



NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ AFSTAND

- NÅR DER ER LANGT TIL NÆRMESTE LEDER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Indhold

Forord	3
Sådan er projektet gennemført	4
Ledelse af selvledelse	5
1. At afstemme forventninger til selvledelse	6
2. At gøre mål og værdier tydelige	8
3. At styrke tillid og relationer	9
4. At finde den rette form for kontrol	11
5. At delegere til team og nøglepersoner	12
Kommunikation og nærvær	14
1. At sikre plads til uformel dialog	16
2. At være tilgængelig for sparring	17
3. At udnytte de formelle møder	18
4. At beherske den digitale kommunikation	19
Læs mere	22

Nærværende ledelse på afstand

– når der er langt til nærmeste leder

© Væksthus for Ledelse, 2013

Projektledelse:

Sanne Brønserud Larsen, KL

Nicolaj Krogh Jensen, Danske Regioner

Søren Teglskov, Skolelederforeningen/KTO

Faglig konsulent:

Mads Schramm, Netpsykologer

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Illustrationer: Lars-Ole Nejstgaard

Tryk: Prinftrekrøner

ISBN: 978-87-92907-31-8

ISBN: 978-87-92907-32-5-pdf

En stor tak til de mange ledere og medarbejdere i kommuner og regioner, der villigt har stillet deres erfaringer til rådighed for projektet.

Forord

"Min dør står altid åben," siger den leder, der gerne vil signalere til sine medarbejdere, at der aldrig er langt til sparring, et godt råd eller en hurtig afklaring af et problem. Men hvad gør man som leder, hvis man slet ikke har sin daglige gang blandt de medarbejdere, man er nærmeste leder for? Eksempelvis fordi man må dele sit nærvær mellem enheder på flere forskellige adresser og dermed er nødt til at udøve en del af sin ledelse på afstand.

Den slags "distanceledelse" er et vilkår, der er blevet almindeligt i kommuner og regioner, i takt med at opgaver og ledelsesstrukturer er blevet ændret, og mange ledere har fået flere medarbejdere og flere enheder under sig. I dette hæfte præsenteres resultaterne af et projekt, der har forsøgt at identificere de særlige udfordringer, geografisk adskillelse giver for god ledelse, og at give en række bud på, hvordan den enkelte leder kan håndtere dem.

Ledelsesopgaven bliver selvfølgelig ikke en helt anden, blot fordi den skal løses på andre vilkår. Men ledelse på afstand er alligevel noget særligt, fordi meget af det, vi kender som god, synlig og nærværende ledelse, er meget sværere at praktisere på distancen.

Kendte ledelsesbegreber som tillid, selvledelse og kommunikation får nye aspekter og nuancer, når lederen skal klare sig uden sine måske vigtigste redskaber: den kontinuerlige kontakt, den uformelle kommunikation, det daglige samvær og de mange fysiske møder med medarbejderne.

Hæftet henvender sig især til de ledere i kommuner og regioner, der skal lede på afstand. Men mange af udfordringerne ved distanceledelse findes også i organisationer, hvor leder og medarbejdere arbejder under samme tag. Hvor lederen fx sidder på afstand af driften, er ofte væk, har mange medarbejdere og enheder under sig – eller af andre grunde ikke har helt tæt føling med hverdagen i den enkelte enhed.

Hæftet rummer desuden nyttig viden til ledere på andre niveauer, der er chefer for eller har ansvar for organisationer med mange distanceledere – og som dermed har behov for at forstå deres særlige udfordringer.

Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, Sundhedskartellet og KTO om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Væksthus for Ledelse

Sine Sunesen, KL
Formand

Bodil Otto, KTO
Næstformand

Sådan er projektet gennemført

Ti kommunale og regionale ledere er blevet interviewet om deres udfordringer og erfaringer med at lede på afstand. Nogle af hver enkelt leders medarbejdere er desuden blevet interviewet gruppevis.

Der har ligget følgende kriterier til grund for udvælgelsen af de ti ledere:

- Lederen er til daglig placeret på en anden matrikel end sine medarbejdere og ser dem altså ikke hver dag. Nogle ledere ser deres medarbejdere et par gange om ugen – andre kun en gang hver anden uge.
- Lederen har ikke andre mellemledere eller daglige ledere ude på de matrikler, hvor medarbejderne arbejder. Lederen skal altså være den direkte og nærmeste leder for medarbejderne.
- Lederen skal have overvejende gode erfaringer med denne type af ledelse – så andre ledere vil kunne lade sig inspirere.

Desuden er der i udvælgelsen lagt vægt på, at der er repræsenteret ledere fra en bred vifte af fagområder inden for det kommunale og regionale område. Blandt de ti er der ledere i sundhedsvæsenet, fra en regional arbejdsmiljøafdeling, hjemmeplejen, psykiatrien, dagplejen, køkkenområdet og UU-centrene. Der er også ledere fra næsten alle dele af landet.

Efter interviewene er gennemført, kan der desuden konstateres en række fællestræk mellem lederne i projektet:

- De har generelt stor handlefrihed til at træffe beslutninger og et betydeligt råderum til selv at beslutte, hvordan de vil løse opgaven med at lede på afstand.
- De har ikke umiddelbart fået uddannelse i denne ledelsesvariant, haft mentorer eller deltaget i netværk med fokus på ledelse på afstand. De har som hovedregel måttet prøve sig frem.
- De er typisk alene i deres daglige arbejde – kun få af dem har fx en souschef.

Interviewene er gennemført af projektgruppens deltagere sammen med en ekstern konsulent, der også har bearbejdet interviewundersøgelsens resultater.

I hæftet fremlægger projektgruppen sin fortolkning af de ni vigtigste ledelsesudfordringer i undersøgelsen – opdelt i to hovedtemaer: Ledelse af selvledelse samt Kommunikation og nærvær. Teksten er illustreret af anonymiserede citater fra undersøgelsen og suppleret med eksisterende forskning og anden relevant viden på området.

Ti ledere på afstand

Følgende ti lederprofiler har medvirket i projektet:

- Leder af to sterilcentraler, der er placeret på forskellige sygehuse.
- Leder af Koncern HR samt en række arbejdsmiljøkonsulenter fordelt på to adresser.
- Leder af to hjemmeplejegrupper med hver deres tilhørssted.
- Leder af ti køkkener fordelt på hele kommunen.
- Leder af portørerne på både et stort og et mindre sygehus.
- Leder af kommunens dagplejere.
- Leder af seks bofællesskaber, to væresteder og et støttekorps inden for socialpsykiatrien.
- Ledende lægesekretær på psykiatrisk center og to mindre decentrale enheder.
- Leder af UU-center med medarbejdere både centralt og fordelt på mange skoler i to kommuner.
- Leder af UU-center med medarbejdere på skoler i fire kommuner med store geografiske afstande.

