



Lacinai Communication &
Performance development AB

Distansledarskapets utmaningar

*"Hur mår du där på
andra sidan skärmen...?"*



Om studien

Ledarskapskonsulten Antoni Lacinai har under det senaste året frågat 500 chefer och ledare om vilka utmaningar de ser av distansarbete och att leda sin personal digitalt. Han har fått in närmare 1000 svar och har sammanställt ett antal slutsatser som är viktiga ur ett ledarskapsperspektiv i planering av arbetsledning, avstämningar och det dagliga arbetet.

Bland svaren som kommit in har man kunnat se ett antal tydliga teman: Engagemang, teknik, organisation, psykosocial arbetsmiljö och kroppsspråk är det som de flesta svaren handlar om. En del saknar till och med sin whiteboard...

Resultatet

Här följer en sammanställning av de viktigaste slutsatserna från varje tema. Under varje tema följer några citat från studien som illustration. En av studiens stora slutsatser är att man saknar de spontana samtalen som uppstår på ett gemensamt arbetsställe.

Engagemanget

Att skapa och upprätthålla engagemanget i det digitala distansarbetet är något som 30% av de svarande berör. Det handlar om svårigheten i att ha en bibehållen teamkänsla när man inte längre arbetar på samma fysiska plats. Men också att det är svårt att bygga upp en energi på egen hand när man har en dålig dag.

- Få folk engagerade och inspirerade till att agera och göra*
- Svårt att förmedla entusiasm och skapa engagemang via skärm*
- Hålla engagemang och mod uppe hos medarbetare och mig själv*

Teknik

Att personer som arbetar på distans blir drabbade av teknikstrul är det nog ingen som blir förvånad av. Däremot är det endast 10% som tagit upp det i sina svar. När alla arbetar på distans utvecklas en tolerans för att verktygen man använder kan krångla. Under en arbetsvecka hinner det drabba alla så ingen känner sig särskilt utpekad. Däremot drabbar det effektivitet och produktion om det hindrar medarbetarna från att arbeta överhuvudtaget. Flera understryker att verksamheter som hade en låg digital mognad fått upplevt problem när inte alla medarbetare känt sig bekväma med det digitala.

- Att alla har samma kunskap kring tekniken.*
- Det läggs mycket tid på att lära sig tekniken*
- Att få deltagare att använda kameran*

Organisation

När en organisation ställer om till distansarbete och sker digitalt är det naturligt att organisationen inte är förberedd på det. Det blir tydligt att organisationen utgår från en fysisk plats där man har sitt arbetsställe eller åtminstone träffas för möten. I undersökningen har 14% angett att man upplever problem relaterade till hur själva arbetet är organiserat. Som chef kan det därför vara av vikt att se över vilka strukturer man själv har som hindrar respektive underlättas av distansarbete. Här handlar det också om att ha koll på arbetstiden så att ingen arbetar för mycket.

- Alla arbetsuppgifter inte möjliga på distans*
- Arbetstiden kan skena iväg, en kollega körde ca 70 h/vecka*
- Att hålla personlig kontakt med alla teammedlemmar*
- Projekt tar mycket tid att koordinera*

Mellanmänskliga interaktionen

Det som fått stryka på foten mest under pandemin och med distansarbetet är ändå det rent mellanmänskliga. Med kollegorna digitalt och fysisk distansering

i butiker och till våra närmaste påverkar detta oss enormt. Hela 66% har svarat att de upplever problem som handlar om det mellanmännsliga och den psykosociala arbetsmiljön. Saker som tidigare snabbt kunde stämmas av i korridoren, att lyssna på sina kollegor under fikarasten på hur de mår, att dubbelkolla någon detalj i ett projekt; allting kräver ett möte eller kontakttillfälle.

- Svårt att känna av hur personer mår*
- Tappar "detaljer" i kommunikationen*
- Mesta gäller specifik agenda och det finns inte samma utrymme för vanligt umgänge*
- Skapa det spontana mötet, "knack på axel"*



Många saknar den sociala samvaron och den okomplicerade kommunikationen på fikaraster

Icke-verbal kommunikation

Gränsen mellan det mellanmännsliga och kroppsspråket är hårfin men det är många svar som uttryckligen handlar om problem med att läsa av kroppsspråk när möten sker digitalt (12%). Det är svårt att läsa av ansiktsuttryck och att själv göra sig förstådd om man är van att använda icke-verbal kommunikation.

- Kan inte läsa av miner, suckar.*
- Jag kan inte läsa av personen jag handleder*
- Aktiv lyssning när jag inte ser lika mycket kroppsspråk*

Ansvar

I diskussionerna om och inför distansarbete är det många som uttryckt en oro för att medarbetarna inte ska ta ansvar utan smita undan när de inte längre arbetar på samma plats. I undersökningen är det dock endast 3% som har uttryckt denna oro. Ingen har upplevt problem med personal eller kollegor som smiter undan utan alla svaren handlar om oro.

- Anställda kan smita under radarn*
- Att våga lita på att saker blir gjort*
- Lättare för ej engagerade kollegor att smita undan att arbeta*

Sammanfattningsvis

För att lyckas med sitt ledarskap digitalt måste man vara aktiv och ha en plan för hur man ska kunna kompensera för de brister som finns i distansarbetet. När medarbetarna inte dagligen möts av företagets logotyper på kaffekopparna i fikarummet och får känslan från arbetsplatsen krävs det helt enkelt mer av dig av alla: chef, ledare och kollega.

Sölvesborg, januari 2021

Antoni Lacinai