

# Kriser kan være positive – fire nedslag i hybrid ledelse



**Anders Raastrup Kristensen**

lektor, Københavns Universitet  
og ekstern lektor, CBS

Kriser blottlægger vores fundament som ledere. Tænk bare på, hvordan den danske fodboldlandstræner, Kasper Hjulmand, håndterede den tragiske situation med Christian Eriksen til EM. I mindre målestok har mange ledere over hele landet stået i vanskelige og ukendte situationer i forbindelse med coronakrisen, som de hurtigt skulle finde nye løsninger på.

Anders Rastrup Kristensen // lektor, Københavns Universitet og ekstern lektor, CBS

Coronakrisen er en global krise, der har udfordret alle de ting, vi havde taget for givet som ledere. Kriser er krævende, da vi bliver nødt til at bruge tid og mentale ressourcer på ting, vi hidtil har taget for givet. Omvendt kan kriser også være givende – bagefter – når vi oplever, at vi har flyttet os og forbedret nogle ting.

Alle ledere har været tvunget til at tænke over, hvordan de leder, og til i større eller mindre grad at ændre på den måde, som de leder på. Vi ser ofte kriser som noget negativt, men de rummer også noget positivt, da de tvinger os til at tage stilling til de grundlæggende ting i vores liv. Kriser er et vendepunkt, hvor der sker forandringer. Ingen kommer igennem coronakrisen uforandret.

Når fundamentet bliver blottlagt, er der ting, vi som ledere til vores glæde opdager fungerer rigtig godt, mens der er andre ting, der fungerer mindre godt. Og så er der ting, som vi finder ud af, at vi har været heldige at få plads, før krisen ramte os.

Coronakrisen forandrer ikke bare os selv som ledere og mennesker, men også den verden, vi er en del af. Vi ser her på vej i det andet år med corona ind i en fremtid, hvor tendenser til distancearbejde og hybridarbejde er stigende. Undersøgelser viser, at lagt hovedparten af medarbejdere ønsker at kunne arbejde på distancen, og flere ønsker at kunne gøre det i langt mere udstrakt grad end før corona.

Den verden, ledere skal kunne navigere i, er under kraftig forandring. Der er brug for mere aktiv og systematisk ledelse end tidligere. Nogle ledere finder disse forandringer nemme, mens andre bliver udfordret af dem. Nogle ledere skal lave meget om på deres ledelsesstil, mens andre blot skal tilpasse nogle småting.

I artiklen laver jeg fire centrale nedslag for ledere i det hybride arbejdsliv, vi er på vej ind i.

### **Den hybride ledelsesrolle**

Når medarbejderne i højere grad arbejder på distancen, er der brug for en anden form for ledelse.

Den reaktive leder, der altid siger, at døren er åben og medarbejderne bare kan komme ind, fungerer ikke godt på distancen. Der er brug for en mere aktiv form for ledelse, hvor lederen er opsøgende i forhold til, hvad med-

arbejderne har brug for. Det kan være i form af 1:1-møder eller opkald til medarbejderne, hvor lederen ikke har noget, som hun skal overlevere, men hvor hun ringer for at høre, om medarbejderne har noget, som de har brug for sparring til. Der er brug for at formalisere ledelsen mere.



Mulighederne for uformelle møder bliver færre, hvorfor lederen skal arbejde mere systematisk. Den intuitive tilgang til ledelse, hvor lederen kan følge dagens flow og tale med medarbejderne ved kaffemaskinen eller til frokost, fungerer ikke så godt. Der er en stor fare for, at der er medarbejdere, som lederen ikke vil få talt med særlig ofte. Lederen skal måske have et system, så hun skriver ned, hvornår hun har talt med medarbejderne, og hvad de har talt om.

