VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 11-11-2011

Nærværende ledelse på afstand

Antallet af ledere, der ikke har daglig kontakt med deres medarbejdere vokser, og meget ledelse foregår i dag på afstand til trods for, at ledelse helt grundlæggende kræver nærvær. Læs hvad du skal være særligt opmærksom på, når du leder på afstand.

Skribentinfo



Mads Schramm

cand.psych. aut.

www.hybridvirtuelledelse.com

Når du leder på afstand har du ikke samme føling med, hvad der foregår blandt medarbejderne og medarbejderne ikke har samme føling med dig som leder.

Her er seks punkter, du skal være opmærksom på, når du leder på afstand.

1. Fortolkningsrummet er større

Ledelse på afstand kræver tydelighed, gennemsigtighed og dialog om, hvad der foregår, hvem du er, og hvad du vil som leder, ellers finder medarbejderne selv på, hvad der foregår, hvem du er, og hvad du vil.

Medarbejderne bruger megen tid på at tolke og gætte på lederens intentioner og adfærd. Når man ikke ser hinanden ofte er “tolkningsrummet” større end ved en normal ledelsessituation.

Når jeg eksempelvis ikke har fået svar på mine spørgsmål på mailen i et par dage, er det så fordi min leder har travlt, fordi hun ikke ved, hvad hun skal svare, eller fordi hun ikke interesserer sig for det, jeg laver?

Spørgsmål til dig der leder på afstand:

1. Ved den enkelte medarbejder, hvad du står for som leder?
2. Tør medarbejderne komme til dig, hvis de er i tvivl om en opgave, hvis de ikke trives eller er uenige med dig eller hinanden?

Det er særligt I forbindelse med disse spørgsmål, at tillidsniveauet er afgørende

2. Brug forskellige former for kommunikation

Som virtuel leder (en leder, der leder på afstand) skal du navigere mellem forskellige kommunikationsformer og teknologier. Det handler om at være bevidst om, hvornår du skal møde op, hvornår du kan sende en mail, hvornår du skal ringe og ikke mindst, hvordan du bruger teknologien bedst muligt til at understøtte din ledelse på afstand.

Det centrale for de forskellige former for kommunikation er, at det er afgørende at skabe fælles retning, mål og klare aftaler om arbejdet. Herunder at etablere fælles aftaler og spilleregler i forhold til det grundvilkår, at samarbejdet foregår på afstand af hinanden.

3. "Management by mail"

For rigtig mange ledere er mailen blevet et helt centralt ledelsesredskab. Nogle taler ligefrem om "Management by mail". I snit bruger de fleste ledere mindst en hel arbejdsdag om ugen på at besvare, læse og håndtere e-mails. Og for nogle er det langt mere.

Som virtuel leder skal du derfor arbejde med din mail kommunikation. Du kan skabe og pleje relationer via nettet og via mailen, hvis du gør det ordentligt.

Du skal gøre dig umage med en god tone og ikke mindst sikre dig, at budskabet er klart og tydeligt. Dette styrker relationen. En vigtig del af medarbejdernes samlede syn på dig, som leder på afstand, er dine mails. Hvor hurtigt svarer du, hvordan svarer du osv.

Du kan også lave sparring og coaching via mail. Det skal blot rammesættes rigtigt, og du skal som leder være opmærksom på fordele og ulemper ved e-mailen.

Det er vigtigt, at være opmærksom på metakommunikationen via mailen. Du skal være tydelig og eksplicit i din kommunikation. Dvs. du kommunikerer din egen kommunikation for at lede forståelsen i en bestemt retning. Fx "Jeg forstår din mail sådan og sådan. Er det korrekt forstået." "Jeg spørger, fordi jeg vil være sikker på, vi er enige. Det er vigtigt, min besked læses som en mulig idé, du kan overveje og ikke en ordre."

Fælles aftaler og mail politik er også en hjælp for dig og dine medarbejdere.

4. Kend dine medarbejdere

Kendskab til og viden om dine medarbejdere er guld værd. Mange virtuelle ledere bruger forskellige

personlighedstest fx Meyers Briggs typeindikator, DISC profiler eller andre testredskaber til at blive lidt klogere på deres medarbejdere, og de forskelle der kan være. Kan Peter lide at arbejde alene, er han meget utålmodig og skal derfor have svar på mailen samme dag, bliver han presset af kreative opgaver og foretrækker han rutine.

