

AIDER

Fjernledelse i hjemme- kontorets tid

Erlend Osborg Gitsø, partner

Fjernledelse i hjemmekontorets tid

*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



Læringsmål og –tema for denne leksjonen

- Hva er fjernledelse?
- Hjemmekontor – muligheter og utfordringer for både arbeidsgivere og arbeidstakere
- 6 konkrete tips til ledere
- Sjekkliste til egenrefleksjon og ledelse som bidrar til aktivt medarbeiderskap
- Sjekklister – gode grunner til bedre oppfølging

Fjernledelse er også ledelse....

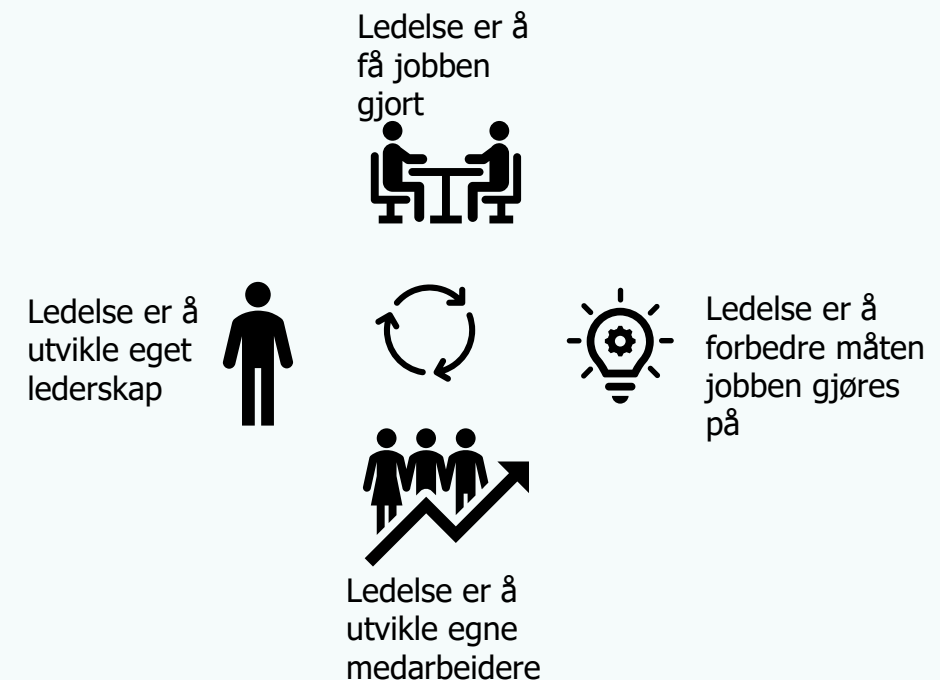
Den enkle versjonen:

- «*Ledelse er å skape resultater sammen med eller gjennom andre*»

Litt mer praktisk kan vi si at:

- *Ledelse er å få jobben gjort og å forbedre måten jobben gjøres på samt å utvikle medarbeiderne og eget lederskap*

Den praktiske versjonen:



Fjernledelse

Fjernledelse kan defineres som "*ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv*" (Hegghammer 2009: 5).

Dette betyr at en leder kan være fjern fra sine medarbeidere hvis han er a) fysisk ett annet sted, b) har sjelden kontakt med de som ledes eller c) minimaliserer de sosiale likhetene.

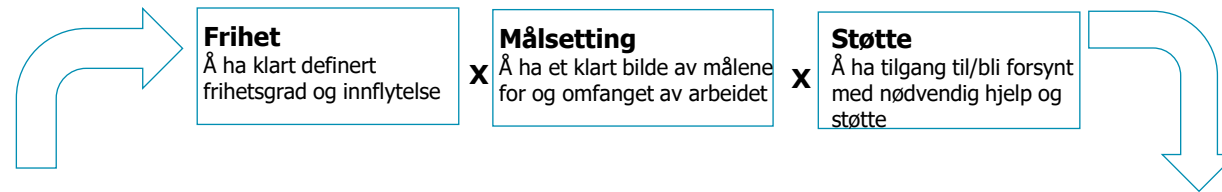
Denne påvirkningen kan videre skje direkte, det vil si gjennom en form for kontakt mellom lederen og den ledete, eller den kan skje indirekte der det ikke er direkte kontakt mellom partene, og påvirkningen kan skje på avstand. Disse forholdene er oppsummert i tabellen nedenfor (Christensen et al. 2009:127)

Virkemiddel			
		Direkte	Indirekte
Trekk ved relasjonen,	Formell	1. Kontroll	2. Ledelse
påvirkning	Uformell	3. Styring	4. Fjernledelse

Hentet fra Hanna Hoels MSc-oppgave fra 2010; «Fjernledelse eller nærledelse: Gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen», UiTØ.

