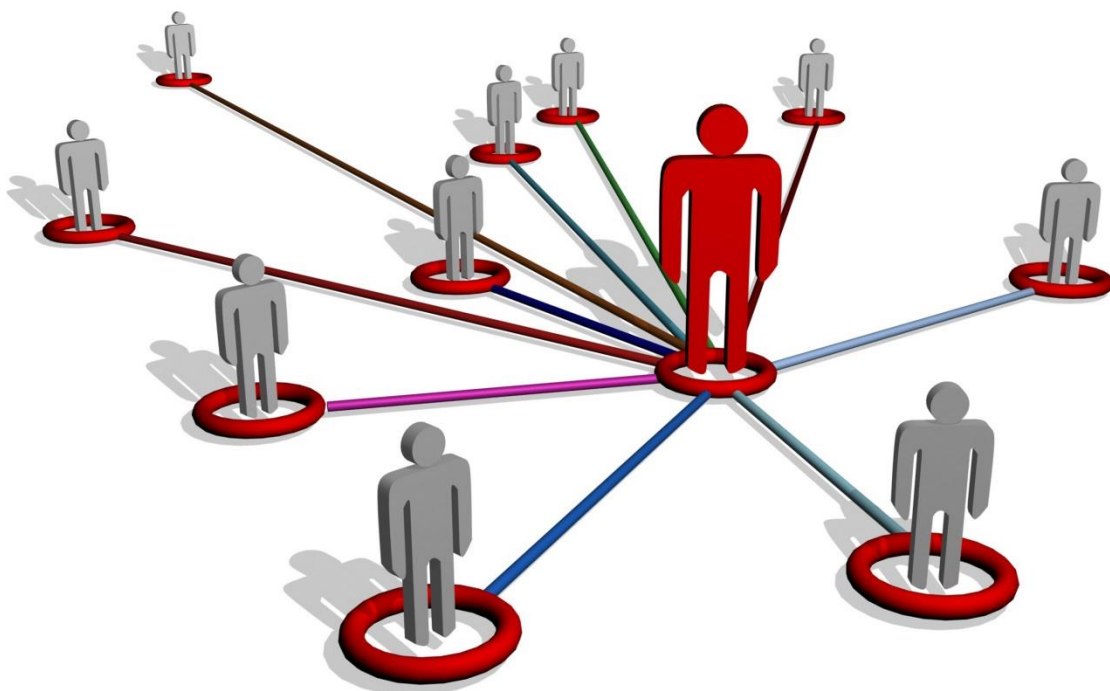


Distancenedelse



Indledning

Undersøgelsen belyser:

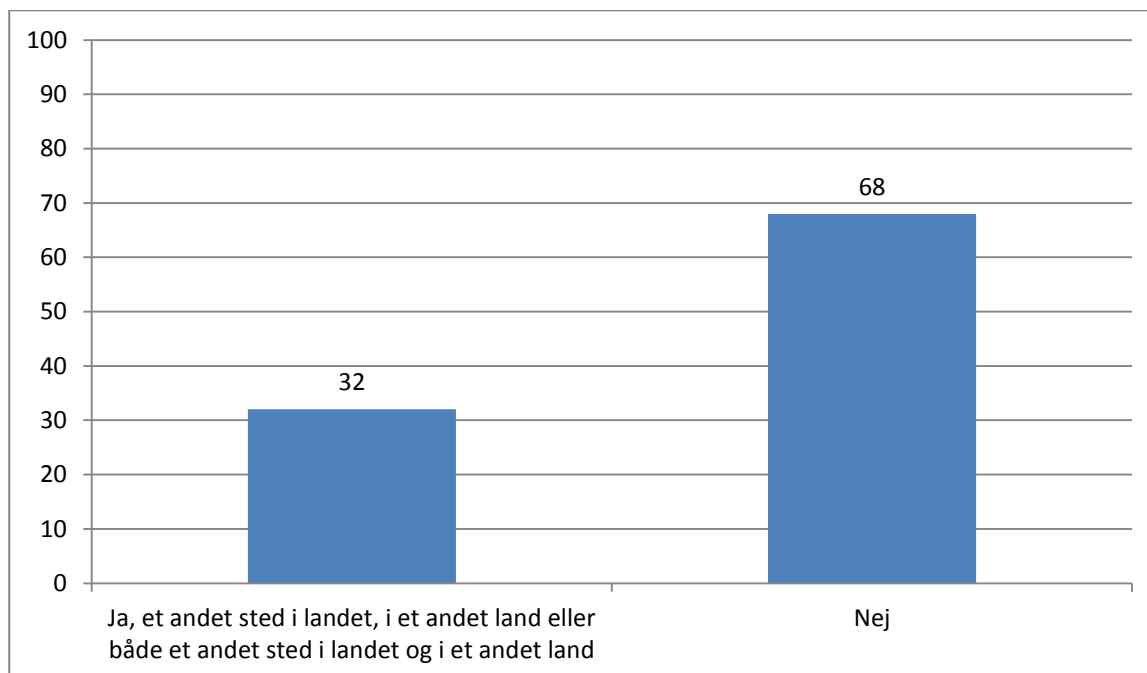
- Hvor mange ledere der har distanceledelsesansvar
- Overordnet karakteristik af ledere med distanceledelsesansvar
- De ledelsesmæssige udfordringer der kan være forbundet med ledelse af medarbejdere på distancen
- Dialogform og dialoghyppighed mellem lederen og dennes medarbejdere på distancen

Distanceledelse er i denne undersøgelse defineret som at have en eller flere medarbejdere/ledere, der refererer direkte til respondenterne, og som fysisk er placeret et andet sted i landet eller i et andet land.

