



LANDSFORENINGEN
AF MENIGHEDSRÅD

Workshop

Ledelse på afstand

Landsforeningens årsmøde 2014



Program den 25. maj 2014

- Formål med workshop
- Vilkår for ledelse på afstand
- Udfordringer ved ledelse på afstand:
 - Forventningsafstemning
 - Formål og kerneopgave
 - Kommunikation
 - Tillid og relationer
- Pause
- Diskussion ved bordene
- Opsamling og tak for nu

Formål og form for workshop?

Formål:

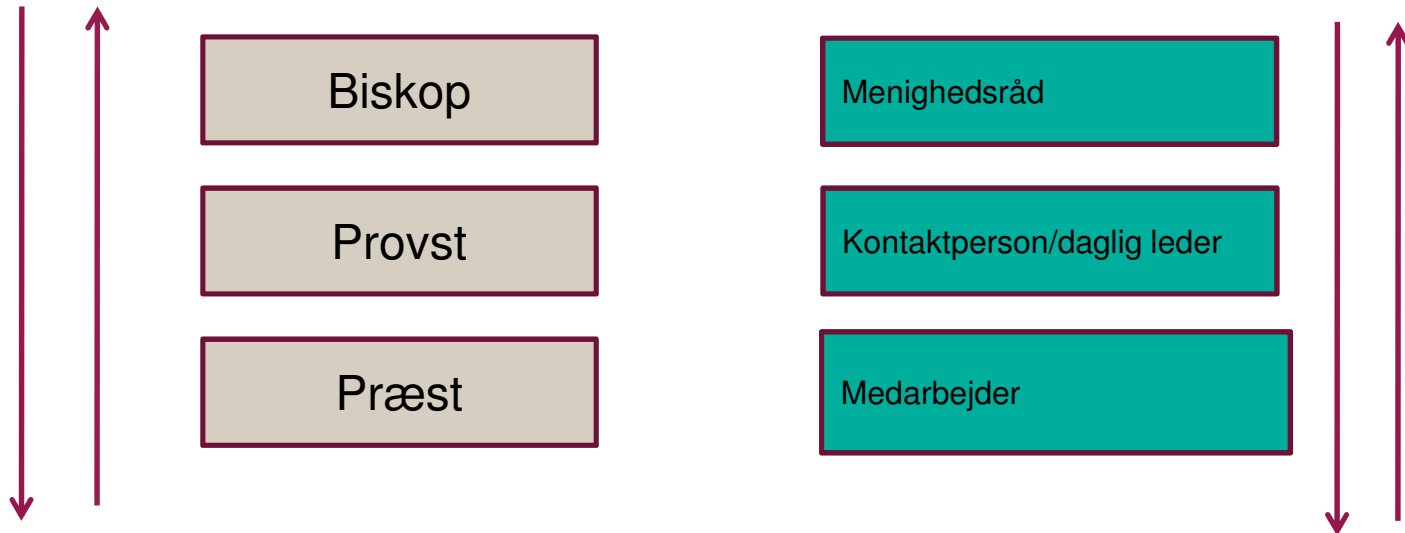
- at få inspiration til ledelse på afstand
- at få kendskab til væsentlige begreber
- at diskutere, reflektere og dele erfaringer



Form:

- oplæg, diskussion og refleksion ved bordene, fælles opsamling

Struktur som vilkår



Afstand som vilkår

- Distancen/afstanden er et **vilkår**, når vi taler om ledelse i folkekirken.
- Hvis man omtaler distancen som et problem, så bliver den sandsynligvis også et problem – både for medarbejdere og ledere.



Nærhed som vilkår

- I kender ofte medarbejderen i kirken godt og har måske nære relationer til både præst og medarbejder.
- I er muligvis naboer eller venner/bekendte privat.
- Vi bruger selv kirken, når vi er i svære situationer, og når vi har eksistentielle forandringer i vores liv, hvilket knytter os til hinanden som medmennesker.

Hvad hører vi om menighedsrådene?

Frivillig

Ansæt

Ikke til stede

Til stede

Professionel

Amatør

Nærværende

Fraværende

Synlig

Usynlig

Diskussion ved bordene

- Hvilke tanker sætter begreberne i gang hos jer?
- Hvad ønsker I skal kendetegne jeres ledelse?



Frivillig

Ansat

Ikke til stede

Til stede

Professionel

Amatør

Nærværende

Fraværende

Synlig

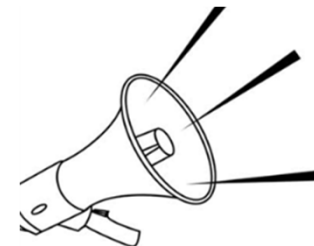
Usynlig

Ledelse på afstand

- Generelt kan man sige, at ledelse på afstand kræver tydelighed, gennemsigtighed og dialog om, hvad der foregår, hvem I er, og hvad I vil som ledere - ellers finder medarbejderne selv på, hvad der foregår, hvem I er, og hvad I vil.