Medarbeidertyper og behov – utfordringen er å sørge for at så mange som mulig av de «fjerneledede» utvikles i retning av økt autonomi

Selvstendiggjøring = frihet x målsetting x støtte
(Nævdal 2001)



Den ledelsessøkende medarbeider

«Et rop om ledelse»

Må ha hjelp med struktur, regler, frister, instruksjon

Vil ha ledelse: Vanesak, tror på ledelse og lederen

Ønsker:

- Støtte i alle slags valgsituasjoner
- Hjelp til prioritering av oppgaver
- Tydeliggjøring av mål, grenser og rutiner.

Trenger:

- Passe med utfordringer for å bli bedre på selvledelse
- Positive tilbakemeldinger
- Selvstendiggjøring

Den autonome medarbeider

Høy utdanning/kompetanse og selvstendighet

Deres sterkeste dedikasjon er ovenfor sitt eget fagområde, sine egne mål, ikke nødvendigvis virksomhetens mål og strategier

Ønsker:

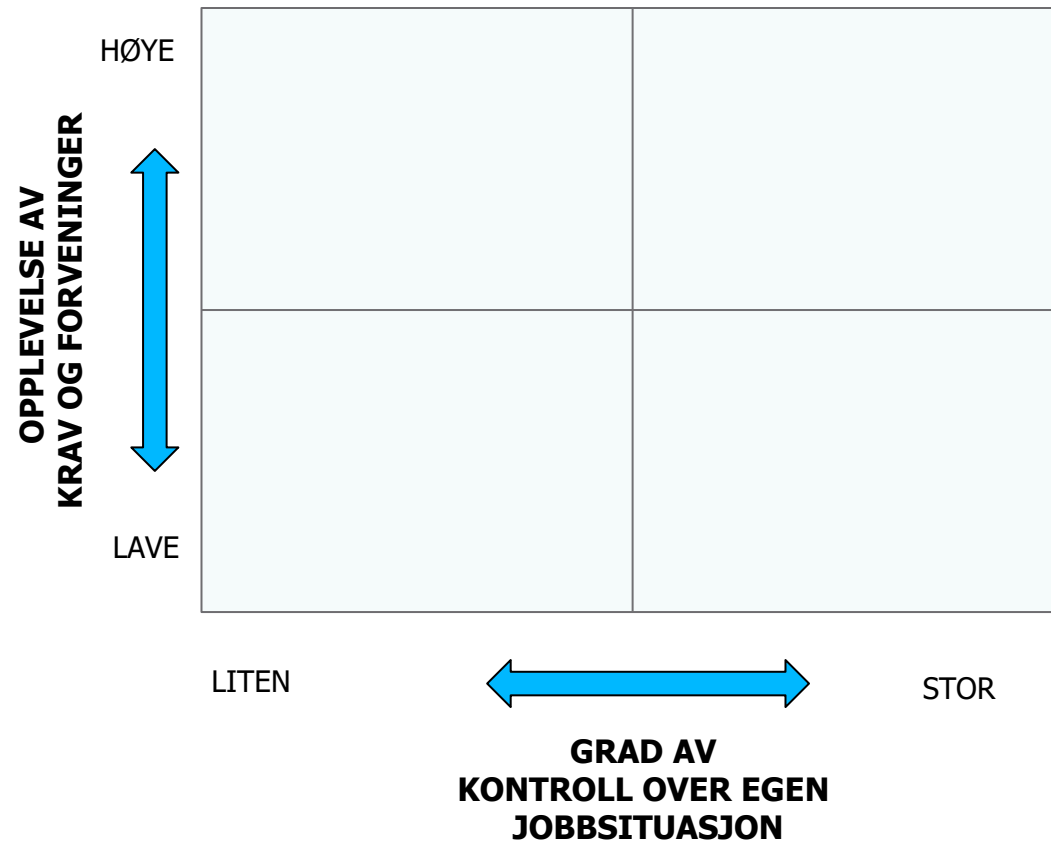
- Tydelig strategisk leder som peker ut retningen
- Tilrettelegging av ressurser og infrastruktur, rammer
- Tilbakemeldinger; formative og positive