Knap hver tredje respondent har personaleansvar for distancemedarbejdere

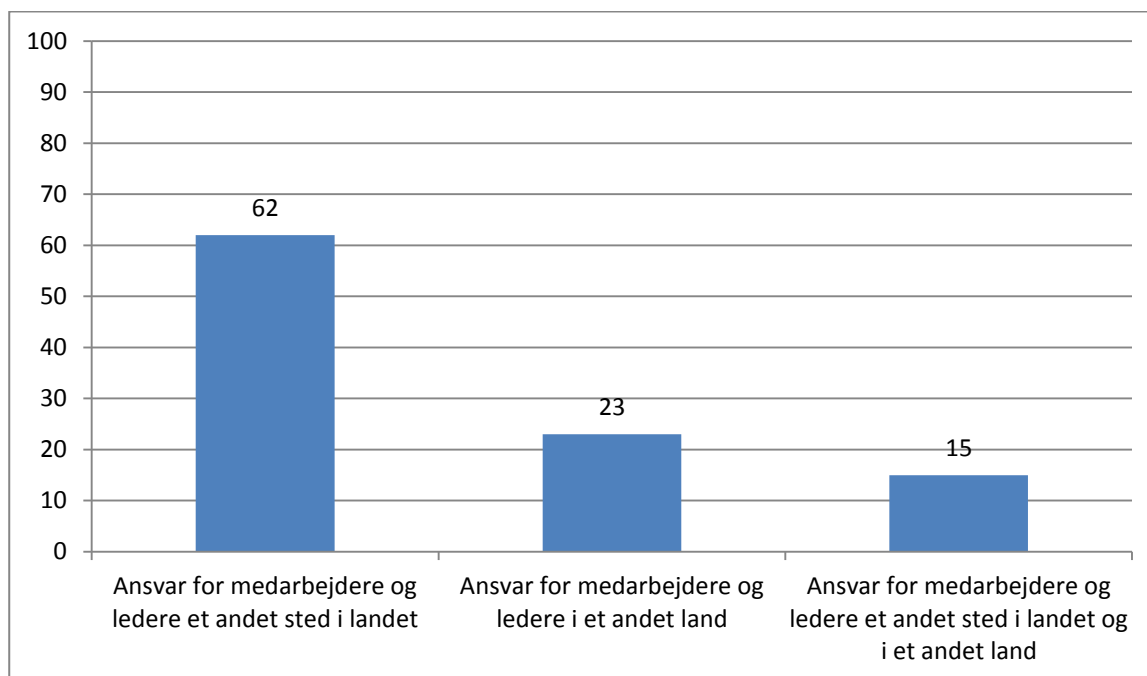
Ud af de 3.061 respondenter med personaleansvar har 975 ledelsesansvar for en eller flere medarbejdere eller ledere, som fysisk er placeret et andet sted i landet, i et andet land eller både et andet sted i landet og i et andet land. Det svarer til 32 procent, se figur 1.

Figur 1. Har du en eller flere medarbejdere eller ledere, der refererer direkte til dig, som fysisk er placeret et andet sted i landet end dig eller fysisk er placeret i et andet land? Procent.



Blandt de respondenter, der har distanceledelsesansvar, har langt de fleste personaleansvar for medarbejdere eller ledere, der arbejder et andet sted i landet, se figur 2.

Figur 2. Personaleansvar for medarbejdere og ledere på distancen – fordelt på ansvar for medarbejdere/ledere i landet eller i et andet land. Procent.



Flest topledere har distanceledelsesansvar og færrest unge ledere

Over halvdelen af toplederne har distanceledelsesansvar. Det samme har mere end fire ud af ti mellemledere og knap hver fjerde linjeleder, se tabel 1.

Tabel 1. Har du en eller flere medarbejdere eller ledere, der refererer direkte til dig, som fysisk er placeret et andet sted i landet end dig eller fysisk er placeret i et andet land? Ledelsesniveau¹.

Procent	Topledere	Mellemledere	Linjeledere
Ja, et andet sted i landet	27	26	16
Ja, i et andet land	15	10	5
Ja, både et andet sted i landet og i et andet land	12	6	3
Nej	46	58	76
Total	100	100	100

¹ Topledere omfatter administrerende direktører og øvrige direktionsmedlemmer. Mellemledere er ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere. Linjeledere er ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere.

Blandt ledere under 35 år har knap hver femte distanceledelsesansvar. For de øvrige aldersgrupper fra 35 år og opefter er det mellem 30 og 36 procent, der har distanceledelsesansvar.

Blandt ledere med distanceledelsesansvar har knap halvdelen ledelsesansvar for medarbejdere, mens omkring hver tredje har ledelsesansvar for både medarbejdere og ledere på distancen, se tabel 2.

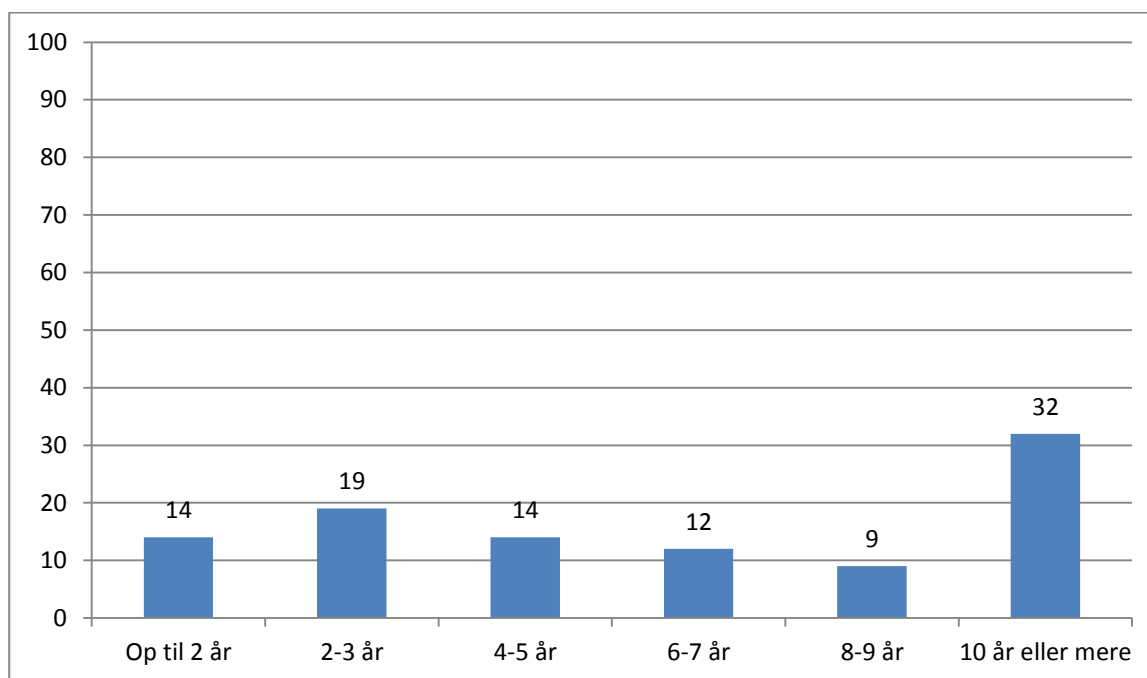
Tabel 2. Distanceledelsesansvar for medarbejdere eller ledere.

	Procent
Kun ledere	20
Både ledere og medarbejdere	32
Kun medarbejdere	48
Total	100

Stor erfaring i distanceledelse

Knap hver tredje leder har mere end 10 års erfaring med distanceledelse, se figur 3.

Figur 3. Hvor mange år har du haft ledelsesansvar for medarbejdere og/eller ledere, som fysisk er placeret et andet sted end dig? Procent.