LEDELSE AF SELVLEDELSE

Ledelse på afstand kan kun fungere, hvis det lykkes leder og medarbejdere at finde en god balance mellem ledelse og selvledelse. Det er umuligt at løse opgaverne effektivt, hvis der kun kan træffes beslutninger og løses problemer, når lederen er fysisk til stede.

Medarbejderne må i vidt omfang være i stand til:

- At træffe almindelige faglige beslutninger om det daglige arbejde – også når det ikke går helt som planlagt eller forventet.
- At søge hjælp og sparring, hvis de ikke kan tackle en udfordring på egen hånd.
- At være ekstra opmærksomme på hinanden – herunder på, hvordan det går med samarbejde, trivsel og fx stressniveau.

Som leder har man fortsat ansvaret for opgaven, men man er nødt til at være enig med medarbejderne om, at medarbejderne har en udvidet forpligtelse til at klare hverdagen selv og aktivt efterspørge den ledelse, de har brug for.

Generelt giver medarbejderne i undersøgelsen udtryk for, at de er både glade for og motiverede af det øgede ansvar, der er fulgt med selvledelsen. Men mange siger, at det har taget noget tid at vænne sig til, og det er tydeligt, at ikke alle straks trives lige godt med et større ansvar.

På de næste sider præsenteres fem af de udfordringer, man som leder på afstand har med at skabe et velfungerende samarbejde baseret på en høj grad af selvledelse:

1. At afstemme forventninger til selvledelse
2. At gøre mål og værdier tydelige
3. At styrke tillid og relationer
4. At finde den rette form for kontrol
5. At delegerer til team og nøglepersoner



1. At afstemme forventninger til selvledelse

Ledelse handler i høj grad om tydelighed. Man må melde klart ud, hvad man står for som leder, og hvad medarbejderne kan forvente af en. Når det gælder ledelse på afstand, er det vigtigt at være tydelig om de gensidige forventninger til distanceledelse og delegation af opgaver og ansvar. Disse forventninger vil løbende skulle justeres, men som leder kan man lige så godt sætte emnet på dagsordenen helt fra begyndelsen.

Det kan man fx gøre på et møde, hvor man i fællesskab afklarer udfordringer og muligheder i arbejdsformen. Se tekstboks. Afklaringen kan også være en del af APV-arbejdet, trivselsundersøgelsen eller andre aktiviteter, der allerede er i gang. Det vigtige er, at der kommer direkte fokus på ledelse, selvledelse og samarbejde på afstand.

Det er lederens ansvar at sikre sig, at der er klare aftaler om og principper for, hvad henholdsvis medarbejderne og lederen tager sig af. Retningslinjerne kan godt være fleksible, men de bør i udgangspunktet være klare – og gerne skriftlige. Et uklart grundlag for selvledelsen fører ofte til misforståelser, usikkerhed, ledelsestomrum eller detailstyring.

Det er også vigtigt at være tydelig om, hvad det kræver af medarbejderne at indgå i en selvledende organisering. Både ledere og medarbejdere peger i undersøgelsen på, at det kræver noget særligt at trives med at blive ledet på afstand. Man skal være selvstændig, kunne samarbejde, have lyst og mod til at træffe beslutninger selv og tage ansvar for opgaverne. Nogle steder fremhæves disse personlige og sociale kompetencer i jobopslag og til jobsamtaler for at sikre, at nye medarbejdere er klar over de specielle vilkår i jobbet. De kan også indgå i den løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Der kan være stor forskel på lederrollen i perioder, hvor driften kører stabilt, og perioder, hvor en enhed står midt i store forandringer, nedskæringer, konflikter, mistrivsel eller særligt krævende projekter e.l.

Når det blæser op, vil lederen typisk være nødt til at være mere synlig og nærværende, end når enheden er i smult vande. Det kan ofte være fornuftigt i disse perioder at justere balancen mellem selvledelse og ledelse, så medarbejderne er klar over, at de ikke står alene i stormvejret.

Hvis der er tale om en særlig situation i én enkelt enhed, vil lederen ofte kunne prioritere en højere grad af fysisk tilstedeværelse netop her. Udfordringen er anderledes kritisk, hvis der fx er tale om ændringer i organisation eller arbejds gange, der



Leder: Jeg har meldt klart ud, at de skal komme til mig, hvis de står med nogle problemer. De er selvkørende, og de har selv indflydelse på deres hverdag. Men er der noget, de ikke kan håndtere, så går jeg ind. Min lederrolle er meget problemknuseren.

vedrører alle enheder på en gang. Så vil det ofte være vigtigt at gøre medarbejderne bevidste om, at de i høj grad selv må efterspørge den ledelse, de har brug for i situationen. Som leder vil man ofte skulle vurdere, om der er brug for at trække på andre ressourcer – fx egen chef, ledernetværk eller konsulentbistand.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Sæt selvledelse på dagsordenen fra begyndelsen.**
Sørg for klare aftaler om og principper for, hvad henholdsvis du og medarbejderne tager jer af.
 - **Gør det klart for både nuværende og nye medarbejdere, hvad det kræver at indgå i en selvledende organisation.**
 - **Vær parat til at være mere nærværende og indgribende, hvis enheden står foran særlige udfordringer eller store forandringer.**
-

Afklaring af selvledelse

– eksempler på spørgsmål

- Hvilke beslutninger skal medarbejderne kunne træffe på egen hånd?
- Hvilke gensidige forventninger er der til god kommunikation?
- Hvordan opbygger leder og medarbejdere en høj grad af gensidig tillid?
- På hvilke områder skal der være en form for kontrol?
- Skal særlige ledelsesopgaver delegeres til enkeltpersoner eller team?
- Hvordan løser medarbejderne indbyrdes konflikter i hverdagen?



Medarbejder: Indimellem opstår der situationer, hvor det kan være problematisk, at hun er så langt væk. Hvor vi i teamet er i tvivl eller bliver uenige om, hvordan vi skal gøre. Og hvor det måske tager for lang tid, før vi får taget fat i hende, eller hun selv opdager, at der er noget galt.

2. At gøre mål og værdier tydelige

Det er en helt basal ledelsesopgave at udstikke en tydelig retning og signalere klare fælles værdier som pejlemærker for det daglige arbejde. Når ledelse skal foregå på afstand, er den opgave både vigtigere og sværere.