Trenger:

- Påfyll av "ønsket" kultur fra leder
- Relasjon preget av ansvarlighet og tillit
- Utfordringer

Hentet fra Hanna Hoels MSc-oppgave fra 2010; «Fjernledelse eller nærledelse: Gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen», UiTØ.

Hvordan hjemmekontor kan endre jobbsituasjonen?



Forskning på leder–medarbeiderrelasjoner

Jo bedre relasjon desto bedre resultater:

- bedre arbeidsprestasjoner
- høyere tilfredshet med ledelse
- høyere generell tilfredshet
- høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
- mindre rolleklarhet og mer rolleklarhet
- lavere turnoverintensjon

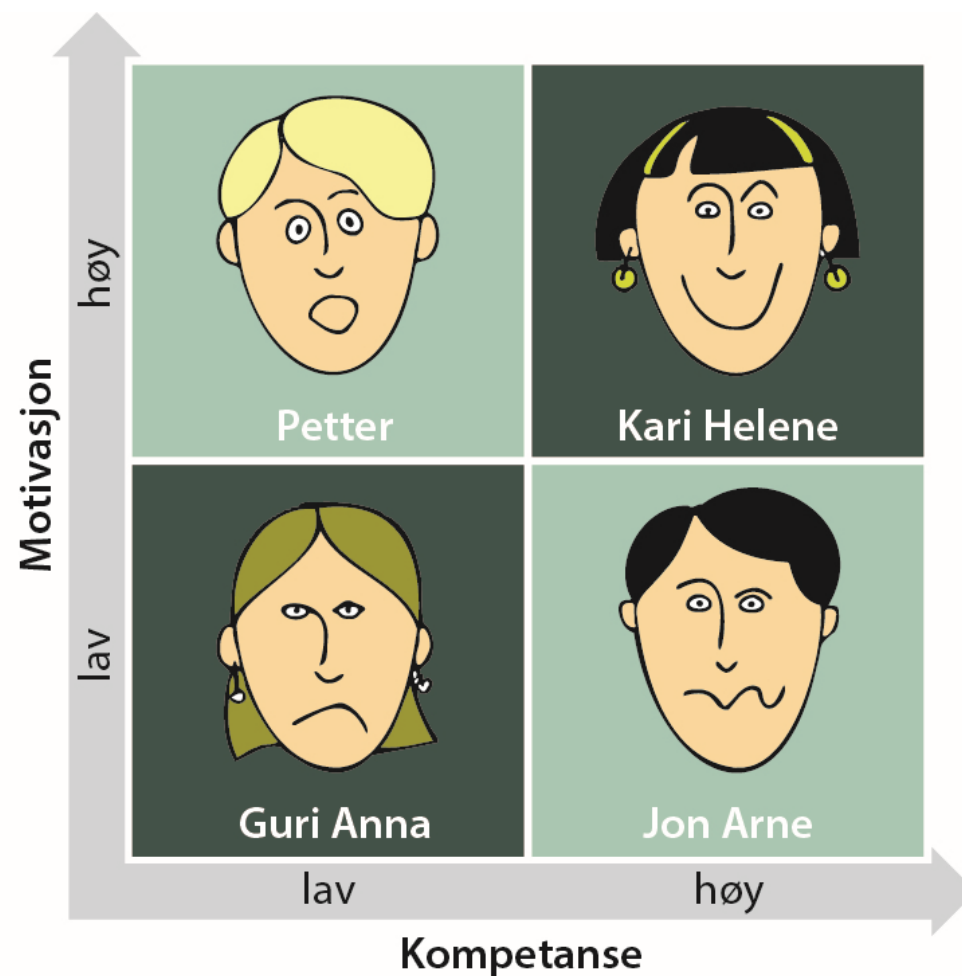


Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.

Motivasjon og kompetanse

Hvor er du?
Hvor har du vært?
Hvor er du på vei?
Hvor ønsker du å være?
Hva skal til for å komme dit?