Virksomhedsstørrelse

Ikke overraskende er der flest ledere ansat på store virksomheder, der har distanceledelsesansvar.

Tabel 3. Har du en eller flere medarbejdere eller ledere, der refererer direkte til dig, som fysisk er placeret et andet sted i landet end dig eller fysisk er placeret i et andet land? Distanceledelsesansvar fordelt på virksomhedsstørrelse.

Procent	Virksomhedsstørrelse				
	1-9 ansatte	10-49 ansatte	50-249 ansatte	250-499 ansatte	500 eller flere ansatte
Ja, et andet sted i landet	17	15	20	24	23
Ja, i et andet land	4	3	6	5	13
Ja, både et andet sted i landet og i et andet land	1	3	4	3	8
Nej	78	79	71	69	56
Total	100	100	100	100	100

De ledelsesmæssige udfordringer ved distanceledelse

Knap otte ud af ti ledere vurderer, at det i høj eller i meget høj grad er en større ledelsesmæssig udfordring i forhold til de medarbejdere, der er placeret samme sted som lederen, at skabe en teamkultur på tværs af lokationer, og at det stiller større krav til, at lederen har tillid til, at medarbejderne løser deres arbejdsopgaver selvstændigt.

Omkring syv ud af ti vurderer, at det i høj eller i meget høj grad stiller større krav til, at mål, arbejdsopgaver og ansvarsområder er klart definerede.

Til gengæld mener kun mellem 15 og 19 procent, at det øger risikoen for detailstyring, konflikter og kræver mere kontrol af medarbejderne og deres arbejdsopgaver.

Tabel 4. Er følgende en større udfordring ved ledelse af de personer, der fysisk er placeret et andet sted end dig, i forhold til ledelse af de personer, der fysisk er placeret samme sted som dig? Andel, der svarer i høj eller i meget høj grad tilsammen.

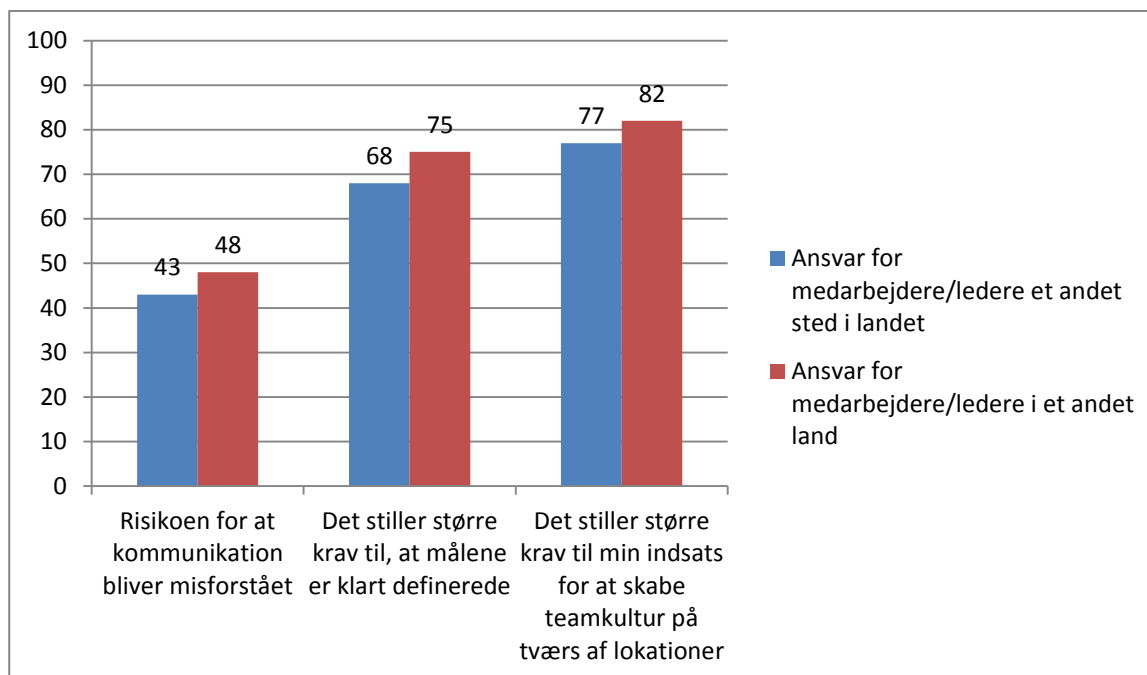
	Procent
Det stiller større krav til min indsats for at skabe teamkultur på tværs af lokationer	78
Det stiller større krav til, at jeg har tillid til, at medarbejderne løser deres arbejdsopgaver selvstændigt	78
Det stiller større krav til, at målene er klart definerede	71
Det stiller større krav til, at arbejdsopgaver og ansvarsområder er klart definerede	71
Det stiller større krav til opbygning af tilliden til mig som leder	67
Det kræver mere præcise retningslinjer for, hvad der er mine opgaver og deres opgaver	54
Det kræver mere uddelegering af arbejdsopgaver	51
Risikoen for, at kommunikation bliver misforstået er større	45
Det stiller større krav til afrapportering og dokumentation	40
Det kræver mere kontrol af medarbejderne og deres arbejdsopgaver	19
Det øger risikoen for konflikter, da jeg ikke fysisk er placeret samme sted	17
Det øger risikoen for detailstyring	15

Note: Svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår af bilagstabel 1.

På enkelte områder er der forskel i lederens vurdering afhængig af, om de har ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet eller i et andet land, se figur 4. Det gælder:

- Risikoen for at kommunikation bliver misforstået
- Kravene til at målene er klart definerede
- Lederens indsats for at skabe en samarbejdskultur på tværs af lokationer

