



HÅNDBOG OM DISTANCELEDELSE

Fra skærm til skærm – om at lede på distancen under corona

Fra skærm til skærm - om at lede på distancen under corona

Forfatter: Anne-Mette Wehmüller

Udgivet januar 2021

For DM

Om forfatteren

Anne-Mette Wehmüller

Sekretariatschef, Dansk Kunstnerråd

Uddannet: cand.mag. i europastudier og engelsk (Aarhus Uni. 2005), diplom i ledelse (Metropol 2014).

Medlem af DM Leders bestyrelse.

Født 2. april 1975 i Aarhus.



Indholdsfortegnelse

1. Definition af distanceledelse. Distanceledelse er ikke "bare"	6
2. Management og ledelse i distanceledelse	9
3. Fra kontrol til motivation	12
4. Skærm til skærm. Distanceledelse er ikke nemt	14
5. Vigtigheden af megen og mere direkte kommunikation når du distanceleder	17
6. Balance mellem kontrol og tillid i distanceledelse	21
7. Arbejd med tillid som nøglebegreb i ledelsesgrundlaget	23
8. Vigtigt med videndeling og fokus på fortsat innovation	27
9. Genbesøg din ledelsesstrategi	30
10. Overvej hvilke teknologier du bruger – og til hvilke formål	33
11. Gør op med dine og medarbejdernes teknologivaner	36
12. Nye teknologivaner i spil	38
13. Hjemmekontor: De fysiske og mentale udfordringer	40
14. Arbejdstilsynets anbefalinger	42
15. Om bogens empiri. Interview af seks humanister	44

Indledning

Denne håndbog er skrevet med udgangspunkt i DM's arbejde for at sætte fokus på distanceledelse som ledelsesparadigme under covid nedlukningerne, hvor mange danskere på et splitsekund blev sendt hjem for at arbejde skærm til skærm uden fysisk fremmøde på arbejdspladsen.

For bestyrelsen i DM Leder har det været særligt vigtigt at gribe de aktuelle udfordringer og potentialer i at lede på distancen fra et lederperspektiv.

Fra skærm til skærm – om at lede på distancen under corona skitserer både hvordan ledelse på distancen har været et vilkår i mange år på mange arbejdspladser, men også hvordan det særligt under covid-nedlukningerne er blevet synligt, hvordan distanceledelse udfordrer os både hvad angår kommunikation, fælles målsætninger samt tillid og kontrol mellem medarbejdere og ledere.

I DM Leder håber vi at håndbogen vil inspirere, guide og sætte nye mål og visioner for arbejdet med distanceledelse rundt omkring på arbejdspladserne.

God læselyst!

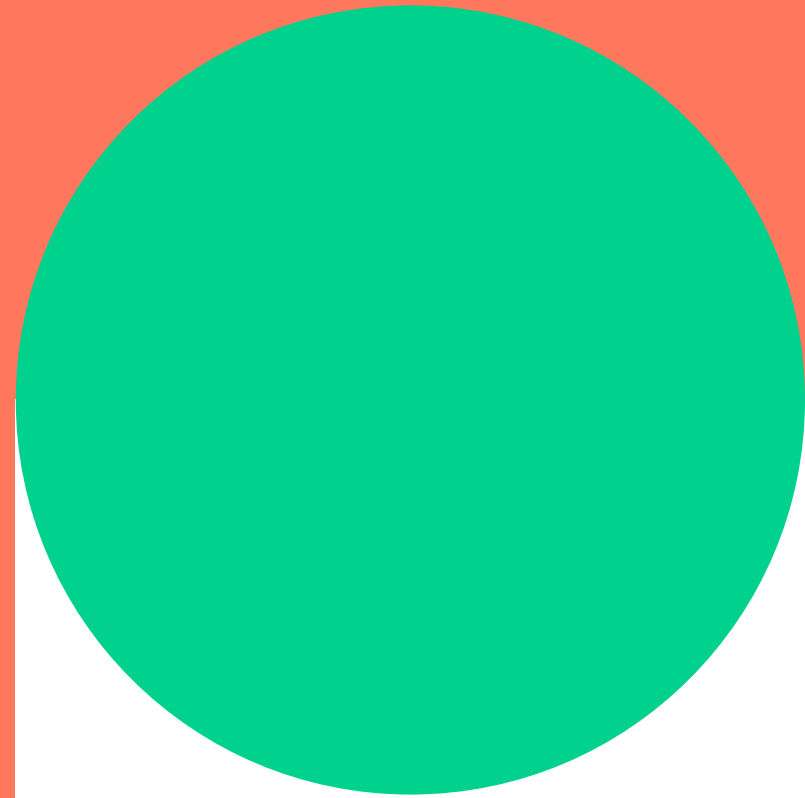
Med venlig hilsen,
Bestyrelsen i DM Leder

Læs mere om DM Leders arbejde

<https://dm.dk/sectorer-i-dm/dm-leder/bestyrelsen-for-dm-leder>

1

**Definition af distancededelse.
Distancededelse er ikke "bare"**



Lad os slå en ting fast. Distanceledelse er ikke nemt. Selvom flere studier peger på et stort potentiale, oplever mange ledere og medarbejdere, at der er store udfordringer forbundet med at skabe et synligt og nærværende lederskab på afstand.

Hvordan samarbejder, kommunikerer og interagerer man bedst, når man ikke er til stede sammen, på samme sted og på samme tid? Og hvordan får man det bedste ud af de tilgængelige teknologier? Er det overhovedet muligt at erstatte det fysiske møde med det virtuelle møde på en kvalitativ og dynamisk måde?

Lad os først forsøge at definere hvad distance i lederlivet egentlig indebærer.