Ledelse på afstand

- Kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere i kirken sker ikke dagligt og kan være mere "udsat", og derfor øges kravene til kvaliteten af kommunikationen, hvis vi ikke skal misforstå hinanden.
- De givne budskaber "forstørres" på grund af distancen, og kan noget tolkes negativt eller kritisk, så bliver det det.



Megafoneffekten

Udfordringer ved distancen

- Det, vi ikke ved, det gætter vi!

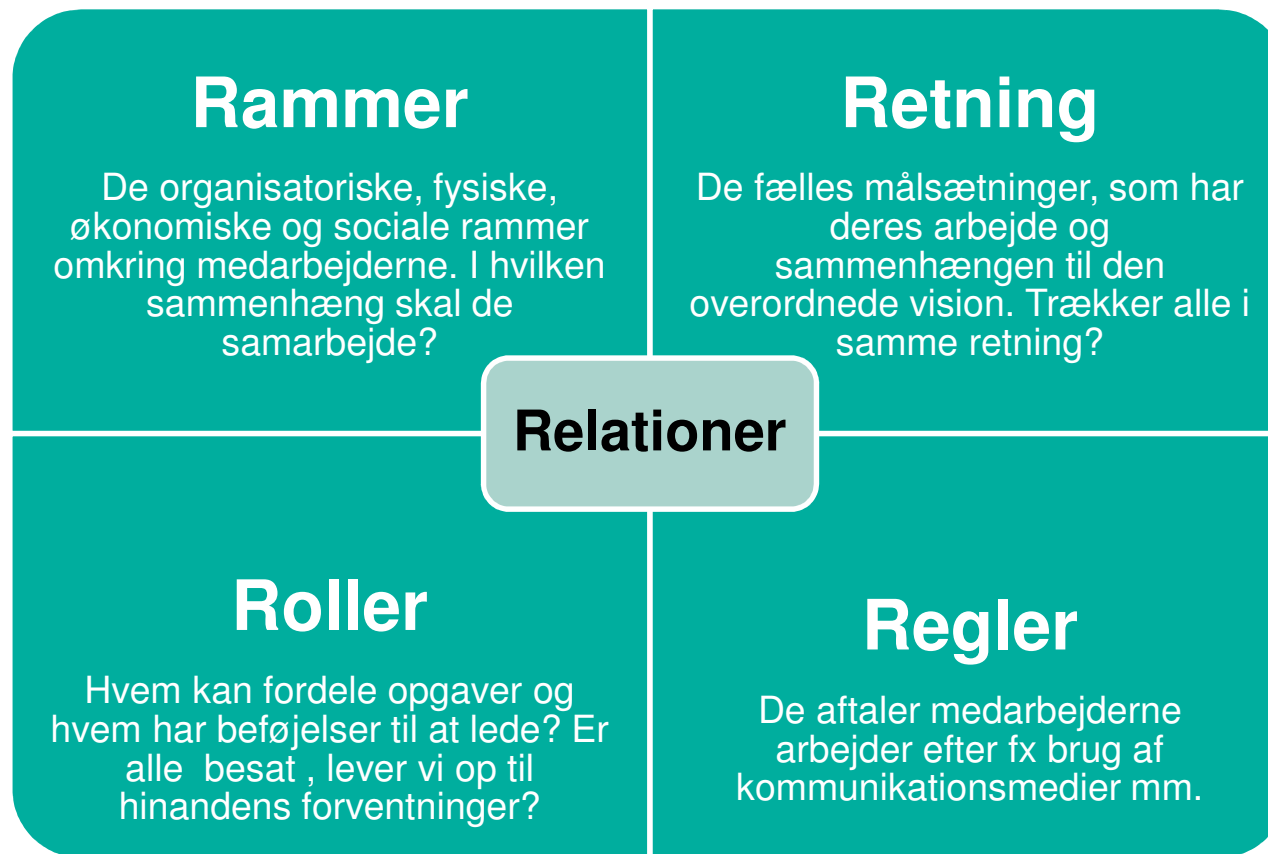
- Vi har som mennesker en evne til at danne historier – ganske uden input fra den virkelige verden. Vi behøver ingen fakta for at danne os et meget livligt billede af, hvordan vi antager, at virkeligheden ser ud.
- Med udgangspunkt i vores overbevisninger, erfaringer, tilgang til verden og mange andre facetter bygger vi historierne op, netop fordi vi ingen information har – denne reaktion er en af de mange udfordringer i distanceledelse.
- *Men hvad skal der til for at undgå eller forebygge antagelser og historier?*

Hvilke parametre er vigtige for at forebygge antagelse og historier?

- Forventningsafstemning
- Formål og kerneopgave
- Kommunikation
- Tillid og relationer

Forventningsafstemning

- Lav aftaler om, hvad der skal "leveres" hvordan og hvornår.
- Hvordan forventningsafstemmer I med medarbejderne?
- Ved medarbejderne, hvad I forventer af dem?
- Kan medarbejderne svare på, hvornår de er en succes?
- Ved medarbejderne, i hvilke situationer de skal kontakte deres leder – og i hvilke situationer de selv kan tage beslutninger?