Den slags informationer kan gøre livet lettere, når tiden til at lære hinanden at kende er begrænset. Og testresultaterne kan være udgangspunkt for en vigtig fælles dialog om, hvordan I bedst muligt arbejder sammen på trods af afstanden.

5. Se hinanden i øjnene

Besøg og møder ansigt til ansigt skal prioriteres. Undersøgelser af teams der starter samarbejdet ud med at mødes og har jævnlige møder, sat over for teams der sjældent ser hinanden viser, at de ressourcer det kræves at mødes er godt givet ud i form af mere effektivitet og produktivitet.

Tillid bliver som nævnt et væsentligt omdrejningspunkt for den virtuelle leder. Det handler bl.a. om at ”holde hvad man lover, og gøre hvad man siger” som noget helt grundlæggende. Udfordringen som virtuel leder kan være, at man i sin travlhed lettere falder i ”ude af øje, ude af sind fælden”, når man ikke mødes, glemmer at vende tilbage og ikke lige husker de små detaljer, som for den enkelte bestemt ikke er en lille detalje.

At give og opsøge feedback er en anden vigtig brik, da man ellers ikke kan se, hvor man har hinanden. At have evnen til at sætte sig i modtagerens/medarbejdernes sted er sammen med en række andre adfærdsmønstre det, der tilsammen kan rykke på medarbejdernes og kollegaernes ”tillidsbarometer.”

Dit eget indre tillidsbarometer skal også være i spil i hverdagen. Den mail du sender, eller den information der kommer ud, er den med til at fremme tilliden, eller kan den have den modsatte effekt? Kig rundt og overvej hvordan tillidsniveauet mon er hos ham eller hende eller i den afdeling. Er der noget du kan gøre for at øge deres tillid til dig eller din tillid til dem?

6. Ledelse på afstand er et fælles ansvar

Opgaven med at lede på afstand er svær at løfte alene. Uanset hvor godt du kommunikerer, og hvor mange rundstykker du har med rundt på din pendlertur, så kræver det et fælles ansvar.

Lav en fælles kortlægning i samarbejde med medarbejderne, hvor I sætter fokus på de udfordringer samarbejdet og kommunikationen på afstand giver jer. Hvilke forventninger de har til dig som leder, og hvilke du har til dem. Det at I i fællesskab adresserer de udfordringer, der er for dig og for dem er et godt udgangspunkt for, at det bliver en succes.

Bevidst kommunikation

Samlet set handler det om at lave bevægelsen fra ”bevidstløs kommunikation" til ”bevidst kommunikation”, der kan gøre din hverdag som virtuel leder meget nemmere.

Det kan være en fordel at lave en liste, som giver dig et overblik over medarbejderne for at sikre, at du får talt med dem alle jævnligt. Lige får hilst. Det kan også være et telefonopkald, hvor du spørger til, hvordan det går mv.

Overvej mediet – måske skulle jeg ringe frem for at maile lige nu, hvad vil det give? Skal jeg gemme den her information til vi mødes?

Overvej selv.

1. Er der noget jeg kan gøre for at sikre, at tilliden får et nøk opad i den her situation i forhold til det her projekt?
2. Har jeg fået kommunikeret med mine folk både formelt og uformelt – også dem på afstand?

Og husk fordelene ved virtuel ledelse. Selvom de for mange er svære at få øje på. Mange beskriver netop det store ansvar den enkelte medarbejder må tage når lederen ikke er til stede som meget motiverende.

Det, at du som leder sikrer en god klar uddelegering, at de fælles mål er afstemt, at du selv har ro i maven og udviser tillid, får mange både medarbejdere og virtuelle ledere til at vokse med opgaven.

Hvorfor virtuel ledelse og ikke distanceledelse?

Distanceledelse er et misvisende begreb, da ordet distance sender forkerte signaler om noget, der dybest set handler om at skabe nærvær og ikke distance.

Begrebet ”Virtualitet” betyder oprindeligt at ”være til stede - selvom man ikke er fysisk tilstede” fx som i virtual reality. Det er en væsentlig opgave for den virtuelle leder. At være en synlig leder, der kan skabe resultater og nærvær på trods af den fysiske afstand. Desuden peger virtuel ledelse i retning af den teknologi, som de fleste ledere bruger i større eller mindre grad og bør kunne navigere i.

Den sidste bevæggrund handler om, at man i den internationale litteratur i stigende grad bruger begrebet ”Virtual Management.”

Læs mere

Læs mere om bogen: Virtuel ledelse

Væksthuspublikationen: Nærværende ledelse på afstand

Hvad kræver lederne af deres ledere?