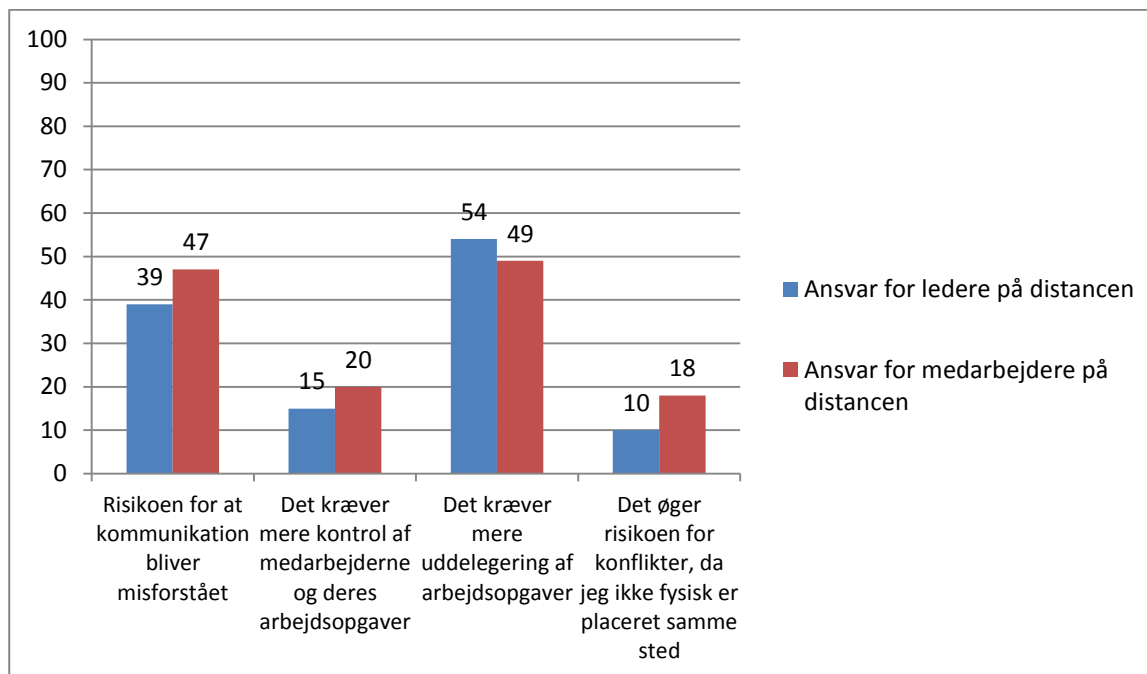
Figur 4. Er følgende en større udfordring ved ledelse af de personer, der fysisk er placeret et andet sted end dig, i forhold til ledelse af de personer, der fysisk er placeret samme sted som dig? Andel, der svarer i høj eller i meget høj grad tilsammen. Ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet sammenlignet med ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land. Procent.



Sammenligner man de respondenter, der kun har ansvar for medarbejdere på distancen med de respondenter, der kun har ansvar for ledere på distancen, er der også nogle forskelle i vurderingen. Der er ikke her taget højde for, om det er inden for eller uden for landets grænser, figur 5. Det gælder:

- Risikoen for at kommunikation bliver misforstået
- Kontrol af medarbejdere og deres arbejdsopgaver
- Mere uddelegering af arbejdsopgaver
- Risikoen for konflikter da lederen ikke er placeret samme sted

Figur 5. Er følgende en større udfordring ved ledelse af de personer, der fysisk er placeret et andet sted end dig, i forhold til ledelse af de personer, der fysisk er placeret samme sted som dig? Andel, der svarer i høj eller i meget høj grad tilsammen. Kun ansvar for ledere på distancen sammenlignet med kun ansvar for medarbejdere på distancen. Procent.



Distancemedarbejdere skal tage et større selvstændigt ansvar

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere, hvad medarbejdere og ledere på distancen mener, er større udfordringer sammenlignet med medarbejdere, der fysisk er placeret samme sted som lederen.

- Knap seks ud af ti vurderer, at de skal tage et større selvstændigt ansvar for løsning af arbejdsopgaverne
- Omkring halvdelen peger på, at det stiller større krav til deres tillid til lederen
- Knap halvdelen peger på, at de skal træffe flere beslutninger på egen hånd

Tabel 5. I hvilken grad vurderer du, at de personer, du har ledelsesansvar for, der fysisk er placeret et andet sted end dig, oplever følgende i forhold til de personer, der fysisk er placeret samme sted som dig? Andel, der har svaret i høj eller i meget høj grad tilsammen.

	Procent
De skal tage et større selvstændigt ansvar for løsning af arbejdsopgaverne	58
Det stiller større krav til deres tillid til mig som leder	48
De skal træffe flere beslutninger på egen hånd, uden at jeg bliver inddraget	46
De føler, at jeg er mindre tilgængelig for sparring i forhold til dem, der fysisk er placeret samme sted som mig	26
De føler, at det er vanskeligere at få anerkendelse	14
De føler, at det er sværere at få synliggjort deres resultater	12
De føler sig mere usikre i forhold til deres arbejdsopgaver og deres ansvar	9

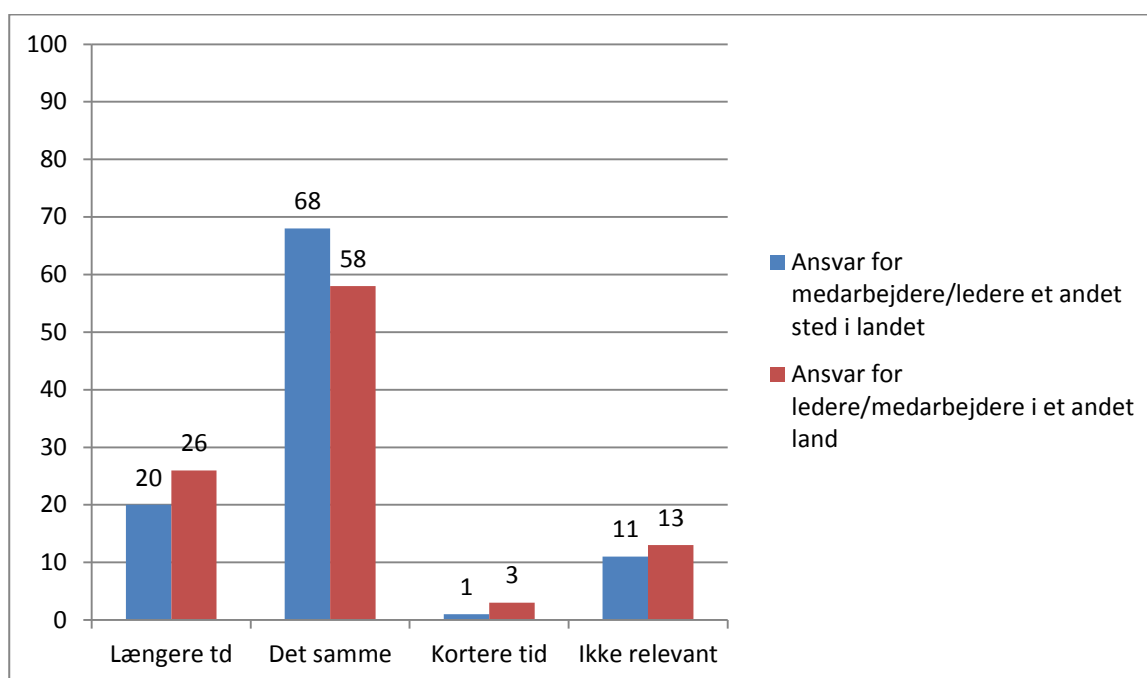
Note: Svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår af bilagstabel 2.