Opgaven er vigtigere, fordi skibet skal kunne "sejle uden kaptajn" i længere tid ad gangen, og ingen derfor må være i tvivl om kurs og retning. I organisationer uden daglig kontakt mellem leder og medarbejdere er det utrolig vigtigt, at alle medarbejdere har virksomhedens mål og værdier at orientere sig efter, når de fx står i en uvant situation alene med en patient, kunde eller borger.

Opgaven er sværere, fordi både retning og værdier ikke bare er noget, man annoncerer på et møde, en opslagstavle eller på intranettet. Det er ved at blive levet, konkretiseret og udfordret i den daglige løsning af kerneopgaverne, at værdierne giver mening og bliver indarbejdet i kulturen. Den proces er sværere for lederen af præge uden at være en del af dagligdagen og dermed kunne fungere som rollemodel og værdikompass.

En leder gav hvert af sine team til opgave på et teammøde at præsentere praktiske eksempler på, hvordan de så de enkelte værdier i spil i hverdagen.

Ledelsesudfordringen består blandt andet i at skabe fælles retning for samarbejdet mellem enheder og medarbejdergrupper, der kan have hver deres kultur og tilgang til opgaverne; ja, i nogle tilfælde se helt forskelligt på, hvordan kerneopgaven løses bedst.

”

Leder: Et værdigrundlag kan man jo trække på nettet. Vores har medarbejderne selv været med til at lave, og de bruger faktisk værdierne som pejlemærker for de arbejdsmæssige beslutninger i hverdagen. Det fælles værdigrundlag er det, der på trods af afstanden binder os sammen.

”

Leder: At få kommunikeret sine forventninger ud er helt centralt, når man leder på afstand. For mig har det været en personlig udfordring, fordi jeg ellers hælder til, at 'det går nok', og 'så snakker vi bare om det'. Flere gange har jeg været nødt til at sige helt tydeligt, hvad jeg mener og forventer.

I nogle tilfælde bunder kulturforskellene i, at nogle medarbejdergrupper arbejder tættere på lederen og dermed ofte vil være bedre informeret om baggrunden for nye beslutninger end medarbejdere, der ikke deler hverdag med lederen. De hører derfor ikke, hvad der bliver talt om i kantinen eller ved kaffemaskinen og har ikke adgang til den uformelle viden, der "siver rundt i lokalerne".

Medarbejdere, som sidder længere væk, kan nogle gange opleve det som om, at nye beslutninger og forandringer kommer meget pludseligt. De har sværere ved på afstand at gennemskue komplekse beslutninger, fordi de mangler mange af de nødvendige "mellemløsningsregninger".

Som leder på afstand er det en vigtig kommunikationsopgave at gøre sine beslutninger klare og gennemsigtige for alle. Man er nødt til at være ekstra omhyggelig med at begrunde og forklare de ledelsesmæssige beslutninger: Hvorfor skal vi det her?

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Sørg for, at alle medarbejdere kender og forstår virksomhedens mål og værdier – og deres betydning for det daglige arbejde.**
 - **Vær ekstra omhyggelig med at begrunde og forklare dine ledelsesmæssige beslutninger.**
-

3. At styrke tillid og relationer

Alle interviewede ledere i projektet understreger samstemmen-
de, at tillid er helt afgørende for, at et samarbejde på afstand
kan få succes.

Selvledelse hviler på en forudsætning om særlig høj gensidig
tillid. Lederen skal have tillid til, at medarbejderne selvstændigt
løser deres opgaver på en god måde. Medarbejdere skal føle sig
trygge ved, at lederen trods afstanden bakker dem op; de skal
turde tale med deres leder om tvivl og fejl, stille spørgsmål og
bede om hjælp.

Tillid opbygges i relationer og gennem kommunikation. Derfor
er det en særlig udfordring at værne om tilliden, når relationer-
ne er "virtuelle", og kommunikationen er sjældnere og "tyndere"
end i dagligt samvær.

Tilliden bliver sårbar, når den ikke kan genbekræftes løbende i
det daglige, og hvis først tilliden mangler, bliver ledelsesopga-
ven op ad bakke. For mens det, lederen skriver, siger og gør,
generelt tolkes positivt, når tilliden er høj, bliver de samme signaler
let opfattet negativt, når tillidsniveauet er lavt.

Det samme gælder, hvis lederen foreslår nye procedurer og ar-
bejdsgange. Er tilliden lav, kan medarbejdere opfatte forslagene

”

Leder: Den største
forskel fra tidligere, hvor
jeg havde medarbej-
derne tæt på, er, at jeg
er nødt til at have meget
stor tillid til medarbej-
derne. Ellers kan jeg
ikke være et andet sted
og samtidig have ro i
maven.

som ordrer og utidig indblanding, skønt lederens intention må-
ske blot har været at hjælpe ved at bringe sine egne ideer i spil.

Som leder kan man ikke pålægge nogen at have tillid til en.
Tillid er noget, begge parter er nødt til at arbejde bevidst med
at opbygge, opretholde og understøtte. At vinde tillid som le-
der handler i høj grad om, at medarbejderne oplever en som
troværdig, tilregnelig og fair. Og når man ikke ses til hverdag,
bliver det ekstra vigtigt at udnytte alle chancer for at styrke til-
lid og gode indbyrdes relationer.

At være tillidsvækkende handler i høj grad om at demonstrere
personlig integritet og konsistent adfærd. Der findes ingen
fast opskrift på at skabe tillid, men fire generelle råd kan være
gode at holde sig for øje som leder:



- **Udvis tillid:** Tillid er smitsom. Når lederen selv udviser tillid til medarbejderne, får de også mere tillid til lederen. At delegere ansvar indebærer, at lederen signalerer tillid til, at medarbejderne inden for givne rammer selv kan håndtere en opgave.
- **Hold aftaler:** At holde det, man lover, og gøre det, man siger, er den sikreste måde at opbygge tillid på. At glemme aftaler og bryde løfter er den hurtigste måde at miste den igen. Her kan det være en særlig udfordring som leder på afstand, at man i en travl hverdag glemmer at vende tilbage på en forespørgsel. Det gør alle ledere af og til, men mange bliver reddet af, at de fx møder medarbejderen på gangen og dermed bliver mindet om det. Som leder på afstand kan man være nødt til at kompensere for dette via kalender, lister, skemaer eller andre metoder til at få overblik over aftaler og ting, man har lovet.
- **Vær fair:** Der er en særlig risiko for forskelsbehandling, hvis nogle medarbejdere eller grupper er tættere på ledelsen til daglig – eller tidligere har været det. I en geografisk spredt organisation opstår der let historier om, at lederens nærmeste får de spændende opgaver, modtager vigtig information før andre etc. Den slags opfattelser skal man som leder være omhyggelig med ikke at give næring.
- **Vis opbakning:** Medarbejderne i interviewene peger meget klart på, at det skaber tillid, når lederen er tilgængelig, lydhør og bakker dem op – især i svære sager eller situationer. Det er her, balancen mellem ledelse og selvledelse for alvor skal stå sin prøve. Næsten alle ledere i projektet bruger desuden en del ledelseskræfter på at tale godt om deres afdeling eller team både opadtil og over for omverdenen. Det er med til at gøre medarbejderne stolte og give dem tiltro til, at lederen står bag dem.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Arbejd bevidst med at opbygge, opretholde og understøtte den gensidige tillid i relationen med medarbejderne.**
 - **Vind tillid ved selv at udvise tillid, holde aftaler, være fair og bakke medarbejderne op.**
-