Er det muligt at definere og afgrænse distanceledelse? Og er der ligefrem brug for at genbesøge og genafgrænse begrebet, nu, hvor flere og flere ledere under pandemien har måttet opleve at distanceledelse pludseligt var en del af deres arbejdsliv og lederrolle.

Distanceledelse har haft mange navne over tid og dækket ledelse på meget forskellige slags arbejdspladser.

Fælles for mange af de eksisterende betegnelser er, at de oftest har været knyttet til virksomheder, som arbejder globalt eller enheder, hvor der er mange decentrale led. "Virtuel ledelse", "global management", "remote management", "distance leadership", "digital ledelse" og "distribuereret lederskab" er blot nogle af benævnelserne.

**"Virtuel ledelse",
"global management",
"remote management",
"distance leadership",
"digital ledelse" og
"distribuereret lederskab"
er blot nogle af
benævnelserne.**

Det faktum, at distance udgør et element i den kompleksitet, der præger mange organisationer, understreges ved, at der også før COVID-19 har været mange konkrete eksempler på, hvad distanceledelse kunne være, som ikke kun relaterer sig til arbejdspladser med globalt virke.

I bogen *Er der en leder til stede? – Distanceledelse og Virtuelt samarbejde*, lister Lars Pedersen nogle konkrete organisatoriske eksempler på, hvad distanceledelse kunne være.

1. Klyngen af otte daginstitutioner i et lokalt område i en kommune, der ledes af en klyngeleder og styres fra en central forvaltning
2. Kæden af 80 detailbutikker, der er spredt over landet og styres fra et centralt kædekontor
3. En statslig organisation, der har udflyttet 270 arbejdspladser og som både ledes centralt og decentralt.
4. Håndværksmesteren, der har to arbejdssjak på to faste byggepladser og de to kørende sjak, der servicerer kunder med aktuelle opgaver.
5. Den danske globale virksomhed, der har produktions- og salgsafdelinger verden over.
6. Den amerikanske globale virksomhed, der har en afdeling i København, hvorfra man administrerer en fælles nordisk organisation.



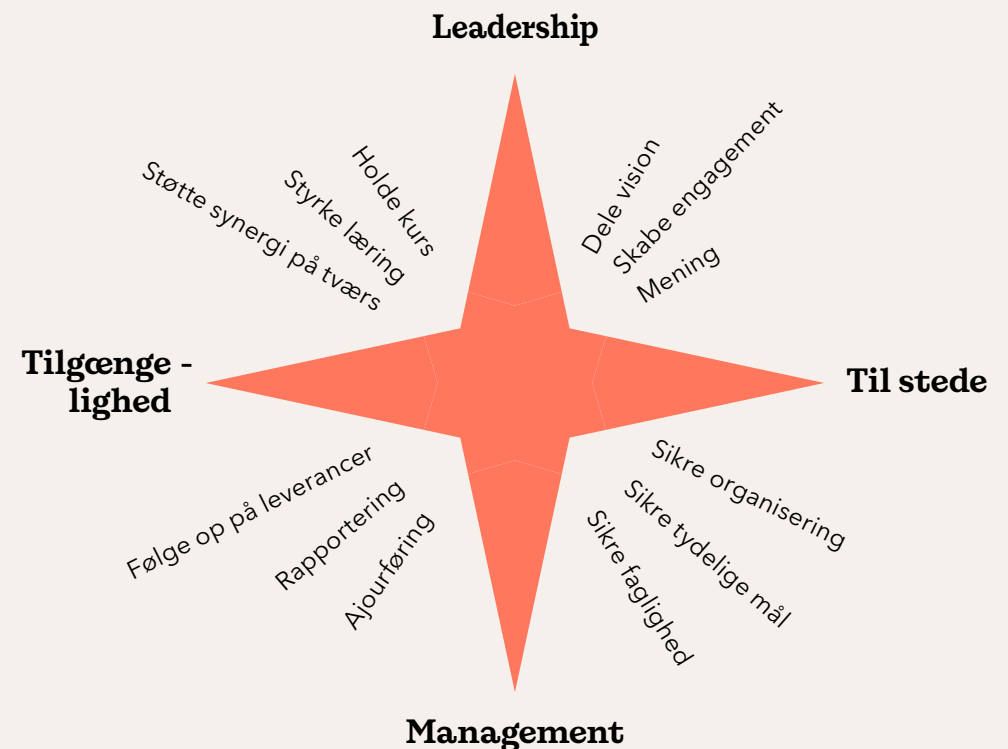
2 Management og ledelse i distancededelse

Indenfor ledelsesteori skelner man traditionelt mellem "management" og ledelse - eller management og leadership. Hvor management dækker over alle de formaliserede administrative og systemiske processer, nøgletal og indrapporteringer, retter ledelse og "leadership" betegnelsen sig mod den del af lederskabet, som handler om at skabe motivation og engagement. Her handler ledelse mere om at engagere end om at styre.

For at forstå udfordringerne med distanceledelse (og de forskelle der ligger i management og leadership), kan det være nyttigt at kaste et blik på det, som Lars Pedersen betegner som "Distanceledelses-kompasset." Hvordan sikrer du som leder, at opgaver bliver løst samtidig med at dine medarbejdere føler sig set, hørt og kommunikeret til - og ikke mindst motiveret til at løse opgaverne?

En anden ting, som er afgørende væsentligt at huske på er, at der er store forskelle på det fysiske og virtuelle møde. Det er afgørende, at vi er opmærksomme på, hvad der er på spil, så vi får en klar fornemmelse af, hvad vi kan miste på distancen, hvis vi ikke aktivt forsøger at gøre en indsats. Når du ikke kan være fysisk til stede på arbejdspladsen ved medarbejderne, kan du ikke med egne øjne og ører følge op på opgaver/leverancer, rapporteringer og give direkte besked om strategi-målsætninger.