Formål - kerneopgaven

- Formålet er hele grundideen i organisationen – hvad er den højere mening med, at I findes i denne verden?
(Ingen organisationer er sat i verden for deres egen skyld – de er her alle for at løse en opgave).
- Hvad er formålet med at gå på arbejde hver dag?
 - Hugger du sten, eller bygger du en katedral?
 - Producerer du vindmøller, eller leverer du grøn energi?
 - Gør du rent på Christiansborg, eller er du med til at understøtte det danske folkestyre?
- Det at bevidstgøre kirkens medarbejdere om det fælles formål kan være udfordrende på distancen, og det kræver en høj grad af involvering og tydelighed.
- Skal **formålet** have gennemslagskraft, er det en fordel, hvis alle medarbejdere er involverede i at skabe og forstå formålet.

Formålet med opgaven

- Som leder på distancen kan du med fordel også fokusere på synlighed og på at holde fokus på de overordnede mål.
- Synlighed kan være til stede, selv om du som leder ikke er til stede – gennem tydelighed i de budskaber og ledestjerner, som du/I formidler.



Kommunikation – megafoneffekten stiller store krav til kommunikationen



- Der kan meget nemt opstå et kommunikationstomrum
 - Det vil sige situationer, hvor medarbejderne er usikre på, hvad du/I som ledere mon tænker, mener og ønsker.
 - De kan komme til at fylde tomrummet ud med deres egne forestillinger, fortolkninger, fantasier, frygt og forhåbninger.
- Som leder på afstand er man nødt til at være ekstra omhyggelig med sin kommunikation – både ifht. hvad man siger, hvordan man siger det 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.
- 15 meters afstand er nok til at påvirke kommunikationen

Fire vigtige parametre i kommunikationen

- når man er leder på afstand

1. Hvornår har vi uformel dialog

- Skab og udnyt muligheder for at dyrke den uformelle og positive kommunikation.
- Tag på uformelle, men gerne varslede besøg.
- Udfør ikke ledelse i kirkedøren.

2. At være tilgængelig for sparring

- 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, hvornår de kan møde dig næste gang.

Fire vigtige parametre i kommunikationen

- når man er leder på afstand - fortsat

3. At udnytte de formelle møder

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

4. At beherske den digitale kommunikation

- 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?
- 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.

Modtageren bestemmer budskabet...



Tillid og relationer - fortsat

- Prøv at tænke på mennesker, som du har tillid til? Hvad er det hos dem, der vækker din tillid? Hvilke forhold skal være opfyldt, for at du har tillid til andre?



Tillid og relationer

- Tillid handler om at stole på folk, at vide hvordan de reagerer, når der er problemer. Tillid handler derfor i meget høj grad om forudsigelighed.
- Konsistente og forudsigelige ledere vil næsten altid skabe tillid. Dermed ved medarbejderen, at spillereglerne ikke pludselig ændrer sig. Derfor bliver de også mere villige til at løbe risici og byde ind med en ekstra indsats og hjælpe til med at nå kirkens mål og visioner.
- Tillid betyder også, at vi kan regne med hinanden og tror på, hvad hinanden siger – og på, at alle yder deres bedste for at gøre et godt stykke arbejde, der gavner fællesskabet og **kerneopgaven**.

Tillid og relationer - fortsat

- Vi taler os ikke til tillid – vi handler os til tillid.
- Generelt er tillid et mål på kvaliteten af relationen. Under tryk og forudsigelige forhold giver man måske ikke tilliden det store fokus, men kommer relationen under pres, kommer tilliden på prøve.
- Når man er leder på afstand, har man en stor opgave i at opbygge den tilstrækkelige tillid, så relationen til medarbejderen kan holde til at blive udfordret undervejs.
- *Brug ikke kun kræfterne på at skabe struktur og målsætninger for distancemedarbejderen – giv tilliden og relationen samme fokus!*

Tillid og relationer - fortsat

- Vores forudsætninger for tillid er vores egne. Hver for sig har vi erfaringer, historier og omgivelser, der skaber forskellige forudsætninger for tillid i relationen.
- *Spørg eventuelt jeres medarbejdere, hvilke parametre der er vigtige for dem i forhold til at have/vise tillid til ledelsen?*
- *Hvad er vigtigt i forhold til tilliden mellem medarbejderne?*

Diskussion ved bordene



Spørgsmål:

Hvordan kan vi være god og synlig ledelse på afstand?

Hvilke gode erfaringer har I med ledelse på afstand?

- Hvad gjorde erfaringen god?
- Hvad kunne have gjort den endnu bedre?

Hvilke dårlige erfaringer har I med ledelse på afstand?

- Hvad gjorde den dårlig?
- Hvad kunne du/I have gjort anderledes?

Hvad, mener I, er det vigtigste at være opmærksom på, når man er leder på afstand?

Materiale og links

- Væksthus for ledere: Folder om "Nærværende ledelse på afstand" - www.lederweb.dk
- Anne Birgitte Lindholm: Lederskab på distancen

Tak for nu....

”Problemer har der været nok af i mit liv.
Men de fleste af dem blev ikke til noget”.

Mark Twain