Medarbejder: Vi har meget frie tøjler til at løse de problemer, der opstår undervejs. Hun viser tillid til, at vi vælger den bedst mulige løsning. Vi har efterhånden vænnet os til det og ved nu, at hun ikke bagefter kommer og banker os i hovedet.

4. At finde den rette form for kontrol

En høj grad af tillid skaber ofte stor ansvarlighed. Med høj tillid og klare rammer øges medarbejdernes egenkontrol, og som leder på afstand kan man i en vis udstrækning slippe kontrollen.

Men selvledelse og tillidsbaseret ledelse handler ikke om at smække benene op og lade medarbejderne passe butikken. Som leder skal man hele tiden træffe de helt afgørende beslutninger om, hvor man skal slippe styringen, og hvor man tværtimod skal holde godt fast i den. Hvis ikke ens tillid er velovervejet, bliver man let oplevet som naiv i stedet for tillidsfuld.

Trods nok så velfungerende selvledelse vil der altid være brug for et vist element af måling og kontrol. Derfor er det vigtigt, at leder og medarbejdere drøfter, hvilke former for kontrol, dokumentation og målinger der er nødvendige, når man ikke ses til hverdag. Med andre ord: Hvordan man tilrettelægger kontrollen, så den er meningsfuld, fokuseret, fair, passende – og så man kan lære noget af den.

Også her gælder det, at kontrol vil opleves forskelligt afhængig af tillidsniveauet i organisationen. Med høj tillid kan relevant kontrol opleves som nyttig og understøttende. I organisationer med lav tillid opleves kontrol ofte meningsløs, begrænsende eller som udtryk for mistillid.

Det handler også om, hvordan lederen giver feedback til sine medarbejdere – og selv efterspørger feedback fra dem. For som leder på afstand kan det være særlig vigtigt at gøre medarbejderne opmærksomme på, at de skal melde tilbage til lederen, hvis der er noget, der ikke fungerer, eller forhold, de er utilfredse med.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Drøft med medarbejderne, hvilke former for kontrol, dokumentation og målinger der er nødvendige, når I ikke ses til hverdag.**
 - **Gør det klart for medarbejderne, at de skal melde tilbage til dig, hvis der er noget, der ikke fungerer, eller forhold, de er utilfredse med.**
-



Leder: Jeg sikrer mig, at de ikke ser mig som kontrol-lant. Det gør jeg ved at være åben i mine beslutninger og sørge for, at medarbejderne ved, at jeg følger op på vores målsætninger. Når jeg fx er usikker på, om vi når, det vi skal, spørger jeg til det.



Medarbejder: Vi styrer efter nogle overordnede mål, som gør, at vores leder kan følge med. Med langt mere fleksible vilkår at løse opgaverne under har vi været nødt til at afstemme indbyrdes og med lederen, hvornår arbejdet fx er udført godt nok.

5. At delegere til team og nøglepersoner

På de fleste arbejdspladser, der har deltaget i projektet, har medarbejderne været organiseret i team eller grupper. Betydningen af teamsamarbejde vokser, når den enkelte medarbejder ikke har direkte adgang til sin leder. Et velfungerende team, hvor der samarbejdes både med hinanden og lederen, er en vigtig forudsætning for, at ledelse på afstand bliver en succes.

Lederne bruger typisk teamet som en ramme om selvorganiseringen, og det er i høj grad i de enkelte team, at medarbejderne får både faglig og ledelsesmæssig sparring. Ud fra principperne om selvledelse vil man som leder typisk opmuntre det enkelte team til selv at tage stilling til opgaverne, prøve ting af og sparre med hinanden. Man vil ofte gå ind i dialogen med de enkelte medarbejdere eller hele teamet med det perspektiv at klæde dem på til næste gang selv at træffe beslutningen.

Det kan fx ske med en coachende tilgang og spørgsmål som: "Hvad har I overvejet at gøre?", "Har I prøvet noget lignende før?" eller "Hvad tænker du selv er den bedste løsning?" Men hele tiden med den vigtige præmis, at medarbejderne og teamet selvfølgelig skal bruge lederen, når det er nødvendigt.

Det er en del af ledelsesopgaven at sikre, at teamet har tid og ressourcer til at mødes, samt at sørge for, at teamet har klare interne retningslinjer og spilleregler. Nogle ledere holder jævnlige teamudviklingssamtaler som supplement til MUS. På den måde kan man som leder løbende have en føling med teamets udfordringer og udvikling. Se tekstboks.

Delegering til nøglepersoner

Nogle opgaver skal måske ikke delegeres til hele teamet, men til enkeltmedarbejdere med særlige ressourcer eller kompetencer. Det kan fx dreje sig om:

- Forskellige specialister – fx it-superbrugeren, der kan hjælpe kollegaerne.
- Teamkoordinatorer, som formidler information videre både fra lederen til teamet og den anden vej.
- En person, der skal holde styr på særlige mærkedage hos personalet og fx sørge for en gave.
- Tovholdere på særlige projekter og processer, der kan sikre, at fx værdier og aftaler bliver omsat til daglig praksis.
- Mentorer, der over for nye medarbejdere har en vigtig opgave med at formidle information, retning, værdier og tilbyde sparring.

Teamsamtaler

Teamudviklingssamtaler er blandt andet gode til at øge deltagernes teambevidsthed og udvikle medarbejdernes evne til at arbejde godt sammen som et selvledende team.

Lederen kan fx sætte fokus på det, der fungerer godt i teamet og i selvledelsen – via spørgsmål som:

- Hvad kendetegner de situationer, hvor vi oplever, at vores samarbejde fungerer godt – på trods af afstanden?
- Hvordan drømmer vi om, at vores samarbejde ser ud i fremtiden?
- Hvad vil vi være i stand til at opnå i kraft af et velfungerende samarbejde?