Figur 1: **Distanceledelseskompasset,**



Kilde: figur 1.3 s.37 i "Er der en leder til stede?"

Figur 2: **Forskelle på virtuelle og fysiske møder,**

Figuren skitserer de grundlæggende forskelle mellem virtuelle og fysiske møder – både når det gælder mødeform, omkostning forbundet med mødet, hvordan du sikrer den fælles opgaveløsning, den uformelle kommunikation og det kollegiale engagement.

Karakteristika	Virtuelle møder	Fysiske møder
Kort målrettet, struktureret – en fordel, når der kun er kort tid, og der skal gives information til alle på samme tid		Uformelt og socialt – en fordel når man skal starte et nyt team, et nyt projekt, diskutere og være innovativ
Omkostning	Det kan afholdes oftere, da der ikke er rejseomkostninger	Afholdes sjældnere men bør prioriteres når nye personer skal mødes, og når nye opgaver skal igangsættes
Fælles opgaveløsning	Deling af skærm kan give et ekstra godt samarbejde om opgaven	Det fysiske nærvær kan øge sammenhængskraften og dermed befordre fælles opgaveløsning
Uformel kommunikation	Ingen smalltalk. Kommunikation om det personlige og det sociale skal sættes i ramme, når det skal virke	Mulighed for smalltalk, uformel personlig og social kontakt
Kollegialt engagement	Det er ikke altid let at vide, om "de derude på distancen" følger med, når de er tavse. Mødelederen kan føle sig alene. Dialogen skal struktureres, så man engagerer alle	Det fysiske nærvær skaber personlig kendskab /nærhed der kan forbedre det kollegiale engagement efterfølgende.

3 Fra kontrol til motivation



Den vigtige motivationsledelse

Når forandringer i arbejdslivet nærmest sker "overnight" (som vi oplevede i marts 2020, vil der helt uundgåeligt være nogle forandringsreaktioner ved medarbejdere - og nogle reaktioner sker i meget komprimeret form.

Indstillingen blandt medarbejdere kan gå fra entusiasme - en hurtig omstillingsparathed til decideret corona-træthed. Mange taler ligefrem om, at vi har bevæget os fra en sprint i foråret 2020 (under lock-down) til en maraton, hvor fokus er udholdenhed.

Mange har talt om at arbejde på distancen er "the new normal" - med afstand, mere skærmtid og flere hjemmearbejdsdage. Og den vigtige motivationsledelse er ikke kun nem. Det er ikke altid nemt at vide,

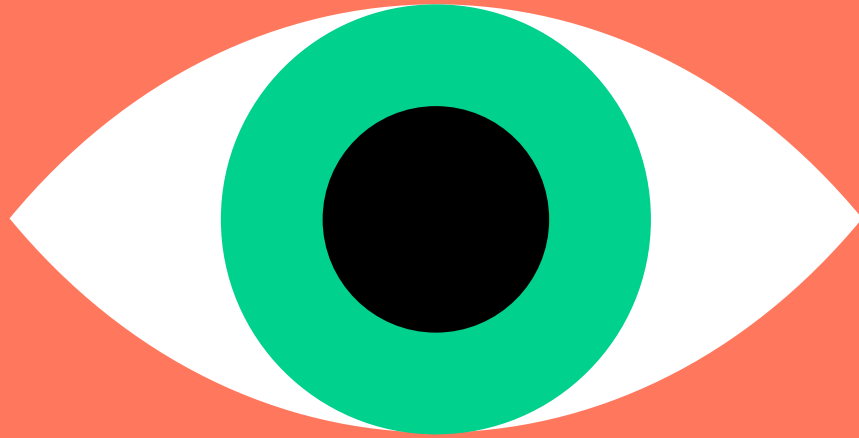
hvordan du som leder kan motivere og engagere dine medarbejdere.

Flere studier peger på, at der er fire grundlæggende behov som er vigtige for motivationen på arbejdspladsen herunder:

1. Kompetencebehovet. Vi skal føle, at vi mestrer vores opgaveløsning.
2. Behovet for autonomi og råderum i forhold til egne opgaver.
3. Behovet for at føle, at man gør en forskel (en public service motivation).
4. Behovet for at føle tilknytning/relationer.

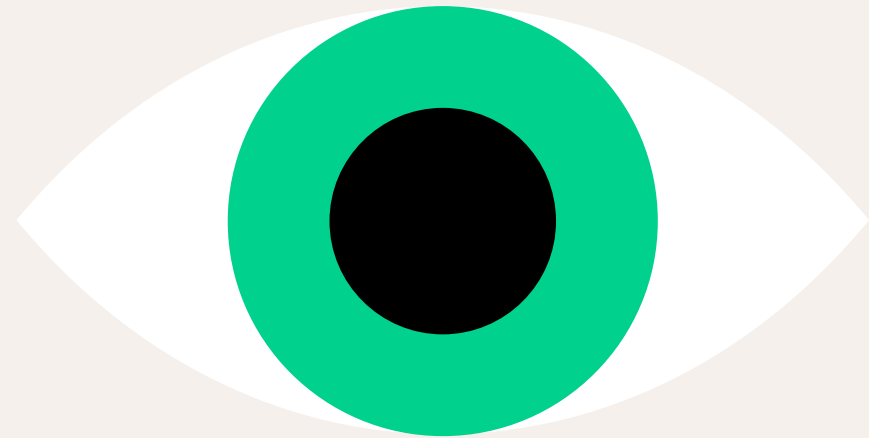
"Der er klart en udfordring i at motivere medarbejderne, når man distanceleder - og særligt her under COVID-19, hvor man ikke tjekker ind og ses mere ofte, skal man gøre sig umage med at kommunikere klart. Der opstår simpelthen lettere misforståelser."
"At være distanceleder kræver mere af en selv - det kræver mindst dobbelt så meget."