Endelig er der brug for, at lederen bliver mere menneske end manager. Når medarbejderne arbejder mere på distancen, vil deres familie- og privatliv fylde mere. Mange oplevede det eksempelvis under nedlukningen, hvor det var tydeligt, hvordan medarbejdere med børn i hjemmeskoling havde særlige udfordringer. Ligeledes blev det også tydeligt, at der er forskel på, hvordan folk bor, og om de har mulighed for at kunne lukke en dør og arbejde i ro, eller om de kun kunne arbejde i fællesrum, hvor resten af familien også var tilstede. Lederen skal derfor have mod til at tale om, hvordan forhold udenfor arbejdslivet påvirker medarbejdernes evne til at kunne levere i forhold til arbejdsopgaverne. Det er selvfølgelig en balance, og lederne skal ikke blande sig i alting. Men de skal tilbyde medarbejderne at tale om disse forhold og være til rådighed, hvis medarbejderne har behov for det.

### **Teknologi skal sikre størst mulig fleksibilitet til medarbejderne**

Jeg mødte en It-leder i begyndelsen af coronakrisen, der fortalte om, hvordan hun seks måneder før coronakrisen ramte, var startet i en større virksomhed, hvor medarbejderne til hendes overraskelse ikke havde bærbare computere. Der var umiddelbart ikke opbakning fra direktion til, at hun kunne indkøbe et stort

antal bærbare computere. Men en sjette sans gjorde, at hun besluttede at flytte lidt rundt på nogle budgetposter og indkøbte flere hundrede bærbare computere, som hun fik opmagasineret i kælderen. Da coronaen ramte, havde hun straks den øverste direktør i telefonen. Der var panik i stemmen. Hvad skulle de gøre – folk kunne jo ikke arbejde hjemmefra, når de ikke havde en bærbar computer. Hun kunne så fortælle om sit indkøb og havde i løbet af få dage fået sat alle computere op, så folk kunne arbejde hjemmefra.

Mange ledere har ikke skænket det en tanke, at de fra den ene dag til den anden nærmest gnidningsfrit har kunnet sende alle medarbejdere hjem – og at de har kunnet fortsætte med at løse deres arbejdsopgaver. Vi tænker jo typisk ikke over det, vi har, eller som fungerer. Hvis vi har IT-løsninger til at arbejde på distancen, så tænker vi ikke på dem. Det er først, når de mangler, at vi gør det.

Når tingene kører tilfredsstillende, så stopper mange mennesker med at lede efter nye alternativer. Der er måske brug for igen at kigge på, hvordan vi kan finde de bedste løsninger på distancearbejde. Hvordan kan teknologi endnu bedre understøtte distancearbejde og fleksibilitet til medarbejderne? Mange virksomheder har haft fokus på onlinemødeteknologier såsom Teams og Zoom, men det er langt fra alle, der er begyndt at gøre brug af Slack eller lignende teknologier, der kan ændre den måde, der kommunikeres internt i virksomheden.

### **Kulturen må ikke begrænse os**

Jeg har forsket i forandringer i arbejdslivet i mere end 15 år og skrevet bøger om balance mellem familie- og arbejdsliv og det grænseløse arbejdsliv. Det overraskede mig derfor ikke, at næsten alle danske virksomheder var i stand til fra den ene dag til den anden at sende medarbejderne hjem og samtidigt opretholde deres produktion i høj grad. Teknologierne til at arbejde på distancen var allerede udbredt i virksomhederne.

Til gengæld overraskede det mig, at der pludselig var virksomhedsledere, der i månederne efter den første nedlukning kunne være overrasket over, at medarbejderne rent faktisk kunne levere, når de arbejdede hjemme. Vores kulturelle accept af distancearbejde var langt mindre, end jeg havde oplevet i de virksomheder, som jeg havde samarbejdet med.

Vi har alle sammen på et tidspunkt hørt en kollega sige: "Nå, du kommer da til direktørtid". Når vi skal have fat i vores kultur og se, om den understøtter et fleksibelt arbejdsliv for medarbejderne, så er det væsentligt at se på, om vi gør medarbejdernes indsats op i tid eller præstationer. Hvis du forpligter medarbejderne på arbejdstiden, så giver du dem mindre frihed, end hvis

du leder på deres præstationer. Når medarbejderne bliver ledt på præstationer, har de bedre mulighed for at finde deres vej til målet. Spørgsmålene, om de skal komme tidligt eller sent, eller de skal arbejde hjemmefra eller komme ind på arbejdspladsen, er ikke centrale. Det kan medarbejderne selv bestemme, så længe de leverer på deres opgaver og mål.