Der ligger i så fald en tilsvarende ledelsesopgave i at gøre principperne i denne delegering så tydelige som muligt – samt at sørge for, at den pågældende er klædt godt på til at løfte opgaven.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Brug team som ramme om selvledelse, og understøt det enkelte team i selv at tage stilling til opgaverne, prøve ting af og sparre med hinanden.**
 - **Uddeleger ansvar for udvalgte opgaver til enkeltmedarbejdere med særlige kompetencer på området.**
-

”

Leder: De er vokset helt vildt. Det gør de ikke ved, at der som tidligere sidder en og siger ja eller nej til, at de kan købe en kost. I dag tror de på de beslutninger, de træffer, de bruger hinanden og er gode til at trække på de rette ressourcepersoner.

”

Medarbejder: Vi sidder i mindre enheder og bruger hinanden til faglig sparring. Det er let at ringe til hinanden eller sende en mail – også på tværs af enhederne. Nogle gange tænker man 'Skal vi rode hende ind i det? Nej, det klarer vi lige selv.' Det ville måske være anderledes hvis hun var tættere på.

KOMMUNIKATION OG NÆRVÆR



”

Medarbejder: Vi er forskellige og sidder spredt på flere adresser, og når noget meldes ud, kan det blive opfattet og hørt meget forskelligt. Det er meget, meget vigtigt at få afstemt kommunikationen, så der ikke opstår uklarheder, og vi går og bliver uenige eller bekymrer os.

Kommunikation er kernen i al ledelse. Det er via kommunikation, at lederen kan formidle organisationens mål og værdier, drøfte dem med medarbejderne, finde nye løsninger, løbende justere kursen, afstemme forventninger og løse konflikter. Alt dette skal man også kunne som leder på afstand. Men man er nødt til at gøre det på lidt andre betingelser og måder end den leder, der går op og ned ad sine medarbejdere hver dag.

Den basale udfordring for "den fraværende leder" er, at der let opstår et kommunikationstomrum. Det vil sige en situation, hvor medarbejderne er usikre på, hvad lederen mon tænker, mener og ønsker. De fylder så selv tomrummet ud med deres egne forestillinger, fortolkninger, fantasier, frygt og forhåbninger. De skaber kort sagt deres egne billeder af lederen og lederens intentioner – ud fra tidligere erfaringer og med de fragmenter af information, de har til rådighed.

Et generelt vilkår for ledelse på afstand er, at en større del af den samlede kommunikation og information er nødt til at foregå digitalt: telefonisk eller per e-mail og sms. Fælles for disse kanaler er, at de er væsentlig smallere og dermed mindre præcise end fysisk kommunikation. Telefonsamtaler er dog noget rigere end skriftlig kommunikation, men mangler stadig alle de små signaler i kropssprog og ansigtsudtryk, der får ansigt-kommunikation til at fungere så godt.

Også ledere, der arbejder tæt på deres medarbejdere, bruger selvfølgelig de digitale kanaler til at informere. Men som leder på afstand er det sværere at have føling med, hvordan den digitale information bliver modtaget. For man møder ikke lige sine medarbejdere på gangen eller i kantinen, hvor de uformelt kan stille opklarende spørgsmål, og hvor man som leder let kan læse af medarbejdernes ansigter, om de er forvirrede, utilfredse – eller om alt er i sin skønneste orden.

”

Leder: Kommunikation, troværdighed og information. Det er de overskrifter, jeg bruger rigtig meget i hverdagen i min daglige ledelse. Du kan næsten ikke kommunikere nok, men du skal være meget bevidst om, hvad dit budskab er, og hvordan du bedst kommunikerer det præcist ud.

Behovet for at kommunikere sig til et mere præcist indtryk af hinanden gælder selvsagt begge veje. Lederen på afstand har også brug for at få korrigeret sin "afstandsbedømmelse" af de enkelte medarbejdere. Én svarer måske ikke så hurtigt på mails ("han er nok lidt sløv"), en anden stiller hele tiden spørgsmål ("hun er kritisk") osv.

Som leder på afstand er man kort sagt nødt til at være ekstraordinært omhyggelig med sin kommunikation. Det gælder både hvad man siger, hvordan og ad hvilke kanaler. Hvis man kommunikerer forkert eller for lidt, er medarbejderne tvunget til at stykke deres eget billede sammen, og så er der ikke langt til misforståelser, mistillid og dårligt samarbejde.

På de næste sider præsenteres fire vigtige udfordringer i kommunikationen, når man leder på afstand:

1. At sikre plads til uformel dialog
2. At være tilgængelig for sparring
3. At udnytte de formelle møder
4. At beherske den digitale kommunikation



Leder: Det kan være svært at få en fornemmelse af de enkelte medarbejdere og deres værdier, når man ikke ser dem så meget i hverdagen. Derfor har jeg blandt andet bedt om selv at få MUS-samtalerne. De lå tidligere et niveau oppe, men det er så givende at få set folk i øjnene, givet noget feedback og opbygge tillid.

1. At sikre plads til uformel dialog

Når man leder flere enheder på afstand, er det nærliggende at prioritere sin ledelsestid meget skarpt. Når man er til stede, er det, fordi man har formelle møder, særlige opgaver eller et bestemt problem, man skal løse. Det har den uheldige bivirkning, at man nemt kommer til at forsømme den uformelle dialog med medarbejderne, der i høj grad er med til at opbygge gode personlige relationer og gensidig tillid.

Relationerne tager dermed let farve af, at al kommunikation er formel, målrettet eller problemfokuseret; at man kun kommunikerer, når der er noget galt, og selvdelselsen ikke slår til. Det kan betyde, at man som leder automatisk forbindes med noget formelt og negativt. Den mere afslappede, lette kommunikation, der kunne skabe en modvægt til dette, bliver der sjældent eller måske aldrig tid til. Som leder kan det også blive sværere at signalere, at man faktisk interesserer sig for den enkelte medarbejder og vedkommendes situation og udfordringer.

Altid at mødes i det formelle rum har både fordele og ulemper. På den ene side bliver man tvunget til at træde i karakter som leder. På den anden side risikerer man at blive mere utydelig som menneske, når man ikke også kan vise mere uformelle, dagligdags og måske humoristiske sider af sin personlighed. Og det kan gå ud over den vigtige tillid, at medarbejderne ikke kan fornemme, hvem man egentlig er som person.

Derfor kan der være god mening i, at man som leder er opmærksom på med jævne mellemrum at skabe og udnytte muligheder for den uformelle – og positive – kommunikation. Det kan være et opkald, der bare handler om, hvordan det går, eller at man som leder spørger til medarbejderens trivsel og opgaver, når man alligevel taler sammen om praktiske ting. Man bør også overveje at komme et smut forbi de forskellige enheder og hilse på – ikke kun, når der er aftalte møder.

