



Leder på distancen

Af Lisa Ott og Birgit Toft, december 2020

Kan man mærke hinanden gennem en skærm?

De mange mennesker, der arbejder hjemmefra, har fået nye betingelser at arbejde under. Der er vendt op og ned på de daglige rutiner og samtidig ser det ud til, at eksekvering, produktion og det relationelle - omgangen med hinanden - skal fortsætte i samme tempo og med samme kvalitet. Det råber på refleksion – og vi må stille spørgsmålet: hvordan skal man agere under så nye og fremmede forhold?

Lederen kommer på en særlig udfordring, for den almindelige og daglige fysiske omgang med medarbejderne på arbejdspladsen er ikke eksisterende. Der løses normalt mange opgaver ved tilfældige møder, der kan være lige netop det, der skal til, for at en opgave får momentum. Lederen kan dosere opmærksomhed, anerkendelse, tilkendegivelse og andre lederdyder, når tilfældet sker. Den samme form for kontakt er ikke til stede gennem en skærm, fordi kontakten er iscenesat og ofte afmålt til at vare en bestemt tid.

De små korte og ofte uformelle møder forvandles til længerevarende og planlagte møder over skærmen, mens sædvanlige planlagte fysiske møder med dagsordener ofte bliver af kortere varighed og mere strukturerede.

Særlige behov

For nogle mennesker er hjemmearbejde blevet et gode, fordi det tilfredsstillende særlige behov som f.eks. kontrol, indadvendthed og ro, mens det for andre er blevet en pestilens. Vi er forskellige af natur, og vores behov er forskellige.

Lederens tillid til sine medarbejdere er en betingelse for, at hjemmearbejdet bliver en succes for både leder og medarbejdere, for det er ganske enkelt ikke muligt at have det samme overblik og kontrol med produktionen.

Her vil det være aktuelt med en dialog om både lederens og medarbejdernes behov, så lederen får sit behov for kontrol og fremdrift tilgodeset, samtidig med at medarbejderens individuelle opgaveløsning kan gennemføres.

Motivation

I perioden med delvis nedlukning af arbejdspladser bliver den enkelte leder nødsaget til at motivere på distancen, fordi motivation er en drivkraft til at få noget til at ske, skabe glæde og trivsel.

Vores emotionelle habitus/adfærd lider under online kontakten. Alle de små nuancer i mimik, kropssprog og lyde kommer i mindre udstrækning til at bidrage til kommunikationen. Dermed mindskes vores emotionelle og sansemæssige kapaciteter, fordi de ikke bliver udfordret, vedligeholdt og trænet.

At læse sine medarbejdere gennem en skærm

De uformelle møder gennem en arbejdsdag giver lederen mulighed for at have en føling med sine medarbejdere. Den egenskab er ikke nem at bruge gennem en skærm, hvor man kun er til stede med sit ansigt og sin overkrop. Der er ikke den samme autenticitet gennem en skærm, og derfor går mange nuancer tabt for lederen.





I et møde med en større forsamling kan medarbejderne gemme sig lidt – man bliver ikke iagttaget på samme måde, som hvis man var fysisk til stede.

At være en helhed

Vi har som mennesker behov for at være i et fællesskab, vi er født ind i et kollektiv. Vi lærer af hinanden, vi udvikles i hinandens nærvær og vi mærker nødvendigheden af tilknytning. Fællesskab på en arbejdsplads giver os tryghed, og den tryghed er naturligvis udfordret ved ikke at være fysisk i kontakt med hinanden. Det gælder for ledere og det gælder for medarbejdere.

Man går op ad hinanden og kan følge med i sine medmenneskers eksistens – man er en del af helheden i modsætning til det at være i kontakt med hinanden online, som er fragmentarisk og overfladisk. Man får ikke det hele med.

Afslutning

Lederens sanser må være endnu mere skærpede end under almindelige arbejdsvilkår. Der skal lyttes på flere bølgelængder, høre hvad der er konkret, men også høre efter stemningen og tonefaldet, pauserne eller mangel på samme. Dialogen må forfines, så der ikke opstår misforståelser, fordi man ikke får det hele med. Lederen må spørge mere aktivt til alle emner og temaer for at få flere nuancer til helheden.

Udover samarbejdet mellem leder og medarbejder, er der en række tiltag, som medarbejder og leder hver især kan arbejde med. For os alle gælder det, at kroppen er vores barometer, for har den det godt, har vi nemmere ved at være kreative og motivere(n)de væsener.

Så sørg selv for - og støt medarbejderne i - at

- Indrette arbejdspladsen med lys, højde af bord og stol, rengøring og udluftning.
- Lave klare aftaler med sig selv om skift i arbejdsstilling, forvaltning af dagen med evt. gåture og kaffepauser og måske en stund på en cafe med computeren.
- Kende sine små virkemidler, f.eks. musik i baggrunden, kontakt fysisk eller på mobil med en kollega eller ven.
- Gennemføre regelmæssige ryg- og skulderøvelser, f.eks. ved at sætte mobilen til at råbe op hver time.
- Gøre måltider til et højdepunkt og undgå små usunde mellemmåltider.
- Undersøge hvordan det hjemlige miljø kan forbedres for at skabe bedre koncentration og fordybelse, f.eks. oprydning og blomster.
- Gå en morgentur og ”ankom” til arbejdspladsen eller at gå en tur efter at kontoret er ”lukket” – det skaber en stemning af at gå ud og komme hjem.

God arbejdslyst.