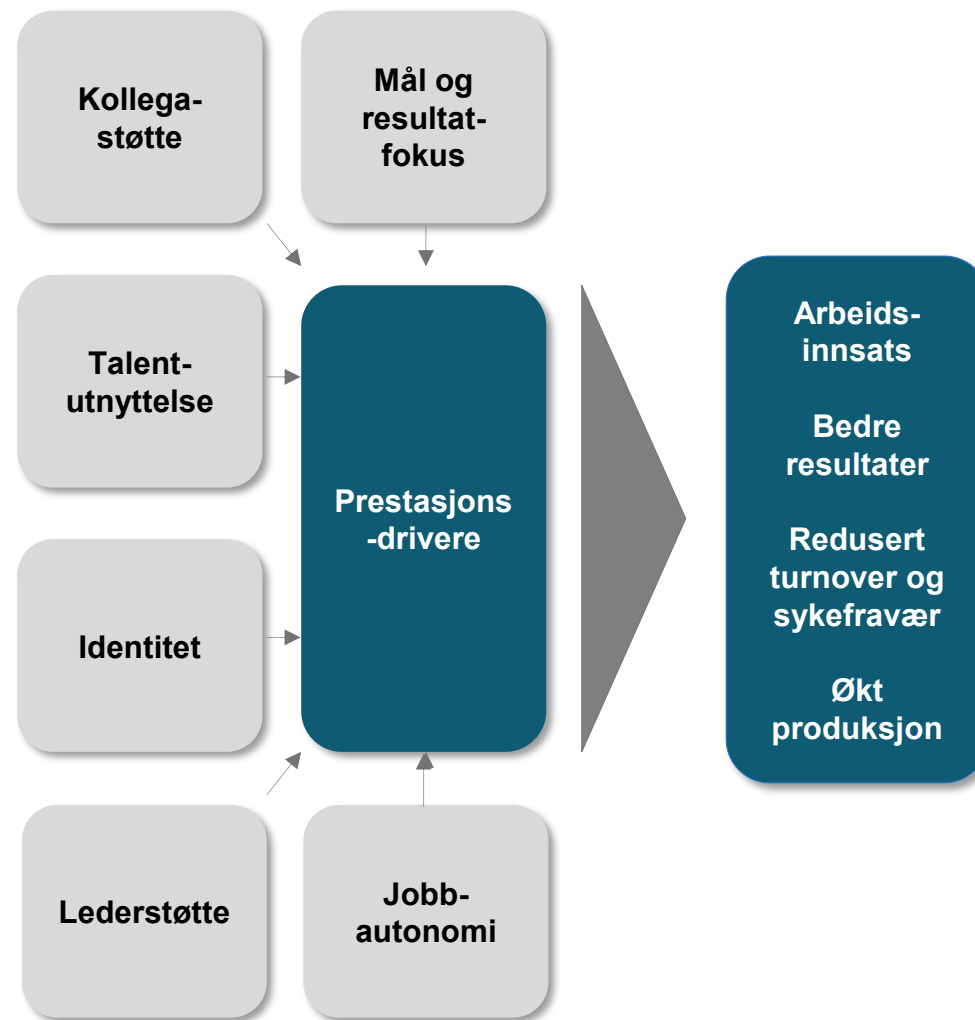
Hva er den enkeltes ansvar?
Hva er lederansvaret?