Carsten Raunsbæk, Director for Airborne Programs i Terma



4

**Skærm til skærm.
Distanceledelse er ikke nemt**



Fælles for flere af de ledere, jeg interviewede, var at de oplevede store udfordringer forbundet med at skabe et synligt og nærværende lederskab på afstand - for hvordan kan man samarbejde, kommunikere og interagere, når man ikke er til stede sammen på samme sted og på samme tid? Og hvordan får man det bedste ud af de tilgængelige teknologier? Er det overhovedet muligt at erstatte det fysiske møde med det virtuelle møde på en kvalitativ og dynamisk måde?

Flere af de interviewede, jeg talte med, pegede på at distanceledelse ikke er nemt, og at det fysiske møde ikke sådan lige bare lader sig erstatte. Nogle peger endog på at skærmen er hæmmende.



"Jeg har daglig kontakt på Teams, men det kan ikke erstatte det fysiske møde. For nogle er det også hæmmende med video. Distancen er blevet større mellem mig og mine medarbejdere, men også mellem medarbejderne internt. "

Anne Bryde-Procida, Master i Geografi og GIS manager, Ørsted Offshore Wind

Det er afgørende at arbejde på at fremme tillid og fremme de sociale og nære relationer - også på afstand, og vigtigheden af dette er kun blevet understreget af COVID-19-restriktionerne. En vigtig pointe er, at virtuelle kaffeaftaler og mere uformelle kollegiale snakke var afgørende for en god opgaveløsning og en følelse af at være del af et team/en enhed.



"I første del af lock-down valgte jeg at introducere ugentlige updates på Teams som gruppe. Det gjorde vi et stykke tid, men omkring sommerferien holdt vi op. Men nu har vi genoptaget den virtuelle kaffe igen. Vi har indset, at det er vigtigt, at der skabes et mødested - et sted hvor medarbejderne kan fornemme hvor hinanden er."

Lea Lund, afdelingsleder, UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole

5 **Vigtigheden af megen og mere direkte kommunikation når du distance-leder**

Distanceledelse må ikke være lig med fravær af kommunikation. Det kræver på mange måder mere af os at være nærværende på distancen. Ting skal meldes ud, gentages og ofte ligger der også en fortolkningsmæssig opgave i at kommunikere som leder.

Kommunikation er den substans, der binder os sammen og skaber en fælles forståelse for, hvad vi skal og hvem, der skal hvad på arbejdspladsen. Men kommunikation er mere end det.



"Jeg har under lock-down og corona oplevet at folk har haft brug for at få oversat offentlige udmeldinger. Jeg har oplevet, at jeg skulle finde informationer. Har haft en ekstra ledelsesmæssig kommunikationsopgave i at fortolke vejledninger for mine medarbejdere. Det har været en form for overscættelse."

*Lea Lund, afdelingsleder,
UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole*

"At være distanceleder kræver mere af en selv – det kræver mindst dobbelt så meget."

Carsten Raunsbæk, Director for Airborne Programs i Terma

Kommunikation handler også om tilhørsforhold, og er det der på et menneskeligt plan knytter os sammen. Når vi mennesker kommunikerer, udveksler vi en lang række informationer, der indgår som brikker i et større puslespil. Et puslespil, hvor hver brik bidrager til at opbygge relationer på arbejdspladsen.

På distancen, når vi ikke er i det samme fysiske rum, er der en mængde af disse vigtige informationer som forsvinder. Der er ikke længere en kaffemaskine at mødes omkring. De daglige små snakke er der ikke mere. Vi må genopfinde den virtuelle kaffemaskine.

På distancen går der også viden tabt. Mange af de interviewede pegede på, at kommunikationen 1-1 – eller leder til medarbejder var blevet mere vigtig – som supplement til de virtuelle møder.

Flere pegede på, at der har været større behov for at oversætte offentlige udmeldinger – og afklare med medarbejderne hvilke direkte konsekvenser udmeldingerne og restriktionerne havde for arbejdspladsen og de enkelte arbejdsområder.



"Man mister den daglige sparring over skrivebordet, mere 1-1-sparring på opgaveløsning og trivsel. Trivsel har fyldt mere i kommunikationen. Jeg har brugt mere tid på samtaler løbende medarbejder til leder "

*Trine Louise Lehman, funktionsleder,
Team Kultur og Idræt, Glostrup Kommune*

Alt dette peger på, at det er vigtigt, at vi kommunikerer planlagt og oftere, end vi måske oplever at skulle gøre det, når vi arbejder på samme fysiske lokation. Når vi er på samme fysiske lokation, får vi rigtig megen information om hinanden gennem vores fysiske nærvær. Vi ser lige hinanden i elevatoren eller hilser i kantinen.

At lede på distancen kræver, at der skrues op på både den uformelle og mere formelle kommunikation - og det kræver, at lederen er villig til at delegere flere opgaver ud.

