om de selv frygter smitte eller madmangel osv. Hvis man på et Skype-møde som "effektiv, rationel" mødeleder, der går direkte på sagen, bliver de andre deltagers følelser presset ned under bordet og kommer dermed til at ulme endnu mere.

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

## **Ensomhed er autonomiens følgesvend**

Mennesker er sociale væsener, og lige så meget som vi ønsker at holde taktstokken i vores eget liv, lige så meget er vi sociale dyr. Når mulighederne for at være sammen afskæres, giver det ensomhed, isolation og

på sigt stress og manglende dømmekraft vedr. beslutninger af arbejdsmæssig art. Dette kan faktisk være en væsentlig psykologisk omkostning ved distancearbejde/-ledelse.

I en "almindelig" situation med virtuelt arbejde kan man indskyde – måske med lange intervaller – fysiske møder. Uanset om man mødes med kolleger/medarbejdere til et milepælsmøde eller over en skummende fadøl, skaber det samvær, dialog, sjov og anden form for socialt kit. Det kan vi ikke i øjeblikket, men ensomheden kan måske dæmpes ved netop at legitimere uformel snak over Skype eller individuelle telefonsamtaler, hvor man ikke sidder på nåle for at tale om arbejdsopgaver, men bevidst lader snakken køre ud ad tangenten.

## **Der kan ske noget med ledelsesprocesserne**

Det sædvanlige hierarki med en leder og dennes medarbejdere glider selvfølgelig med over i den elektroniske kommunikation, men der sker også noget andet. Især vil en intensiv, krævende og langvarig dialog pr. e-mail give en spredning af feltet, der svarer til Tour de France. Nogle bidrag er skarpere, bedre tænkt og formuleret end andre, og der er måske endda en bagtrop, der slet ikke blander sig i diskussionen eller blot kommer med skingre nødsporsreplikker, der (u)bevidst frasorteres, eller som man ryster på hovedet af.

Man vil derfor kunne se, at medarbejdere, der ikke har lederbeføjelser alligevel – i kraft af kvaliteten af deres bidrag i den virtuelle kommunikation – kommer til at præge problemløsninger og beslutninger. Det betyder reelt, at de kommer til at indtage en mere central rolle i ledelsesprocesserne. Altså: Virtuelt arbejde kan opbløde og ændre ledelses- og indflydelsesmønstre i et team.

**Læs også:** [5 tips: Bliv en bedre leder i krisetid](#)

## **Et forspring til de tekstroverte**

Vi kender alle sondringen mellem intro- og ekstroverte personer. Virtuel skriftlig kommunikation får imidlertid en tredje persontype til at træde frem på arenaen, nemlig de tekstroverte. De bruger skriftlig kommunikation som en rambuk og et skjold på samme tid. De kan formulere sig knivskarpt, nuanceret og overbevisende, og derfor får de ofte følgere, som siger: "Ja, dét er jeg helt enig i". Jo mere dette sker, jo mere kommer de til at påvirke beslutninger og ledelsesprocesser. Ord er magt, og de mestrer det.

Det tankevækkende er, at de tekstroverte måske er tilbageholdende eller ligefrem generte, de virker usikre i mundtlig kommunikation og bliver dermed typisk overset eller undervurderet. Til gengæld kan deres skriftlige kommunikation virke som piskesmæld og have stor indflydelseskraft.

## **Glem ikke hverdagens helte**

Det er som vist ubestridt, at virtuelle arbejdsformer rummer store fordele, men mennesker, der arbejder hjemme, skal ikke glemme at tænke på den kolleger – i egen eller andre organisationer – som ikke har mulighed for at arbejde hjemme. En buschauffør kan ikke have en hjemmearbejdsdag, så bussen holder hjemme på villavejen.

Netop nogle af de medarbejdergrupper, som der i den nuværende situation er mest brug for, er bundet til en fysisk arbejdsplads. Det gælder sundhedsvæsenet, ældresektoren, politi, beredskab osv. Nogle af disse

personer møder endda de patienter, der er ramt af Corona.

Beruselsen over hjemmearbejdets velsignelser (for nogle) må ikke skygge for respekt og taknemmelighed over for de mange tusind personer, der i denne tid går ind i orkanens øje.

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

## **Der er intet, der er så skidt, at det ikke er godt for noget**

Samfundet er pga. Corona tvunget i knæ, og både den offentlige og private sektor er massivt udfordret. Den gode nyhed er imidlertid, at distancearbejde/-ledelse, som man har måttet gribe til og næsten sikre samme udbredelse som håndsprit, ofte kan sparke bolden til hjørne, fordi meget produktion og jobvaretagelse kan foregå fra hjemmearbejdspladser.

Vi vil derfor – the hard way – få nogle massive erfaringer mht. virtuelt arbejde og ledelse. De vil kunne nyttiggøres, når verden ikke længere er af lave. Og enten vil det blive en stor sejr for virtuelle arbejdsformer, som vi ikke kan rulle tilbage efter Corona-krisen, eller også vil vi have lært, at virtuel ledelse har store begrænsninger og derfor kun skal bruges moderat fremover. Sidstnævnte mulighed er nok ikke så sandsynlig...