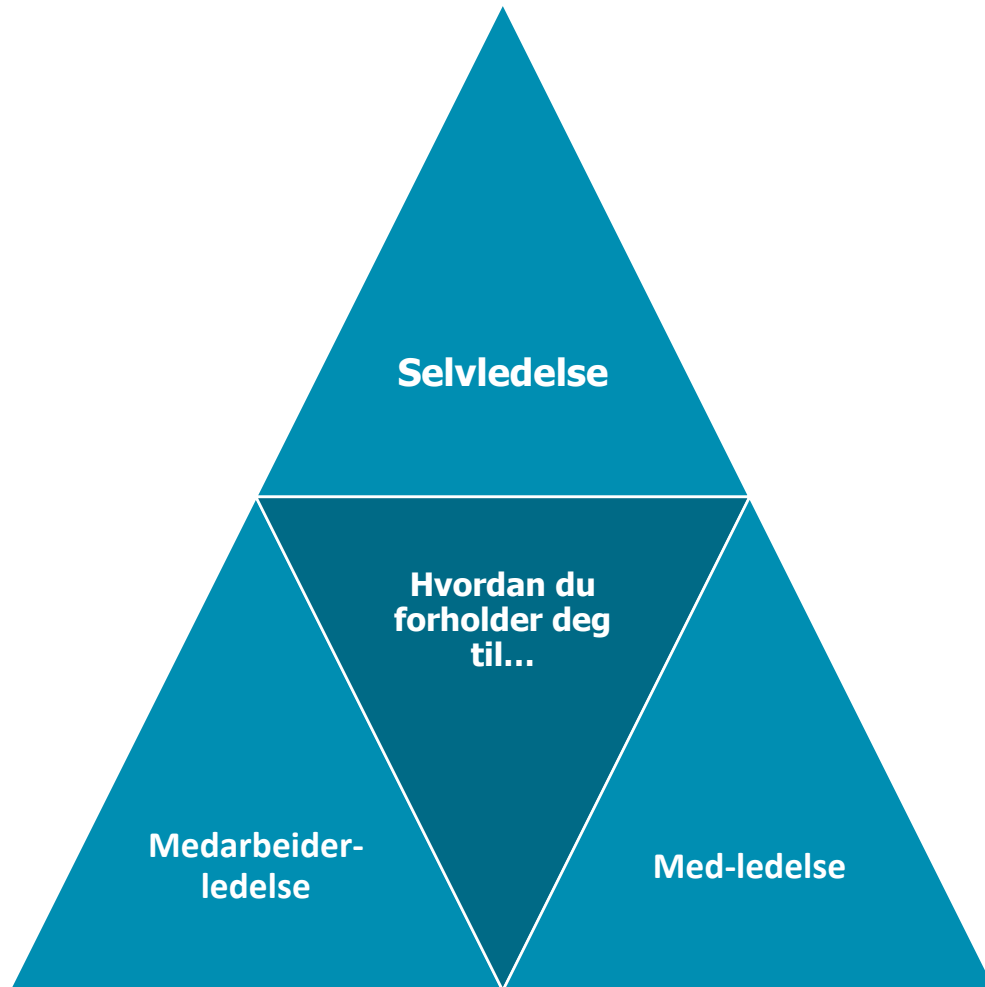
Hva kan motivasjonsforskningen fortelle oss?

Indre motivasjon virker

- Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll
- Medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse
- Medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender.



Økte krav til aktivt medarbeiderskap



Selvledelse

- Ta ansvar for egen jobb (og utvikle den)
- Ta ansvar for egen karriere- og kompetanseutvikling
- Ta ansvar for egen trivsel og motivasjon