For alle henvendelser uden anledning gælder det dog, at medarbejderne kan blive usikre på, hvorfor lederen nu pludselig ringer eller kommer forbi. Om der stikker noget under. Som leder på afstand kan det derfor være en god ide at sige det højt: "Det næste stykke tid ringer jeg eller kommer rundt for at sige hej og lige få hilst på, så jeg har en bedre fornemmelse af, hvordan I har det, og hvad der foregår ude hos jer." Det kan være med til at sikre den tryghed og tillid, der netop var en del af formålet med den uformelle dialog.

En vigtig forudsætning for en god uformel dialog er, at lederen har en veludviklet sans for mennesker og relationer. Det kan fx handle om at huske eller fornemme, at en medarbejder lige nu står med en særlig faglig eller personlig udfordring – eller begejstring.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Skab og udnyt muligheder for at dyrke den uformelle og positive kommunikation.**
 - **Tag på uformelle, men gerne varslede besøg hos de forskellige enheder.**
-



Medarbejder: Når vi endelig mødes, bruger vi også tid til at snakke om andet end arbejde. Det har vi talt om, at der skal være plads til. Vores leder er også god til at fortælle lidt om, hvad hun laver udover arbejdet. På den måde får vi også en bedre fornemmelse af hinanden og hende som menneske.

2. At være tilgængelig for sparring

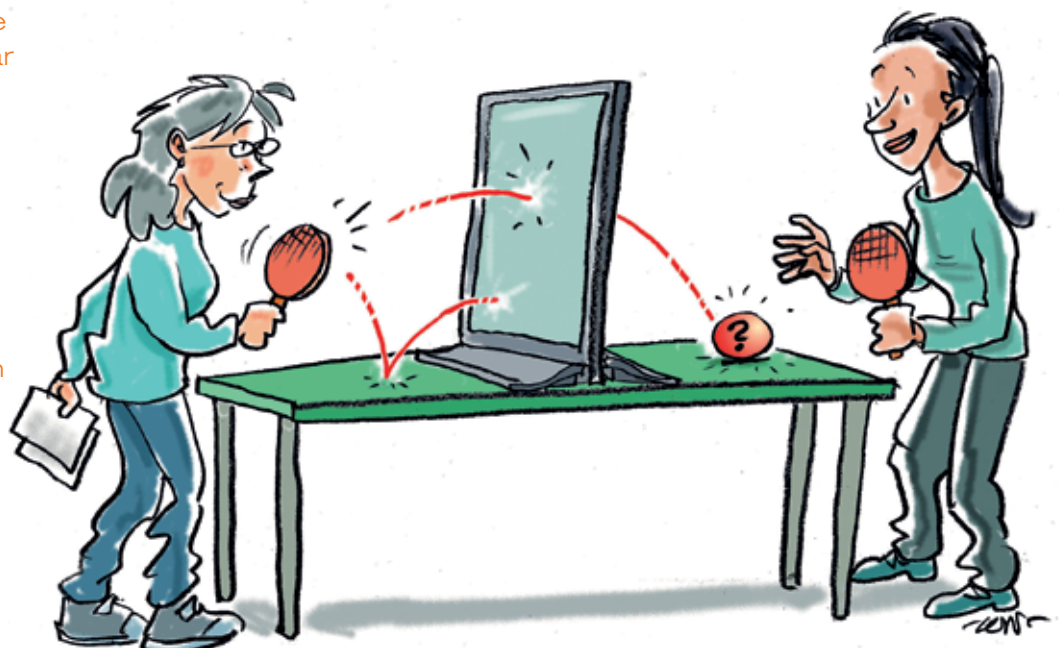
Når medarbejdere efterspørger synlig ledelse, mener de ofte en leder, der er fysisk til stede, og som de let kan spørge til råds og få sparring hos. Når leder og medarbejdere arbejder fysisk tæt sammen, kan en del af disse behov indfris som en integreret del af dagligdagen. Dels er der en del henvendelser, som lederen straks kan svare på, dels overværer lederen ofte episoder eller overhører dialoger, hvor en hurtig indgriben kan løse problemet eller forebygge, at det udvikler sig.

Som leder på afstand er man nødt til at finde veje til at kompensere for, at man sjældnere er på kontoret eller til stede blandt medarbejderne. Tilgængelighed handler om, at medarbejderen trods afstanden føler, at lederen er til at få fat i, når der er brug for det.

Den typiske måde at sikre det på er, at medarbejderen kan ringe eller skrive til sin leder og få en hurtig tilbagemelding, når medarbejderen har brug for afklaring af spørgsmål eller behov for sparring.

Det kan også styrke oplevelsen af tilgængelighed, at medarbejderne ved, hvor lederen er, hvad lederen bruger sin tid på, samt hvornår de har mulighed for at møde lederen næste gang. Blandt de udbredte metoder til at sikre dette kan nævnes:

” Leder: Jeg er nødt til at være tydelig og ikke mindst tilgængelig, når der er behov for det. 'Det kan godt være, at jeg sidder 10 km væk, men jeg er her, og jeg kommer, hvis I har behov for det. Og I er altid velkomne til at ringe, skrive eller komme forbi.' Det kan ikke siges tit nok.



- At have en synlig kalender – enten i elektronisk form eller en fysisk kalender på et sted, hvor medarbejderne tit kommer forbi.
- At orientere løbende om, hvad man som leder er optaget af. Det kan være via nyhedsmails eller ved møder med de enkelte enheder.
- At have en fast og kendt mødestruktur – eventuelt kombineret med en fast plan for, hvornår man er til stede på de forskellige adresser.
- At have en klar aftale om, at medarbejderne kontakter lederen, hvis de finder, at der er behov for at mødes.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Sørg for, at medarbejderne kan kontakte dig og få en hurtig tilbagemelding, når de har brug for afklaring af spørgsmål eller behov for sparring.**
- **Lad medarbejderne vide, hvor du er, hvad du bruger din tid på, og hvornår de kan møde dig næste gang.**

”

Medarbejder: Vi kan altid få fat på hende. Hun lytter til, hvad vi siger, og så sker der også noget. Der er handling bag, og det er en vigtig kompetence for en leder på afstand. Vi kan komme igennem til hende og få noget til at ske, når vi har brug for det.

3. At udnytte de formelle møder

En vigtig del af ledelse på afstand udøves, når lederen og medarbejderne ses til formelle, aftalte møder. Det kan være møder med hele enheden eller med mindre team, projektgrupper e.l.