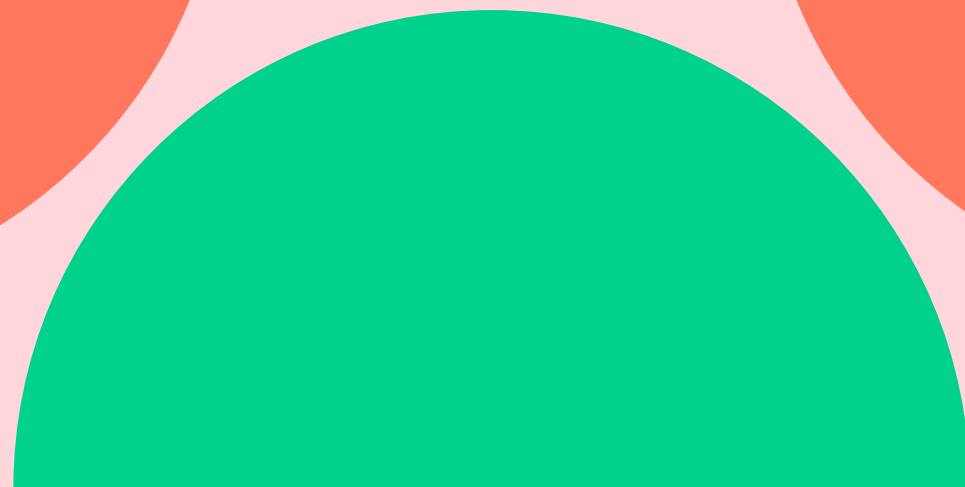
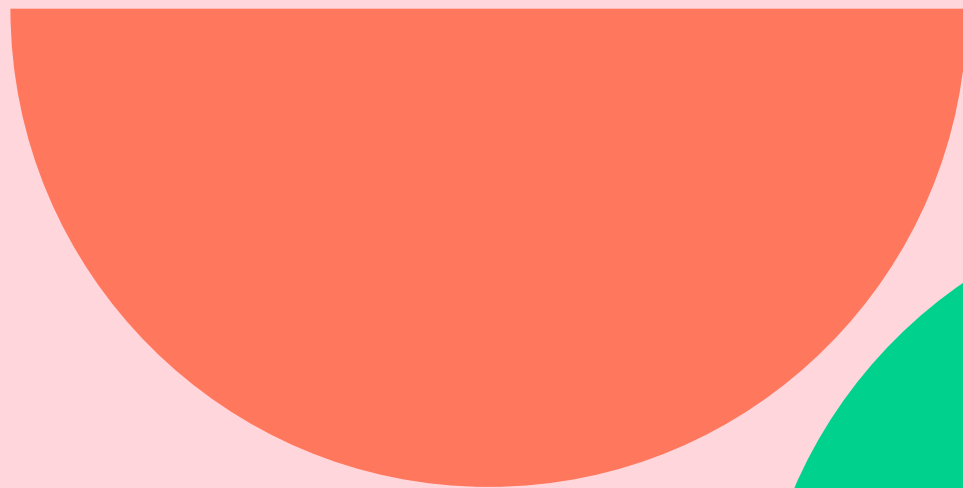


"Jeg har skruet op for frekvensen af kommunikationen – og jeg bruger en del tid på, at der bliver kommunikeret effektivt mellem kontorer og på at sikre, at medarbejderne bruger hinanden. "

Damian A. Hertoft Goldberg, cand.mag. i Filosofi, retorik og formidling. Funktionschef, Aarhus Universitet

6

Balance mellem kontrol og tillid i distanceledelse



Tillid opbygges gennem relationer og kommunikation. Når vi distanceleder, er det en særlig udfordring at opbygge tillidsfulde relationer.

Det handler blandt andet om, at tillid er noget der skal arbejdes med løbende – og at vi ikke lige er tilgængelige fysisk.

Man skal bekræfte hinanden (som leder/medarbejder/som arbejdsplads/team med jævne mellemrum). Som leder kan du ikke beslutte, at dine medarbejdere skal have tillid til dig. Den tillidsbaserede tilgang skal opbygges, opretholdes og understøttes i en gensidig proces. Den gensidige proces stiller krav til, at du finder den rette balance mellem ledelse og management. Det værste, du kan gøre, er at micro-lede og hermed overkontrollere. Flere af de interviewede pegede i den forbindelse på, at tilgængelighed var blevet mere væsentligt. Som ledere havde de arbejdet med en bevidst strategi om at være mere tilgængelige på diverse platforme og mere tilgængelighed 1-1.

Det handler blandt andet om, at tillid er noget der skal arbejdes med løbende – og at vi ikke lige er tilgængelige fysisk.

Det værste, du kan gøre, er at micro-lede og hermed overkontrollere.

7

Arbejd med tillid som nøglebegreb i ledelsesgrundlaget

Det første, som er vigtigt, hvis du skal udvikle tillid på distancen, er at du forstår at tillid er noget du får, når du giver det.

At arbejde med tillid som nøglebegreb i ledelsesgrundlaget kræver noget af dig som leder. Du skal selv udvise nødvendig tillid til dine medarbejdere, passe på med ikke at overkontrollere eller udøve micro-management.

Når man leder tillidsbaseret, kræver det, at lederen er villig til at uddelegere flere opgaver - og det kræver også, at medarbejderne er motiveret - og kan se en større samfundsmæssig idé og funktion i opgaveløsningen.

Flere af de interviewede pegede på, at tillid som nøglebegreb i ledelsesgrundlaget gør de store forandringer under corona lettere at takle. Tillid var simpelthen en afgørende nødvendighed for at kunne rykke og omstille sig.

**Flere af de interviewede
pegede på, at tillid
som nøglebegreb i
ledelsesgrundlaget
gør de store forandringer
under corona lettere at takle.**



"Vi har arbejdet med nøglebegrebet tillid og relationer som ledelsesgrundlag på min arbejdsplads, og det har klart været en fordel under COVID-19. Tillid er en væsentlig faktor. Også i en tid, hvor der er skrappe krav og mange usikkerheder. Denne krise har ligesom underbygget, at det var væsentlige nøglebegreber. Når vi møder hinanden med tillid, kan meget mere lade sig gøre.