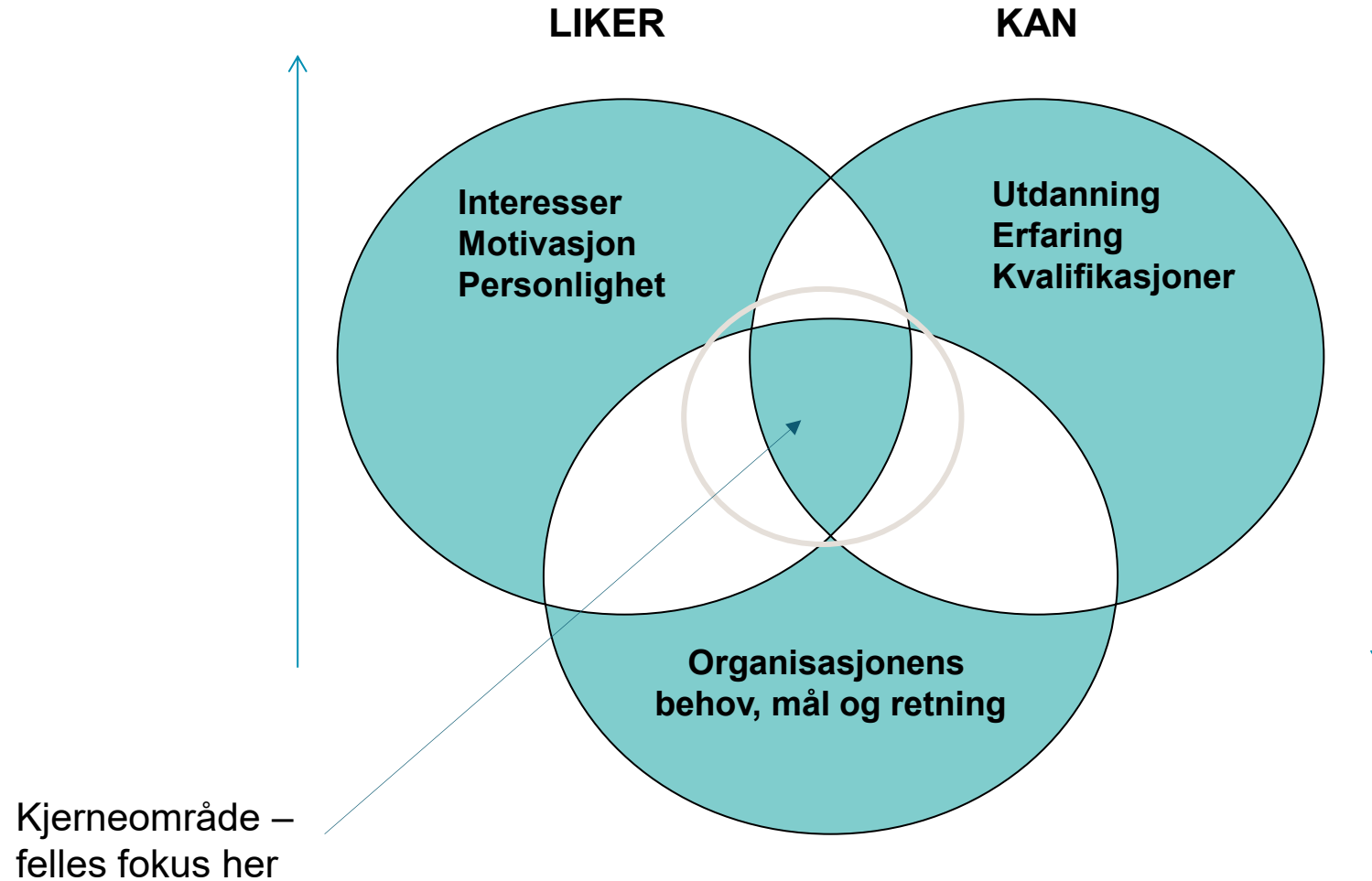
Med-ledelse

- Melde inn ønsker og behov til nærmeste leder
- Være konstruktiv, bidrags- og løsningsorientert
- Gjøre din leder god

Medarbeiderledelse

- Bidra positivt til arbeids- og læringsmiljø
- Ta lederansvar i oppgaveløsning med andre
- Være en god kollega – verdsette ulikhet og utvikle tillit i relasjon til andre

Når godt lederskap og aktivt medarbeiderskap møtes!



Tips til ledere

Seks konkrete tips til ledere

- Råd 1. Enda viktigere å avklare og tydeliggjøre krav og forventninger i stillingen, herunder; mål, oppgaver, oppdrag - deretter sjekke ut at det er forstått.
- Råd 2. Ha god kunnskap om medarbeidere kompetanse, motivasjon og situasjon.
- Råd 3. Enda viktigere å ha tillit til at medarbeidere både vil og kan.
- Råd 4. Enda viktigere og vanskeligere med hyppig kontakt – finn en struktur.
- Råd 5. Ha mer bevissthet på både effektive og involverende møter.
- Råd 6. Stimuler medarbeidere til å ta initiativ – også forhold til hverandre.



AIDER

Øvelser og verktøy

Tips til ledere

Tema	Mine mål:	Planer og tiltak:
Råd 1. Enda viktigere å avklare og tydeliggjøre krav og forventninger i stillingen, herunder; mål, oppgaver, oppdrag - deretter sjekke ut at det er forstått.		
Råd 2. Ha god kunnskap om medarbeidere kompetanse, motivasjon og situasjon.		
Råd 3. Enda viktigere å ha tillit til at medarbeidere både vil og kan.		
Råd 4. Enda viktigere og vanskeligere med hyppig kontakt – finn en struktur.		
Råd 5. Ha mer bevissthet på både effektive og involverende møter.		
Råd 6. Stimuler medarbeidere til å ta initiativ – også forhold til hverandre.		