På et enkelt punkt er der signifikant forskel på, om man har ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet eller i et andet land. 47 procent med ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet svarer, at de i høj eller i meget høj grad skal træffe flere beslutninger på egen hånd uden, at lederen bliver inddraget. Det samme vurderer 41 procent af de ledere, som har ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land.

MUS-samtaler med distancemedarbejdere

Hver femte leder bruger mere tid på MUS-samtaler med de medarbejdere og/eller ledere, som arbejder et andet sted i landet, og mere end hver fjerde med medarbejdere eller ledere i et andet land bruger mere tid på MUS-samtaler end med deres øvrige medarbejdere, se figur 6.

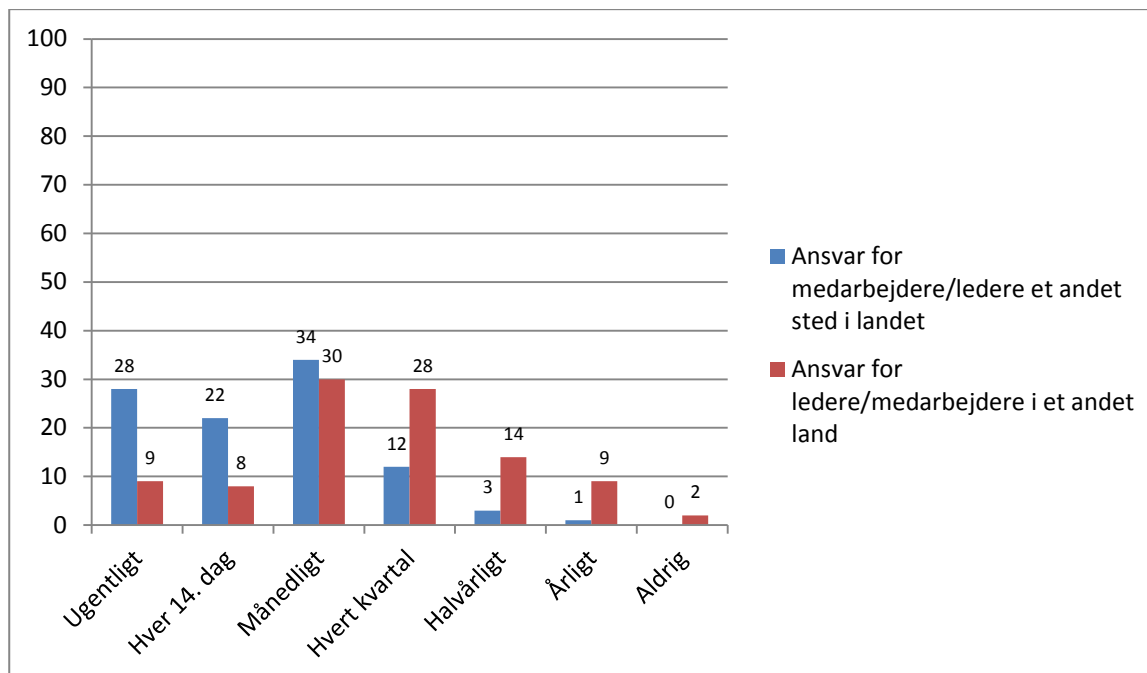
Figur 6. Afsætter du længere tid til MUS-samtaler med de medarbejdere/ledere, der fysisk er placeret et andet sted end dig end til dine andre medarbejdere/ledere? Procent.



Fysiske møder med distancemedarbejdere/ledere

Der er helt naturligt forskel på, om man har distanceansvar for medarbejdere eller ledere i et andet land eller andre steder i landet, når det gælder den fysiske mødeaktivitet. De ledere, der har ansvar for medarbejdere eller ledere andre steder i landet, har oftere fysiske møder med distancemedarbejdere/ledere end de ledere, som har ansvar for medarbejdere/ledere, der fysisk er placeret i et andet land, se figur 7.

Figur 7. Hvor ofte har du fysiske møder med de medarbejdere/ledere, der fysisk er placeret et andet sted end dig? Procent.



Forskel på hvad møderne bruges på

Flere ledere med distanceansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet bruger møderne til opfølgning og status samt generel information. Flere ledere med distanceansvar for medarbejdere/ledere i et andet land bruger møderne til uformel dialog og medarbejdernes/ledernes behov for kompetenceudvikling.

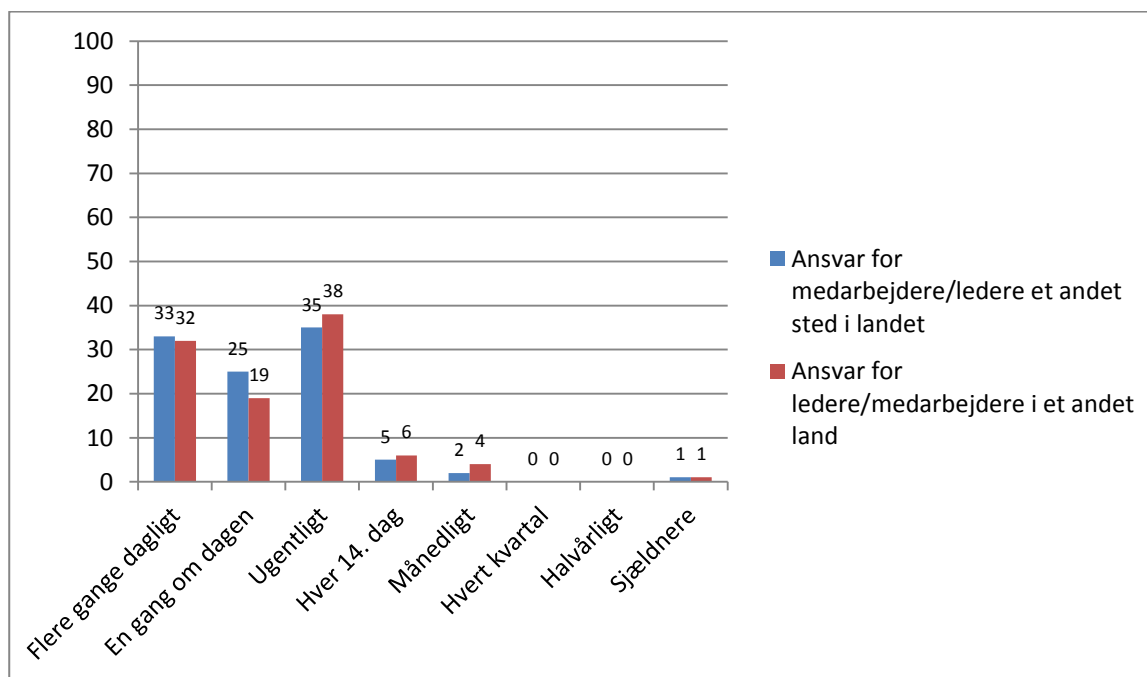
Tabel 6. I hvilken grad bruges de fysiske møder med medarbejdere/ledere, der er fysisk placeret et andet sted end dig typisk til følgende? Andel, der har svaret i høj eller i meget høj grad tilsammen.

