

At lede på distancen - og at lede dig

Af Lone Duerlund, Duerlund Organisations & Ledelse ApS

Distanceledelse er ikke nyt, men mængden af ledere og medarbejdere, der arbejder hjemme er steget kraftigt de sidste ti år. De sidste to år er den eksploderet og version 2.0 af distanceledelse handler om meget mere end de traditionelle greb inden for distanceledelse.

Version 2.0 handler om følelser, om mening, om dine grundlæggende værdier som menneske, og om at holde fast i det og dermed i dig selv. Det kan kvalificeret distanceledelse understøtte. Det mentale arbejde er dit eget.

Jeg er overbevist om, at det vil være hjælpsomt at holde fokus på mennesker, mening og mestring i det arbejdsliv, vi har etableret i dag med hybride former, dvs. både have hjemmekontor og ”det traditionelle kontor” som model for mange menneskers arbejdsliv.

“Distanceledelse er ledelse af medarbejdere hvor leder og medarbejder arbejder forskudt i tid/fysisk placering

Den oplevede distance handler ofte om to elementer: Kommunikation og identifikation, ikke om den fysiske afstand.”

Kilde: Wilsom et al. 2008



Kommunikationen handler bl.a. om frekvensen, hvormed vi taler sammen, hvor dybe samtaler vi har, hvor interaktiv samtalen er og oplevelsen af nok adgang til lederen og hinanden.

Identifikationen handler bl.a. at føle sig som en del af en gruppe, at være i et fagligt og kollegialt fællesskab, at kunne sige og føle ”vi”.

Lone Storgaard Duerlund, ejer af Duerlund Organisation & Ledelse.

Igennem hele karrieren har Lone arbejdet med udvikling af ledere og organisationer.

Distanceledelse udfordrer i sagens natur det menneskelige behov i fire dimensioner:

- **Behovet for inklusion.** At føle sig inkluderet, at være en betydningsfuld del af organisationen.
- **Behovet for mening.** At føle man bidrager til noget større end sig selv. At se mening med "det hele".
- **Behovet for relationer:** At være i gode og sunde relationer, at føle sig set og værdsat, at have nære kollegaer.
- **Behovet for mestring,** at lykkes. At opleve at kunne bidrage kompetent, at kunne hejse nogle flag.

Inklusion

Mennesker er sociale væsener, og lige så meget som vi har fokus på vores individuelle frihed, 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 og i særdeleshed ufrivilligt distancearbejde.

I en "almindelig" situation med virtuelt arbejde har vi fysiske møder. Når man mødes med kolleger/medarbejdere til faste fredagsmøder eller lign. oplever vi kollegial samvær, sparring, erfaringsudveksling og alt det andet, som er menneskelig kontakt. Den er vi afskåret fra nu. Specielt for de ekstroverte, rammer det hårdt både på energien, kreativiteten og for nogle også livskraften. Ensomheden kan måske dæmpes ved bruge struktur. Skabe en kultur, hvor vi også snakker sammen via Messenger eller Facetime, ringer op og sludrer om livet, som er. Får en følelse af at være sammen med andre og høre til, være i interaktion, blive lyttet til og føle sig i live.

Spørgsmål:

- Hvordan kan du som leder understøtte dine medarbejderes følelse af at være inkluderet?
- Hvordan kan du være tydelig på, hvad hendes bidrag er til jeres fælles mål, til holdet mm.?
- Hvordan kan du som menneske tage hånd om din egen inklusion?
- Hvilke kollegaer, kunder eller samarbejdspartnere skal du i dialog med?
- Hvordan og hvor ofte for at dit behov er nogenlunde dækket og du ikke bliver oplevet som en stalker?

Mening og fordybelse som værn mod psykisk kaos

På det psykiske niveau er det modsatte af kompleks orden psykisk kaos eller uorden i den menneskelige bevidsthed. Måske udkrystalliseret til en fysisk oplevelse af uro. Tilstanden fører til svækkelse af psykiske funktioner – i sidste ende angst.

Psykisk kaos manifesterer sig ved en manglende evne til at fokusere den mentale energi hensigtsmæssigt og effektivt. Det kan ske på grund af helt uforståelige forandringer som en global krise – en pandemi. Det skaber en overvældende udfordring, der af den enkelte kan opleves som uovervindelig eller uoverskuelig.

Det skal give mening for os, fordi mening giver energi, skaber engagement og en indre motivation. Det vil altid være en nydelse at lave noget, der giver mening og modvirker kaos i bevidstheden. Der vil opstå en følelse af opstemthed over at genetablere den kontrol, som kaos har taget fra os. Det gør, at vi får følelsen af at blive i stand til at forme vores eget liv. Nydelsen ved at overkomme en forhindring, overgå os selv og engagere os i passende udfordringer er det positive modstykke til modløshed eller bare en hjerne, som kører i ring.

Fælles for meningsskabende aktiviteter er, at de indeholder elementer af koncentration, engagement, optagethed, glæde og en følelse af fuldbyrdelse. Man bruger sin mentale energi i et positivt mønster.

Spørgsmål:

- Hvordan medvirker du som leder til at skabe mening? Du kan begynde med at stille de stærke reflektive spørgsmål om netop hvad, der giver den enkelte mening? Og spørge til og interesse dig for medarbejderens personlige værdier.
- Hvad kan du gøre? Gå på opdragelse i, hvad der driver dig, hvad der er meningsskabende for dig, og så gå i gang. Helt konkret og måske meget lavpraktisk: Gøre det.

Behovet for relationer, mestring og det fantastiske at lykkes

At kende sine styrke, udvikle dem og opleve en tillid til sig selv, at være god måske ligefrem eminent, er elementer i mestring. Der skal være balancepunkt mellem udfordringer og kompetence for at vi kan udvikle os. Det handler om, at arbejdsopgaven er tydeligt defineret, at der er adgang til respons og feedback på det man laver. Feedbacken øger muligheden for fagligt og personligt at blive dygtigere, at lære mere. Det gælder også dig selv.

Spørgsmål:

- Hvordan og hvornår kan du øge din feedback til dine medarbejdere også på distancen?
- Hvordan kan du afstemme forventninger hyppigere og tydeligere på distancen?
- Hvordan kan du få medarbejderens styrker maks i spil?
- Hvor ofte og hvordan sætter du fokus på, hvad medarbejderen er lykkedes med, nu du ikke kan være tæt på?

Jeg vil afslutte med fremragende inspiration fra Eva Hertz, som gennem mange år har arbejdet med mental robusthed. Mental robusthed er en færdighed som kan læres, opbygges og styrkes, den er dynamisk.

- 1) Planlæg din dag
- 2) Skab en fast struktur
- 3) Vær sammen med de mennesker, som betyder noget for dig
- 4) Kom ud i naturen

”Ro og bevægelse er hinandens forudsætninger.
Naturen giver både ro og bevæger dig!”

Citat: Hans Henrik Knop

Kilder og inspiration:

Hans Henrik Knop, Positiv psykologi

Daniel Pink, Motivation

Eva Hertz, Mental robusthed

Rikke Lindekilde, Phd i Distanceledelse, Oplæg om Distanceledelse

Duerlund Organisation & Ledelse

+45 61 60 68 10
lone@duerlund.com
www.duerlund.com

DUERLUND
— ORGANISATION & LEDELSE —