Jonas Dahl. Cand.mag. i historie, direktør, Randers Hospital

Under den første omgang med COVID-19 var flere af de ledere, jeg interviewede, samtidig overraskede over, hvor godt det var gået med at uddelegere opgaver - samtidig med at flere pegede på, at det netop var deres strategiske fokus at arbejde med ledelse tillidsbaseret, som gjorde det hele muligt.

Her pegede flere på, at DM-medlemmer med en mere humanistisk tilgang havde et forspring i opgaveløsningen under COVID-19. Store forandringer kræver et helhedsorienteret ledelsesblik, hvor det er en præmis, at der nødvendigvis ikke findes en løsning, et mål og hvor uvidenhed også kunne takles uden at blive opfattet som en svaghed.



"Noget af det, den humanistiske tilgang har givet mig, er en tilgang til problemer, hvor man går til det uprøvede land på en anden måde. Det handler om at finde meningen i situationen og gøre det vigtige, at skabe retning og gøre det, der er fornuftigt. Med en humanistisk baggrund har man flere blikke på opgaveløsningen, og det er en fordel i en tid med store forandringer som denne."

Jonas Dahl. Cand.mag. i historie, direktør, Randers Hospital

8

**Vigtigt med videndeling og fokus
på fortsat innovation**

Videndeling er ligesom kommunikation væsentlig, når du leder på distancen. Mange af de ledere, som jeg talte med, oplevede at nogle medarbejdere følte sig koblet af beslutningsprocesserne.

De mister overblik og sammenhænge mellem egne indsatser og de større strategiske målsætninger på arbejdspladsen. For at forhindre, at dette sker, er fokus på videndeling helt afgørende. Hvordan kan medarbejdere og ledere på forskellige geografiske lokationer i fællesskab tage ansvar for at bygge bro mellem de huller som opstår, når vi ikke er sammen på samme sted og på samme tid? Hvordan kan lederen agere, så der skabes grobund for tillid, samarbejde og en åben og dynamisk kommunikation?

Flere af de interviewede ledere har beskrevet, at der har været en tendens til at megen innovation og udvikling gik tabt på distancen. Udvikling blev mere besværlig, fordi den uformelle vidensdeling faldt ud.

Omvendt pegede flere på, at distanceledelse allerede før COVID-19 var en del af deres hverdag. Den store forskel før og efter distanceledelsens indtog var, at der har været lidt større fokus på koordination og selvledelse. Det har været en afgørende ledelsesopgave at sikre, at medarbejderne selv kunne tage opgaven på sig.

Hvordan kan lederen agere, så der skabes grobund for tillid, samarbejde og en åben og dynamisk kommunikation?

Udvikling blev mere besværlig, fordi den uformelle videndeling faldt ud.



"Vi havde ikke så meget behov for at justere på arbejdsformer, fordi vi i forvejen var vant til en høj grad af selvstændighed i nye opgaver. Ledelse på distancen handlede meget mere om koordination af opgaver "

*Morten Pedersen, ph.d. og dr.phil.,
udstillingsleder, Nordjyllands Historiske Museum*



"Vi er ikke gået ned i aktivitet under corona, fordi vi har omlagt alle vores aktiviteter til online tilbud, men samarbejde om innovative løsninger og nytænkning har svære vilkår. De gode idéer får vi, når vi sparrer. Og sparring er sværere at skabe online end fysisk. Vi har lavet nye projekter og startet nye tiltag op, men det er meget krævende, når vi alle sidder bag en skærm."

Lea Lund, afdelingsleder, UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole



9 Genbesøg din ledelsesstrategi

For at sikre sig, at innovationen ikke ryger når du distanceleder, kan det give mening, at man som leder genbesøger sin ledelsesstrategi, sætter nye mål og stiller spørgsmål ved, hvad der giver mening i forhold til opgaveløsningen.

Mens innovationen generelt havde det trængt under konstant distanceledelse, nævnte flere af de ledere jeg interviewede, at de oplevede at

COVID-19 gav dem en kærkommen mulighed for innovation på projektudviklingsniveau.

Medarbejderne blev mere selvkørende i at udvikle selvstændige projekter og fik rettet fokus væk fra opgaver, der alene var aktivitetsbaserede.



"Jeg synes, alle er gode til det, men jeg oplevede, at folk var selvkørende og satte gang i innovationen på projektudviklingsniveau ved fx at søge puljer. Der var flere af de mere aktivitetsbaserede udstillingsting, vi ikke kunne gennemføre. Omvendt oplevede jeg også, at de mere forskningsorienterede projekter har været lidt mere udfordret af distanceledelsen. Her har man mere haft brug for at holde fast i nogle rammer og møde ind."

Morten Pedersen, ph.d. og dr.phil., udstillingsleder, Nordjyllands Historiske Museum

For at sikre, at innovationen ikke ryger helt og opgaveopløsningen fortsat udvikles og der innoveres, skal der skabes et rum til at tale om de forandringer, man står overfor.

Forsker Trille Frodelund Lykke kommer med en række råd, små og gode ledergreb, når man genbesøger ledelsesstrategien og forholder sig til distanceledelse og hvilke konsekvenser distanceledelse har for både arbejdspladsen og medarbejderne

1. Rum til at tale om, hvordan vi har det med den aktuelle situation, og det vi står i.
2. Rum til at tale faktisk om, hvad vi ved, om der er nyt, om hvem der tager hvilke beslutninger og hvem der bliver inddraget i hvilke snakke
3. Rum til at tale fremtid, og hvad vi har lært. Hvad vil vi gerne bringe videre? Hvad ser vi behov for at udvikle?



**10 Overvej hvilke teknologier du bruger
- og til hvilke formål**

Vi har mange teknologier til vores rådighed, og hver for sig kan de noget forskelligt. Det er dog også en ledelsesopgave at finde ud af, hvilke teknologier vi bruger til hvilke formål.