Lederferdigheter som utvikler aktivt medarbeiderskap

EGENVURDERING	1	2	3	4	5
Relasjonelle lederferdigheter					
Jeg jobber bevisst med egen selvvinnsikt og utvikling					
Jeg praktiserer selvledelse					
Jeg er genuint opptatt av andre mennesker					
Maktdeling – fremme autonomi og tydeliggjøre rammebetingelser					
Jeg gir tydelige oppgaveansvar og delegerer myndighet					
Jeg tydeliggjør handlingsrom					
Jeg klargjør oppdraget (hovedoppgave og –mål)					
Motivasjonsstøtte – fremme motivasjon og engasjement					
Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til å ta initiativ					
Jeg fokuserer på motiverende mål og oppgaver for mine medarbeidere					
Jeg lytter aktivt og undersøker medarbeidernes perspektiv					
Jeg inspirerer mine medarbeidere til å se muligheter					
Utviklingsstøtte – fremme læring, kompetanseutvikling og -mobilisering					
Jeg er opptatt av mine medarbeideres mestringsopplevelser					
Jeg dyrker arbeidsplassen som en arena for hverdagslæring					
Jeg praktiserer coachende kommunikasjon					
Jeg er en god rollemodell					

Anbefalt prosess

Ta utgangspunkt i spørsmålene og gjør en egenvurdering av din dyktighet/ditt ferdighetsnivå. Med utgangspunkt i din egenvurdering skal du tenkte over dine utviklingsområder og styrker.

Utviklingsområder

Hva er dine to viktigste utviklingsområder og hvordan kan du sikre at utvikling finner sted?

Utviklingsområde 1.

.....

.....

Utviklingsområde 2.

.....

.....

Styrker

Hva er dine to viktigste styrker og hvordan bruke disse?

Styrke 1.

Svar:

Styrke 2.

Svar:

Inspirert av: Stein Amundsen (2019): Empowerment i arbeidslivet

7 gode grunner for at du som leder bør ha tettere formell oppfølging

Det er ditt ansvar som leder å avklare hyppighet med dine medarbeidere.

Mange har god erfaring med en oppfølgingssamtale i måneden.

1. Du både avklarer og følger opp mål og leveranser – du opplever større grad av kontroll samtidig som du får økt tillit som leder
2. Du får mer kontroll over din egen jobbsituasjon og øke din effektivitet som leder
3. Du viser i praksis at du vil bygge gode relasjoner til hver enkelt medarbeider.
4. Du tar ansvar og viser handlekraft – og stimulerer de ansatte til å gjøre det samme.
5. Du vil være med på å utvikle medarbeideres kompetanse og øke deres engasjement.
6. Du vil være tettere på dine medarbeidere og kan gi bedre tilbakemeldinger på leveranser, fremdrift og læring
7. Du utøver bedre lederskap og kan utvikle bedre medarbeiderskap hos dine medarbeidere

7 gode grunner for at medarbeider bør ønske tettere formell oppfølging

Det er medarbeideres ansvar å melde fra hvordan de ligger an i forhold til mål og planer, og hva de trenger av avklaring på, eventuell annen støtte fra leder

1. Du vil få støtte og hjelp til nødvendige prioriteringer og avklaringer
2. Du viser at du tar ansvar for egen jobb, leveranser og resultater
3. Du får anledning til å diskutere personlig og faglig utvikling til beste for deg og for virksomheten
4. Du kan bygge en enda bedre relasjon til nærmeste leder
5. Du kan planlegge egen aktiviteter og leveranser, samtidig som du vet at det finnes faste møtetider med egen leder
6. Du vil i større grad vite hva som forventes i jobben din
7. Du vil få økt engasjement og motivasjon

Fjernledelse i hjemmekontorets tid

*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



Læringsmål og –tema for denne leksjonen

- Hva er fjernledelse?
- Hjemmekontor – muligheter og utfordringer for både arbeidsgivere og arbeidstakere
- 6 konkrete tips til ledere
- Sjekkliste til egenrefleksjon og ledelse som bidrar til aktivt medarbeiderskap
- Sjekklister – gode grunner til bedre oppfølging