Procent	Ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet	Ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land
Uformel dialog	62	67
Drøftelse af faglige og eller komplekse emner	63	63
Kommende projekter og arbejdsopgaver	63	60
Opfølgning og status	66	57
Generel information fra dig	50	45
Generel information fra medarbejdere/ledere	51	44
Medarbejdernes/ledernes behov for kompetenceudvikling	23	30
Andet	20	16

Virtuel kontakt mellem lederen og medarbejdere/ledere på distancen

Der er ikke signifikante forskelle på, om det er medarbejdere/ledere et andet sted i landet eller i et andet land, når det gælder, hvor ofte man er i virtuel kontakt med medarbejdere/ledere. Lidt flere ledere med ansvar for medarbejdere og ledere et andet sted i landet er det dog på daglig basis, se figur 8.

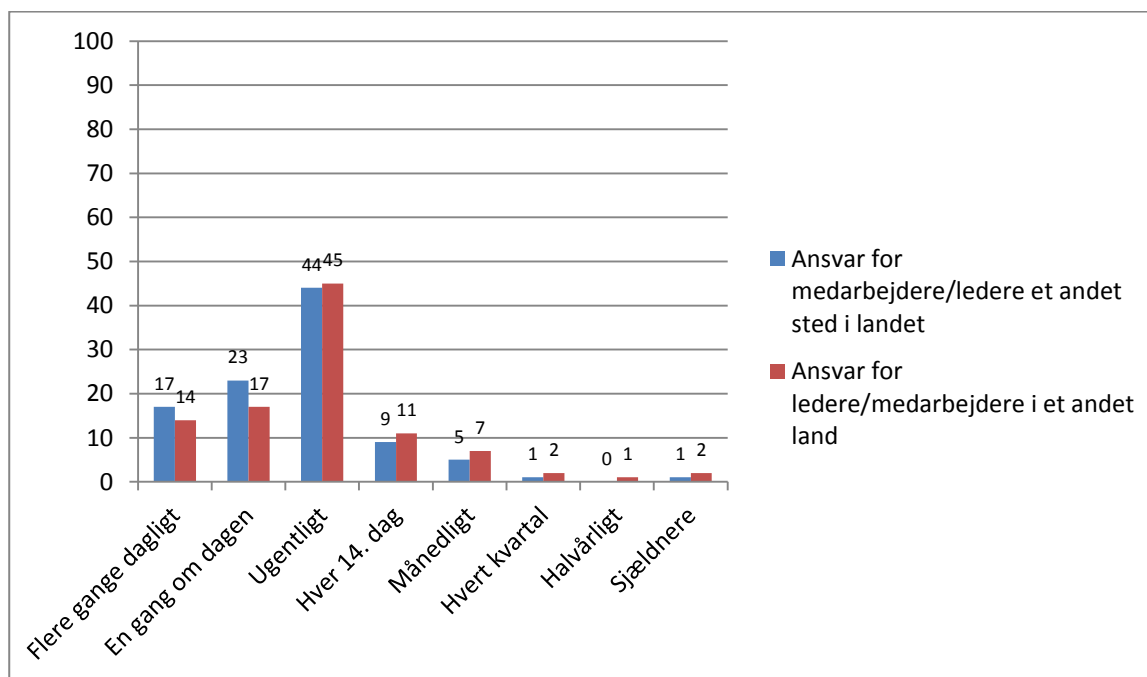
Figur 8. Hvor ofte er du i virtuel kontakt (telefon, mail, sms, video, Skype, sociale medier) med de ledere og medarbejdere, der fysisk er placeret et andet sted end dig? Procent.



Uformel dialog mellem lederen og medarbejdere/ledere på distancen

Der er heller ikke signifikante forskelle på, om det er medarbejdere/ledere et andet sted i landet eller i et andet land, når det gælder, hvor ofte man er i uformel dialog med medarbejdere/ledere. Lidt flere ledere med ansvar for medarbejdere og ledere et andet sted i landet er det dog på daglig basis, se figur 9.

Figur 9. Hvor ofte er du i uformel dialog med de medarbejdere/ledere, der fysisk er placeret et andet sted end dig? Procent.



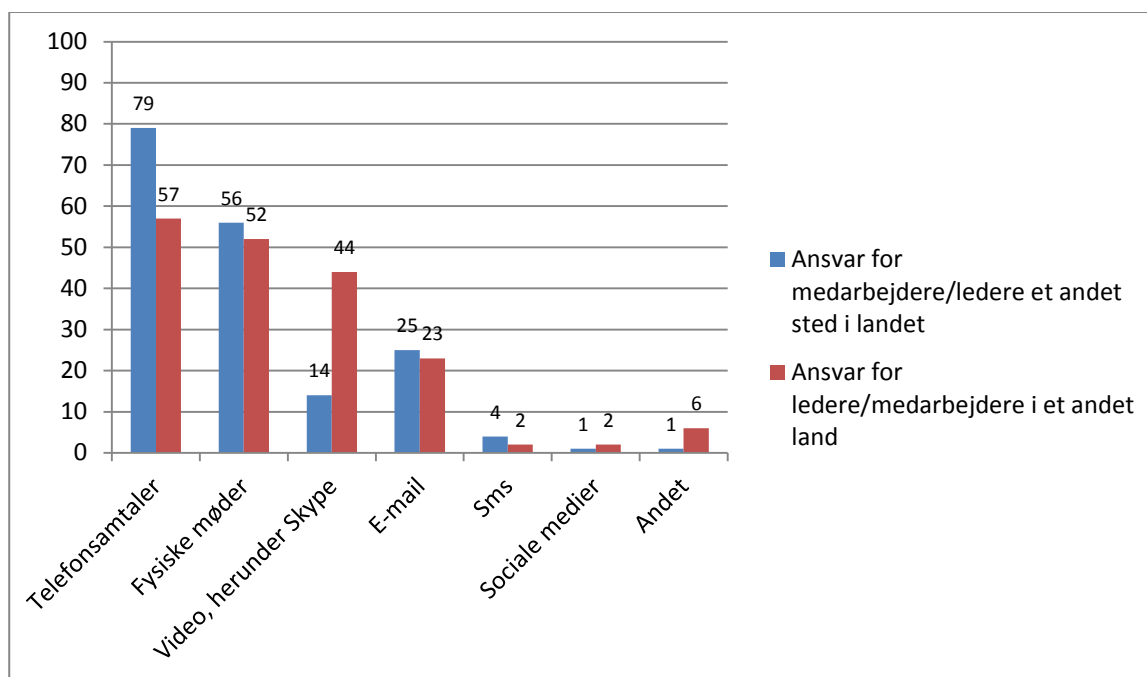
De bedste kommunikationsmidler til den uformelle dialog

De er klart, at de geografiske afstande har betydning for lederens vurdering af, hvilke kommunikationsmidler der efter deres vurdering er bedst til den uformelle dialog med deres medarbejdere/ledere på distancen. Respondenterne er blevet bedt om at vælge højst to svar blandt svarmulighederne.