Nogle arbejdspladser er gået fra aldrig at anvende videomøder til at anvende det på daglig basis, mens man på andre arbejdspladser har anvendt videomøder gennem mange år, hvor vanerne under COVID-19 primært har handlet om fremmøde.

Under alle omstændigheder er det væsentligt at overveje, hvilken teknologi du bruger. Hvis du anvender mail til det meste, når du distancerer, så er der en risiko for, at du kommer til at overdrive brugen. Og medarbejderen bliver passiv modtager.

Hvis du altid ringer, så er der en risiko for, at du bliver et forstyrrende element. Omvendt er 1-1 samtaler vigtige for at fornemme hvor medarbejderne er og for at motivere deres opgaveløsning.

Tal jeres teknologianvendelse godt igennem på arbejdspladsen. Hvornår anvender I med det bedste resultat videomøder, chatmøder, mails, telefon, etc.

Flere af de interviewede pegede på, at brugen af distanceledelse og nye digitale løsninger havde fået et kæmpe kvantespring foran med COVID-19.

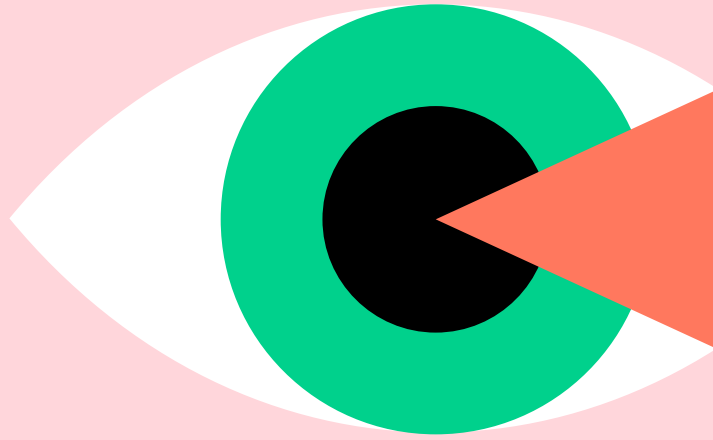
Ting, der før tog lang tid, kunne pludselig lade sig gøre fordi nødvendigheden opstod. Nogle af tiltagene er tilmed kommet for at blive. Videomøder med patienter er et af disse tiltag. Adfærdsændringer blev hurtigere sat i drift. Og på den måde var innovationen koblet til driftsledelse i netop sundhedssektoren.

**Tal jeres teknologianvendelse godt igennem på arbejdspladsen.
Hvornår anvender I med det bedste resultat videomøder,
chatmøder, mails, telefon, etc.**

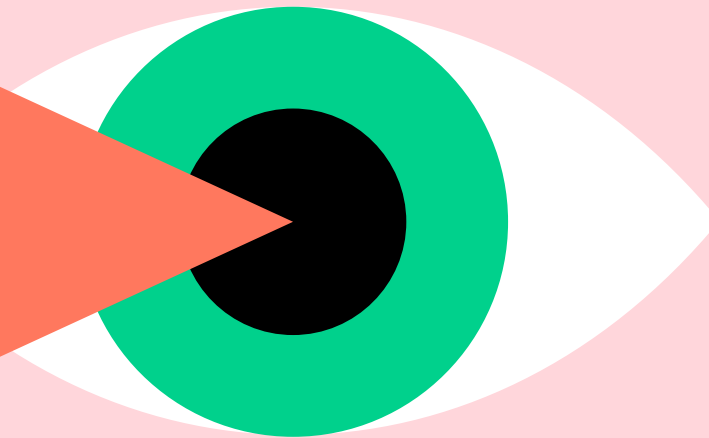


"Videomøder med patienter er et nyt tiltag under corona, men det er kommet for at blive. Jeg har oplevet at tiltag som før kunne tage år har kunnet lade sig indfri i løbet af blot en måned."

Jonas Dahl. Cand.mag. i historie, direktør Randers Hospital



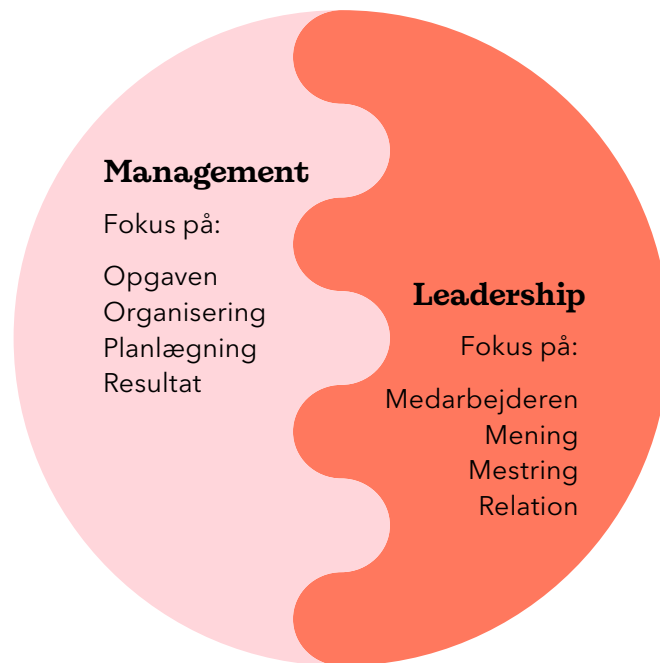
11 **Gør op med dine og medarbejdernes
teknologivaner**



En vigtig del af udfordringerne med distanceledelse er, at man vedkender sig, at medarbejdernes teknologivaner både skal bruges fornuftigt i relation til management og leadership opgaven.