Hvis du styrer efter arbejdstid, så er bytteforhold forholdsvis simpelt: arbejdstid for løn. Når fleksibilitet bliver givet for præstationer, handler bytteforholdet for medarbejderne om, at de får frihed til at tilrettelægge deres arbejdsopgaver, mod at de påtager sig et selvstændigt ansvar for opgaverne. De skal være ansvarlige eller kunne holdes til ansvar.

### Gentænk arbejdspladsen

Du kan følge to spor, når du skal gentænke arbejdspladsen.

Det første spor er den fysiske indretning. Den moderne kontorplads er blevet et multifunktionssted for medarbejderne, hvor de skal kunne klare alle opgaver fra den samme stol. Nu behøver de jo ikke engang rejse sig fra stolen for at gå til møde. I stedet for at surre medarbejderne fast til den samme plads, så tænk, hvordan I kan sprede de forskellige aktiviteter, som medarbejderne har, ud over forskellige steder og rum i og udenfor bygningen.

Det andet spor er den sociale indretning. Vi kan se den fysiske indretning, men vi kan alle mærke den sociale indretning. Der er eksempelvis brug for at se på, hvordan vi kan skabe plads og ro til fordybelse på arbejdspladsen. Vi kan selvfølgelig indrette os fysisk med lydisolerede rum eller støjreducerende hovedtelefoner, men der er også brug for at se på, hvordan vi håndterer forstyrrelser, hvis vi skal have plads til fordybelse på arbejdspladsen. Virksomheden IIH Nordic, der arbejder med onlinemarketing og webanalyser, er lykkedes med det. De har indført en firedages arbejdsuge, og som en del af dette arbejde må de blive mere effektive, så de kan nå det samme arbejde på fire dage, som de tidligere nåede på fem dage. Et af deres tiltag er at arbejde med pomodoro-metoden, hvor medarbejderne arbejder fordybet i 25 minutter og så derefter skal holde en pause. Det er anbefalet, at medarbejderne har 12 pomodoro-sessioner om ugen. Når medarbejderne arbejder fokuseret i 25 minutter, er det kollegerne, der har ansvar for ikke at forstyrre. De kan se med en rød lygte, at den pågældende medarbejder arbejder fokuseret, men de har også aftaler, der gør, at de ikke forstyrre hinanden. En aftale kan eksempelvis være, hvordan kollegaen må forstyrre midt i dybdearbejde. Det kan være, hvis børnene ringer eller en vigtig kunde har en udfordring. Alle andre henvender

delser udefra bliver besvaret med, at medarbejderen er i møde. Det er jo rigtigt – medarbejderen er i et vigtigt møde med sig selv.

Der er ingen, som kender den fremtid, som vi kigger ind i. Der er ingen, som har alle løsninger. Der er brug for at eksperimentere og føle sig frem. Jeg anbefaler derfor, at du som leder tør eksperimentere med din egen måde at arbejde på, og hvordan I arbejder som afdeling. Lad være med at tro, at I kan finde den rigtige løsning i første hug eller kan planlægge jer ud af problemerne. Sæt i stedet for nogle konkrete eksperimenter i gang, der er tidsbegrænsede. Evaluerer og justere på dem, indtil I oplever, at de fungerer. Det kræver, at I sætter tid af til at finde nye veje frem i jeres fælles måder at løse opgaverne på – og har modet til at prøve nye veje.

Når det gælder dig selv, så må du være ekstra opsgende, i forhold til hvordan din ledelsesstil fremmer og hæmmer de mål, som I arbejder efter. Lav nogle prøve-handlinger, som du kan eksperimentere med. Til sidst en lille formaning. Pas på dig selv. Der er en fare for, at hvis alle andre skal have fleksibilitet og mulighed for at arbejde på distancen, så ender du som den eneste ufrie på arbejdspladsen. Husk derfor at skabe plads til din ledelse og dig selv i din ledelsesrolle, så du glæder dig til opgaven hver dag.