Flest respondenter peger på telefonsamtaler. Signifikant flere med medarbejdere eller ledere i et andet land peger på video, herunder Skype, se figur 10.

Kun henholdsvis én og to procent vurderer, at de sociale medier er det bedste kommunikationsmiddel til den uformelle dialog med medarbejdere eller ledere på distancen.

Figur 10. Hvilke af følgende kommunikationsmidler er efter din vurdering bedst til den uformelle dialog med de medarbejdere/ledere, der fysisk er placeret et andet sted end dig? Højst to svar. Procent.



Kompetenceudvikling i distanceledelse

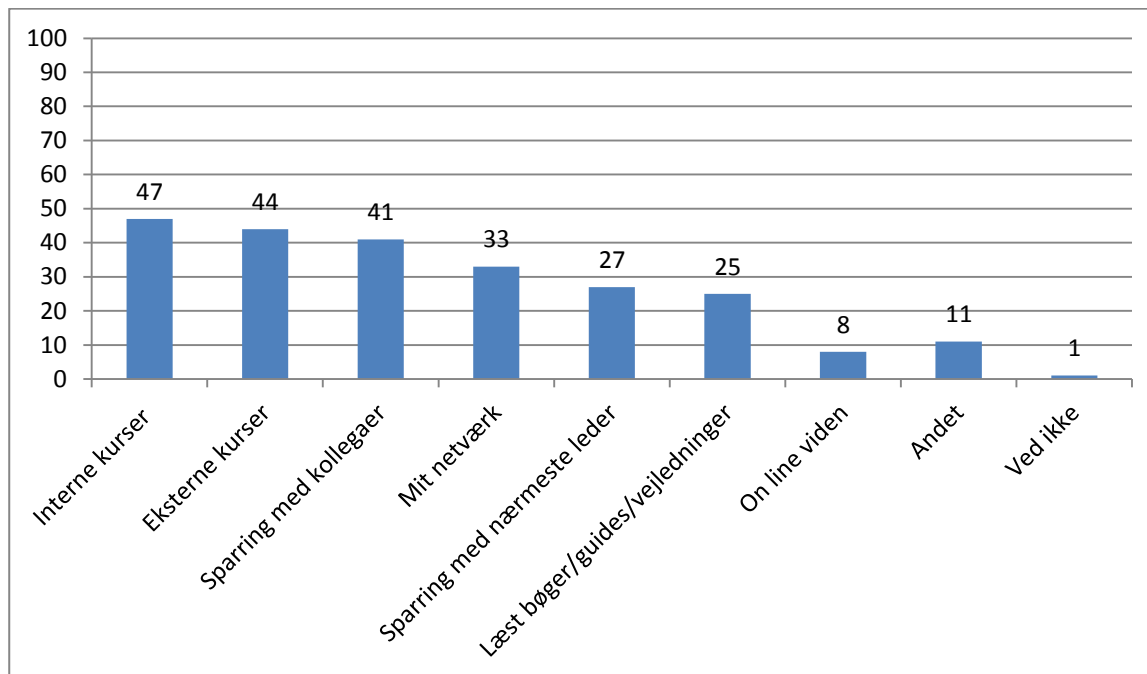
Hver femte leder med ansvar for medarbejdere på distancen har deltaget i kompetenceudvikling med det formål at håndtere distanceledelse. Markant færrest, der har ansvar for medarbejdere i et andet land, se tabel 7.

Tabel 7. Har du i forbindelse med dit job som leder for personer, der fysisk er placeret et andet sted end dig, deltaget i kompetenceudvikling, som skulle klæde dig på til distanceledelse?

Procent	I alt	Ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet	Ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land
Ja	21	23	14
Nej	75	73	82
Ved ikke	1	1	2
Husker ikke	2	2	2
Total	100	100	100

De fleste af de respondenter, der har deltaget i kompetenceudvikling i distanceledelse, har deltaget i kurser (interne eller eksterne), samt sparret med kollegaer, se figur 11.

Figur 11. Hvordan har du udviklet dine kompetencer inden for distanceledelse? Procent.

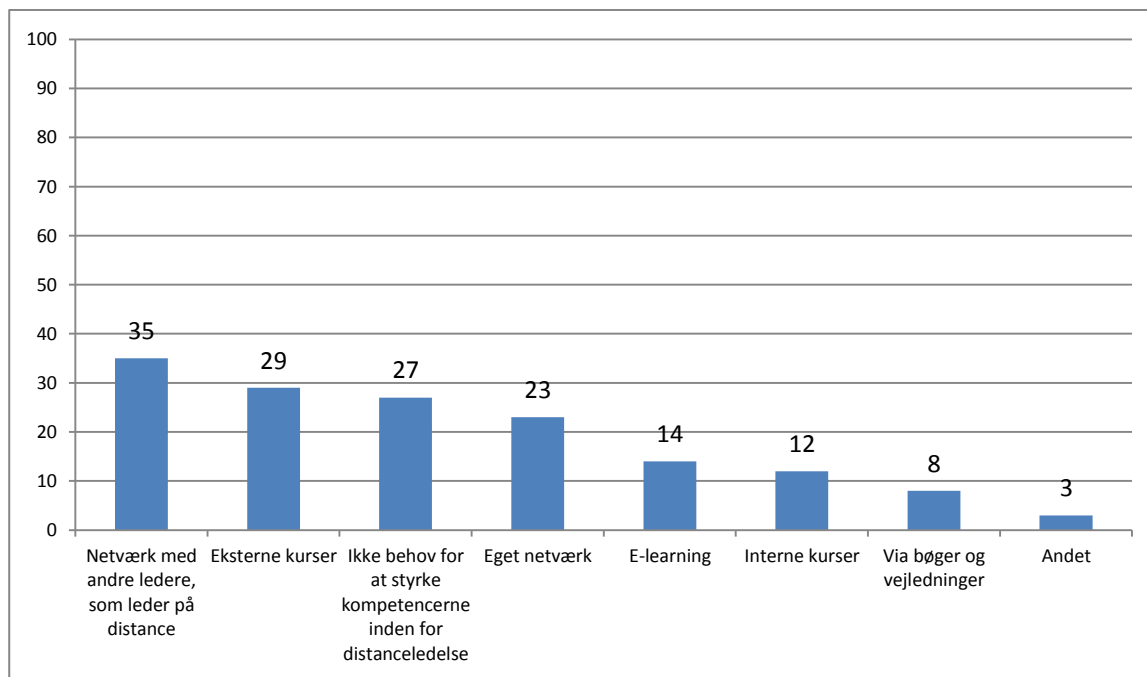


Kun på et enkelt område er der signifikant forskel mellem ledere med ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet i forhold til ledere med ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land. Knap fire ud af ti med ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land har brugt deres netværk til kompetenceudvikling i distanceledelse mod knap tre ud af ti med distanceansvar for medarbejdere i en anden del af landet.