Som leder på afstand er det særlig vigtigt nøje at overveje og planlægge disse møders formål, indhold og form.

En del af lederne i projektet har fx fravalgt at bruge den knappe mødetid på at give informationer, som medarbejderne kan få på anden vis. I stedet prioriterer de, at der skal være tid til at diskutere faglige og lidt mere komplekse emner, når leder og medarbejdere endelig ses.

Der er også eksempler på, at en del af møderne bliver brugt til "problemknusning". Eksempelvis sådan, at medarbejderne opsamler spørgsmål og emner, der ikke haster, og drøfter dem på de aftalte møder – i stedet for løbende at ringe og maile til lederen.

Generelt er det en god ide at overveje, hvilken mødeform der bedst understøtter det aktuelle behov for ledelse – herunder hvad der skal tales om og besluttes på mødet, og hvad der med fordel kan klares på andre tidspunkter og ad andre kommunikationskanaler.

Der er mange eksempler på, at ledere – udover de løbende, faste møder – arrangerer årlige seminarer, heldagsmøder og lignende. På den måde bliver der bedre tid til at drøfte forskellige temaer og udfordringer i såvel opgaveløsningen som i det at samarbejde på afstand.

Videokonferencer o.l.

Nogle ledere har gode erfaringer med videokonferencer, som gør det muligt at efterligne et fysisk møde uden at skulle samle alle parter.

Onlinemøder kræver selvsagt, at man har adgang til det nødvendige it-udstyr. Derudover er det et vigtigt hensyn at give de mødedeltagere, der sidder på afstand, lige så gode muligheder for at deltage som de tilstedeværende. Det kræver, at mødelederen er god til at inddrage alle og stille spørgsmål undervejs. Det er således ofte nødvendigt at styre digitale møder noget strammere end almindelige fysiske møder.



Leder: Vi mødes en gang om måneden til personalemøde og hver 14. dag i kollegiale fællesskaber. Det skaber en tryghed hos alle, at vi mødes på faste tidspunkter, og alle prioriterer det meget højt – ikke mindst jeg selv. Vi har brugt en del tid på at afstemme forventninger og muligheder for at ses – og samtidig gøre det rationelt og effektivt.

Endelig får MUS-samtalen en særlig status hos både medarbejdere og leder, når afstand er et grundvilkår. Det er en kærkommen og vigtig lejlighed til at mødes, se hinanden i øjnene og få talt om status på arbejdet, forventninger og udvikling. Lederne i projektet prioriterer generelt den årlige MUS-samtale meget højt, og en del af dem sætter direkte de specielle kommunikationsforhold på dagsordenen til samtalen. Eksempelvis ved at spørge til, hvordan medarbejderen foretrækker at kommunikere, og hvad lederen skal være særlig opmærksom på i sin kommunikation.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Overvej nøje jeres aftalte, fysiske møders formål, indhold og form.**
- **Brug mødetiden på det, der kræver levende dialog. Find eventuelt andre kanaler til ren orientering.**



Medarbejder: Hvordan bruger vi vores møder og den fysiske mødetid sammen på den bedste måde? Hvad er det, vi prioriterer at bruge vores kræfter på? Det er en af de ting, vi har arbejdet målrettet på, fordi vi vidste, det var vigtigt.



4. At beherske den digitale kommunikation

Skriftlig information og forskellige former for digital kommunikation indgår i alle typer af ledelse. I ledelse på afstand spiller de blot generelt en større rolle, fordi de i flere situationer skal træde i stedet for det fysiske møde. Her omtales disse kanaler under ét som "digitale".

De digitale kanaler har mange fordele, og det er svært at forestille sig en ledelse på afstand uden mulighederne for hurtig og fleksibel kommunikation – både til den enkelte og til mange på en gang. Som leder er opgaven at kende de forskellige kommunikationsformers styrker og svagheder og dermed kunne vælge det rette medie til at understøtte ens ledelse i forskellige situationer. I hvilke tilfælde er det bedst at ringe? Hvad er e-mails gode til? Kan man give kritisk feedback i en sms? Og hvornår er de digitale kanaler utilstrækkelige, så der er brug for et fysisk møde?

At blive oplevet som tilgængelig trods afstanden handler i høj grad også om at afstemme medarbejdernes forventninger til den digitale kommunikation. Som leder kan det fx være en god ide at fortælle medarbejderne, hvor hurtigt man typisk svarer på en henvendelse. Skal de lægge besked på telefonsvareren? Bliver e-mails læst og besvaret hver dag? Bliver medarbejderne ringet op efter arbejdstid? Osv.

”

Leder: Nogle af mine medarbejdere er ikke vant til at bruge e-mail i deres kommunikation, og det gør det lidt svært. Men vi snakker om det og arbejder henimod, at alle skal kunne bruge det. Lige nu forventer jeg, at de mindst en gang om ugen tjekker, om jeg har sendt noget til dem. Fx sender jeg alle referaterne fra personale-møderne med e-mail.

Tilsvarende bør man som leder gøre det klart, hvordan man forventer, at medarbejderne udnytter den digitale kommunikations muligheder. Hvor ofte bør de tjekke deres mail eller arbejds mobil? Forventes de at reagere på lederens nyhedsmail eller anden fælles information? Er der særlige krav til, at de bruger intranettet eller andre systemer og teknologier?

Men uanset hvor godt lederen udnytter de digitale teknologier, er der intet, der kan måle sig med eller erstatte at mødes ansigt til ansigt. Det viser al erfaring, og det bekræfter samtlige ledere i projektet.

Alle kommunikationskanaler har deres styrker og begrænsninger. Nedenfor gennemgås blot nogle få af dem, ledere og medarbejdere typisk fremhæver ved hhv. e-mail, telefon og sms.



Leder: Jeg bruger 30-40 procent af min tid på e-mail, som er godt til rigtig meget og et vigtigt redskab. Når jeg skriver, overvejer jeg hele tiden, hvordan jeg kan formulere det, så mailen afstemmer medarbejdernes billeder og understøtter den retning, jeg ønsker de skal have.

E-mail

For mange ledere er e-mail blevet en vigtig kommunikationskanal. Derfor er det også med til at forme medarbejdernes opfattelse af en, hvordan man som leder skriver og håndterer e-mail. Der er især to vigtige overvejelser, når det gælder brugen af e-mail som ledelseskommunikation:

For det første, om e-mail er det rigtige medie til den konkrete besked. E-mail er fx sjældent det rette valg, når det er et kompliceret budskab med mange aspekter, når budskabet er let at misforstå, eller når det haster med at få et svar.