Management og leadership er - som beskrevet i "Er der en leder til stede" - som yin og yang, gensidigt afhængige og udgør sammen et hele

Figur 11: **Management og leadership,**



Kilde: figur 1.1 Er der en leder til stede, Lars Petersen s. 22.

"Der har været mere brug for rammesætning af opgaver i ledelsesopgaven. Som udgangspunkt er mine medarbejdere i forvejen meget selvledende. Men der er også behov for at der bliver sat nogle rammer, man kan mødes i og fordele opgaver ud fra. Det bliver mere væsentligt, når man ikke tjekker fysisk ind på arbejdspladsen"

12

**Når man distancereleder er det afgørende at
gøre op med eksisterende teknologivaner**



Når man går fra at tjekke ind på arbejdspladsen og sidde i møder til at tjekke ind virtuelt og fordele opgaver, er det afgørende at forholde sig til om opgaven kræver en dybere opgaveløsningsproces.

Kræver det fx et fysisk møde? Kan man opsætte et walk'n'talk møde? Hvordan sikrer man, at medarbejderne ikke bliver skærmaber og mister engagement i opgaveløsningen på grund af distancens skærm til skærm.

Endelig er det afgørende at sikre sig, at medarbejderne har de teknologiske kompetencer til den nye opgaveløsning. Komplekse opgaver kalder på mødefora/virtuelle møder, udvikling løbende evt. som walk'n'talk møder.

Hasteopgaver kalder på koordination og opgaveløsning over telefon.

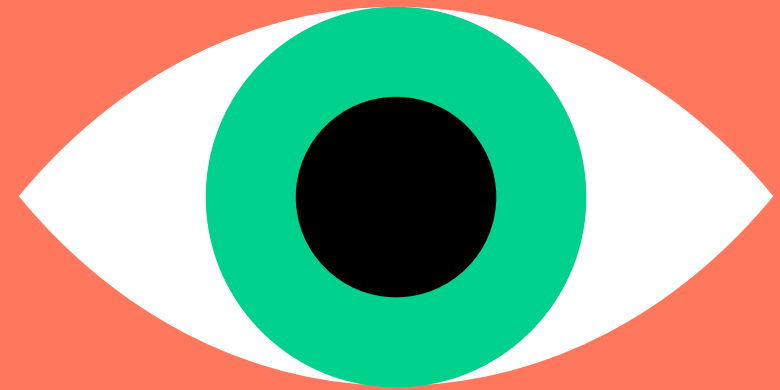
Løbende udvikling og større informationsmængde forudsætter ofte mailkorrespondance med opfølgning pr. mail, chat eller virtuelle mødefora.

Ligegyldigt i hvilket omfang du anvender de nævnte teknologier er selvløselse afgørende, og man er nødt til at anerkende at arbejdet skærm til skærm – og distancen i det egentlige fysiske møde kan være udfordrende for mange. Både mentalt men også fysisk.

"Jeg føler ikke, at jeg har rigtig fri fra arbejde, i og med at jeg kan se skærmen og pc'en, som står på spisebordet. Så tænker man på de opgaver, man ikke nåede at lave, eller hvilken opgave man skal følge op på næste dag"

Medarbejder i Københavns Kommune

13 Hjemmekontor: De fysiske og mentale udfordringer



Bøvlet med at flytte udstyr frem og tilbage er en udfordring for alle – også ledere. Det er derfor afgørende, at man insisterer på at lukke af og ikke hele tiden gå til og fra.

Det er vigtigt med en anerkendelse af, at det kan være vanskeligt at holde fri, når opgaverne presser sig på, og pc'en står i lige foran dig på spisebordet eller hjemmekontoret. Andre peger på, at de mangler motivation, fordi de ikke mødes med kollegaerne.

Ofte er det en spisestol og spisestuebordet, der erstatter den ergonomisk korrekte kontorstol og hæve-/sænkebordet på jobbet.

Når det sker gennem længere tid, giver det fysiske skavanker. Indlæg faste pauser og vær ekstra opmærksom på forkerte stillinger samt undersøg evt. mulighederne for fysiologisk massage mm. for at forebygge fysiske skavanker blandt medarbejderne.

**Ofte er det en spisestol
og spisestuebordet,
der erstatter den
ergonomisk korrekte
kontorstol og hæve-/
sænkebordet på jobbet.**



14 Arbejdstilsynets anbefalinger

Arbejdstilsynet opfordrer til, at arbejdsgiver/leder snakker med medarbejderen om eventuelle gener, og at man sammen finder gode, midlertidige løsninger, der kan mindske generne.

Arbejdstilsynet har fem forslag, der hjælper dig til at passe på kroppen, når du arbejder hjemmefra:

**Rejs dig op,
når du kan**

**Variér dine
arbejdsstillinger
ved at skifte
mellem
forskellige stole
og borde**

**Skab gode
rutiner og
hold pauser
i løbet af
arbejdsdagen**

**Prioritéér en
daglig gåtur**

**Hold aktive
pauser i løbet
af din arbejds-
dag**

Om bogens empiri. Interview af seks humanister



*Anne Bryde-Procida,
GIS manager,
Ørsted Offshore Wind*



*Trine Louise Lehmann,
funktionsleder,
Team Kultur og Idræt,
Glostrup Kommune*



*Jonas Dahl,
hospitalsdirektør,
Regionshospitalet Randers*



*Damian A. Hertoft Goldberg,
funktionschef Aarhus
Universitet*



*Lea Lund, afdelingsleder,
UCL Erhvervsakademi og
Professionshøjskole*



*Morten Pedersen, ph.d.
og dr.phil., udstillingsleder,
Nordjyllands Historiske
Museum*

DM