Flest vil deltage i netværk med andre distanceledere

De respondenter, der ikke har deltaget i kompetenceudvikling inden for distanceledelse, har svaret på, hvordan de gerne ville styrke deres kompetencer inden for området. 35 procent peger på netværk med andre ledere, som leder på distancen, se figur 12.

Figur 12. Hvordan vil du gerne styrke dine kompetencer inden for distanceledelse? Procent.



Også her er der kun på et enkelt område signifikant forskel mellem ledere med ansvar for medarbejdere/ledere et andet sted i landet i forhold til ledere med ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land. Knap tre ud af ti med ansvar for medarbejdere/ledere i et andet land peger på deres eget netværk mod knap to ud af ti med distanceansvar for medarbejdere i en anden del af landet.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført i alt 3.061 CAWI-interview med medlemmer af Lederne i perioden 25. juni til 3. juli 2015. Nedenfor er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	964	31
Mænd	2.097	69
Total	3.061	100

Alder	Antal	Procent
Under 35	298	10
35-39	335	11
40-44	536	18
45-49	664	22
50-54	659	22
55-59	402	13
60 og derover	167	5
Total	3.061	100

Uddannelsesniveau	Antal	Procent
Grundskole/Folkeskole	129	4
Alm�n gymnasial, erhvervsgymnasial uddannelse	150	5
Erhvervsfaglig uddannelse	806	26
Kort videregående uddannelse	668	22
Mellemlang videregående uddannelse	897	29
Lang videregående uddannelse, master eller mere	411	13
Total	3.061	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Administrerende direktør/øvrig direktion	226	7
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	881	29
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	1.670	55
Leder uden personaleansvar/ Særligt betroet medarbejder	272	9
Selvstændige	12	0
Total	3.061	100

Virksomhedsstørrelse	Antal	Procent
1-9 ansatte	220	7
10-49 ansatte	749	24
50-249 ansatte	805	26
250-499 ansatte	248	8
500 eller flere ansatte	1.026	34
Ved ikke	13	0
Total	3.061	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	2.589	85
Offentlig	314	10
- heraf staten	65	
- heraf regioner	43	
- heraf kommuner	206	
Selvejende institution	158	5
Total	3.061	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1-2 point højere eller lavere. Tilsvarende kan en sammenlægning af "i høj grad" og "i meget høj grad" vise en procent, der er ét procentpoint højere eller lavere end opgjort hver for sig. Hvis for eksempel 10,3 procent har svaret "i høj grad" og 5,3 procent har svaret "i meget høj grad", vil det ved en sammenlægning betyde, at 16 procent tilsammen har svaret "i høj grad" og "i meget høj grad".

Det er således ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.

Bilagstabeller

Bilagstabel 1. Er følgende en større udfordring ved ledelse af de personer, der fysisk er placeret et andet sted end dig, i forhold til ledelse af de personer, der fysisk er placeret samme sted som dig?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Det stiller større krav til min indsats for at skabe teamkultur på tværs af lokationer	1	3	17	36	43	0	1	100
Det stiller større krav til, at jeg har tillid til, at medarbejderne løser deres arbejdsopgaver selvstændigt	3	5	14	35	43	0	0	100
Det stiller større krav til, at målene er klart definerede	3	7	18	41	30	0	1	100
Det stiller større krav til, at arbejdsopgaver og ansvarsområder er klart definerede	3	6	19	43	29	0	0	100
Det stiller større krav til opbygning af tilliden til mig som leder	2	7	23	39	29	0	1	100
Det kræver mere præcise retningslinjer for, hvad der er mine opgaver og deres opgaver	6	11	28	35	19	0	1	100
Det kræver mere uddelegering af arbejdsopgaver	6	10	31	33	19	0	1	100
Risikoen for, at kommunikation bliver misforstået, er større	4	13	38	27	18	0	0	100
Det stiller større krav til afrapportering og dokumentation	5	16	38	28	12	0	1	100
Det kræver mere kontrol af medarbejderne og deres arbejdsopgaver	11	25	44	15	4	0	1	100
Det øger risikoen for detailstyring	13	25	40	12	3	3	3	100
Det øger risikoen for konflikter, da jeg ikke fysisk er placeret samme sted	15	33	35	12	5	0	1	100

Bilagstabel 2. I hvilken grad vurderer du, at de personer, du har ledelsesansvar for, der fysisk er placeret et andet sted end dig, oplever følgende i forhold til de personer, der fysisk er placeret samme sted som dig?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant	Total
De skal tage et større selvstændigt ansvar for løsning af arbejdsopgaverne	4	7	28	41	17	1	2	100
Det stiller større krav til deres tillid til mig som leder	4	10	34	35	13	2	2	100
De skal træffe flere beslutninger på egen hånd uden at jeg bliver inddraget	6	12	35	34	12	0	2	100
De føler, at jeg er mindre tilgængelig for sparring i forhold til dem, der fysisk er placeret samme sted som mig	7	22	41	17	8	2	2	100
De føler, at det er vanskeligere at få anerkendelse	15	31	33	10	4	5	2	100
De føler, at det er sværere at få synliggjort deres resultater	19	30	31	10	3	4	2	100
De føler sig mere usikre i forhold til deres arbejdsopgaver og deres ansvar	22	37	28	7	2	2	2	100

Bilagstabel 3. I hvilken grad bruges de fysiske møder med medarbejdere/ledere, der er fysisk placeret et andet sted end dig, typisk til følgende?

Procent	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Uformel dialog	1	8	25	39	25	1	1	100
Drøftelse af faglige og eller komplekse emner	1	8	27	43	20	0	1	100
Kommende projekter og arbejdsopgaver	0	8	28	45	17	0	1	100
Opfølgning og status	1	9	25	46	17	0	1	100
Generel information fra dig	1	16	33	36	13	0	1	100
Generel information fra medarbejdere/ledere	2	15	32	38	11	0	1	100
Andet	4	12	31	14	5	9	25	100
Medarbejdernes/ledernes behov for kompetenceudvikling	3	26	41	21	6	1	2	100