For det andet, hvordan modtageren vil opfatte e-mailen. Skriftlig kommunikation mangler alle den mundtlige og nærværende kommunikations nonverbale signaler. Den er mindre præcis og nuanceret og lettere at misforstå og fejltolke. Derfor skal man være meget tydelig, når man som leder skriver til medarbejderne. Det kan man blandt andet være ved at bruge såkaldt metakommunikation, hvor man undervejs kommenterer kommunikationen:

"Jeg forstår din mail sådan, at ... Er det korrekt forstået? Jeg spørger, fordi jeg vil være sikker på, vi er enige."

Eller: "Det er vigtigt, at du læser dette som en ide, du kan overveje, og ikke som den eneste mulighed."

Smileys er også en form for metakommunikation, der rigtigt brugt kan sikre, at mailen bliver læst i den rette (positive) ånd. Se også faktaboksen Gode råd om e-mail.

Gode råd om e-mail

Afklar, før du skriver:

- Hvem er modtageren/modtagerne?
- Hvad er mit budskab, og hvad vil jeg signalere?
- Hvad er min personlige stil som leder?

Tjek, inden du sender mailen:

- Er det tydeligt, hvad jeg vil?
- Blev mailen så kort som mulig?
- Blev der plads til at være høflig og venlig?
- Kan mit ordvalg eller min tone misforstås?

Hvis der er tale om et særlig vigtigt budskab, kan det være en god ide at få en anden til at læse mailen igennem og vurdere, om den lever op til sit formål.

Det er også ofte en god ide at gemme en vigtig mail som kladde og selv læse den igennem med friske øjne lidt senere. Send aldrig en mail, der er skrevet i vrede, før du er dampet af.

Telefonopkald

Telefonen er et uundværligt redskab i ledelse på afstand. En opringning har den fordel frem for e-mail og sms, at man kan skabe et langt stærkere personligt nærvær og hurtigere og mere præcist kan kommunikere om selv komplekse problemer. Telefonen er i rigtig mange tilfælde den bedste måde at sikre en god kommunikation på afstand.

Ulemperne ved at ringe i stedet for at skrive er, at telefonsamtalen er et synkront medie, så man er nødt til at finde et tidspunkt at tale på, hvor det passer begge parter. Desuden fastholder et telefonopkald ikke indholdet i dialogen, så man kan vende tilbage til den. Derfor kan det i nogle tilfælde være en god ide at afslutte samtalen med, at en af parterne sammenfatter de vigtigste aftaler i en e-mail.



Sms

En del ledere på afstand bruger sms til at kommunikere med medarbejderne. Sms gør det muligt at nå medarbejderne meget hurtigt med korte beskeder. Det kan være en stor fordel, når man arbejder adskilt, men alligevel har brug for at koordinere og indgå aftaler. Mange både ledere og medarbejdere bruger sms til at bede den anden om at blive ringet op, "når du har tid".

Sms er især godt til korte, faktuelle beskeder, der haster. Hvis budskabet derimod er personligt, kritisk, vigtigt eller følsomt, er det ofte bedre at ringe eller at mødes.

GODE RÅD TIL LEDEREN

- **Kend de forskellige kommunikationsformers styrker og svagheder, og vælg det medie, der passer til situationen.**
 - **Aftal med medarbejderne, hvad I forventer af hinanden, når det gælder kommunikation via e-mail, sms og telefon.**
-

”

Medarbejder: Når opgaver bliver givet videre per mail, sidder man ofte tilbage og tænker: 'Hvad ligger der mere præcist i det her?' Eller man går i gang og finder ud af, at det var noget andet, det gik ud på. Når man har prøvet det nogle gange, så ringer man op i stedet for ...

LÆS MERE

Helle Søndergaard: **Distanceledelse**, Forlaget Bios, 2010

Om tilrettelæggelse og ledelse af distancearbejde med gode råd og vejledning til såvel ledere som medarbejdere.



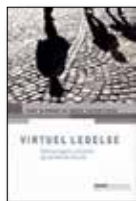
Henriette Palner Stick: **Virtuelle team**, Gyldendal Business, 2011

Brugsbog til teamledere om, hvordan de kan skabe videndeling og effektivitet i et team, der sjældent mødes fysisk.



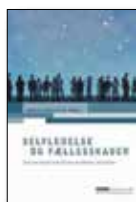
Mads Schramm og Søren Diederichsen: **Virtuel ledelse** – skab synlighed, resultater og nærvær på afstand, Dansk Psykologisk Forlag, 2011

Samler den nyeste viden og forskning omkring ledelse på afstand og rummer en lang række redskaber til formålet.



Sanina Kürstein (red.): **Selvledelse og fællesskaber** – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv (antologi), Dansk Psykologisk Forlag, 2010

En antologi, der med udgangspunkt i forskellige faglige perspektiver giver inspiration og redskaber til at arbejde med selvledelse.



Gratis publikationer fra Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har udgivet cirka 40 hæfter og andre typer af materiale om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra www.lederweb.dk.

Arentzens metode

Et e-læringsværktøj om nogle af den offentlige leders vigtige kommunikationsopgaver.



Sammenhængskraft – i virkeligheden

En udforskning af, hvad sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer betyder i praksis.



Først og fremmest leder

Viden og spørgsmål om kommunale ledere i første række.



Innovation i hverdagen

Praktiske fif til ledere, der gerne vil skabe en mere innovativ arbejdsplads.



Ledelsesrum

Inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlefrihed.



De skjulte velfærdsreserver

Debatoplæg om potentialerne i offentlig ledelse med social kapital.



Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.lederweb.dk/om-os

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Sine Sunesen, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Gribskov Kommune
- Afdelingschef Bente Buhl Rasmussen, KL

NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ AFSTAND

- NÅR DER ER LANGT TIL NÆRMESTE LEDER

Mange gode råd om ledelse tager udgangspunkt i, at man som leder ser og taler med sine medarbejdere dagligt. Men sådan ser hverdagen langt fra ud for alle ledere. I kommuner og regioner må mange ledere dele deres opmærksomhed mellem flere enheder på forskellige adresser. De er nødt til at udøve nærværende ledelse på afstand.

Selv om ledelsesopgaven stadig er den samme, får kendte ledelsesbegreber som tillid, selvledelse og kommunikation nye betydninger. Ledelse på afstand kræver noget særligt – både af lederen og medarbejderne.

Dette hæfte sætter fokus på disse særlige udfordringer og på, hvordan den enkelte leder kan håndtere dem. Hæftet udspringer af et projekt, hvor ti "distanceledere" og deres medarbejdere er blevet interviewet.

Bag projekt og hæfte står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Læs mere på Lederweb.dk.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE