

# 10.1 Distanceledelse

Af Direktør og Michael Jensen, Colea Consult

## Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Biologien bag udfordringen
3. Teamkultur og kommunikation
4. Vigtigheden af at skabe og fastholde fokus
5. Minimering af konflikter og detaljstyring
6. Anerkendelse og tillid
7. Afrunding
8. Mere viden
9. Om forfatteren

## I. Introduktion

Vi lever i en tid, hvor distanceledelse bliver en stadig vigtigere disciplin at beherske for mange ledere og derfor denne artikel, hvis hovedformål er at klæde ledere bedre på netop i forhold til denne opgave.

Evner vi at lede på distancen vil vi høste en masse fordele, men det handler om både at udnytte de fordele det kan have at have medarbejdere siddende på forskellige destinationer, med deraf forskellige vinkler på organisationens udfordringer og muligheder, og at evne at eliminere så mange af de udfordringer det medfører som muligt.

Evner vi ikke at lede på distancen risikerer vi kun at mærke udfordringerne og det vil være mere eller mindre tilfældigt om vi høster nogle af fordelene!

Behovet for distanceledelse er langt fra nyt, tænk blot på tidligere tiders hære der f.eks. har skullet ledes, helt overordnet af en kejser eller konge i Rom eller andre hovedstæder, men har nok nærmere forandret sig i takt med, at ledelse gik fra noget, der handlede om styring og kontrol til noget der mere handler om motivation og delegering.

Desuden er der i takt med teknologisk udvikling opstået nye muligheder – og udfordringer.

Lige nu står vi så over for en helt anden udfordring nemlig den nedlukning Covid-19 har medført i mange lande og mange industrier. Noget, der har givet distancededelse en helt ny dimension. Denne vil dog kun blive perifert berørt i denne artikel og kun for så vidt den giver anledning til rent generelle kommentarer.

Artiklen vil, efter en indledende undersøgelse af udfordringer med distancededelse, herunder de udfordringer vi er underlagt som de dyr af arten *homo sapiens* vi er, dykke ned i centrale områder som er vigtige når vi skal styrke vores evne til distancededelse, både i form af strukturelle, kulturelle, kommunikative og motiverende elementer.

## 2. Biologien bag udfordringen

Arten *homo sapiens* er et socialt dyr oprindeligt opstået på det afrikanske kontinent for ca. 2,5 – 3,5 mio. år siden, hvor vi forlod skovene og etablerede os på stepperne efterhånden som vi udviklede os fra firbenede primater til tobenede mennesker. Vi kender i dag til 10-11 menneskearter, hvoraf *homo sapiens* altså er den eneste overlevende.

Selvom vi i dag lever i en radikalt anden virkelighed end den vores forfædre, fungerer vores hjerne stort på samme måde som da vi rendte rundt på stepperne og der er et par faktorer, som er vigtige at have i baghovedet, når temaet er distancededelse.

For det første er *homo sapiens'* hjerne designet til at relatere til gruppetørrelser på 10 – 60 individer, som var den typiske størrelse på de grupper vi levede indtil tiden noget efter sidste istid.

For det andet har undersøgelser vist, at der er forskel på hvilke værdier der ligger til grund for beslutninger vi træffer i "enerum" og så de beslutninger vi træffer når vi agerer i gruppesammenhænge. I det sidste tilfælde er vores beslutninger i høj grad afhængige af, hvad vi tror gruppen forventer af os. I det første agerer vi stort set udelukkende ud fra vores egne værdier.

Dette understøttes af erfaringer, fra min egen virksomhed: Tidligere havde vi en antropolog ansat som, når vi skulle i gang med større processer undersøgte, hvorledes organisationens officielle værdier blev fulgt, observerede kulturen osv. Den konklusion vi kunne drage gang på gang var, at jo længere vi kommer væk fra hovedkvarteret i organisationen, desto mere bliver værdier og kultur "synkroniseret" med dem vi er sammen med til daglig og for f.eks. sælgere og projektledere, som dagligt befinder sig ude i marken, kunne vi se, at de nærmere overtog kundens og subkulturelle kulturtræk og værdier .

Lad os krydre disse to biologiske fakta med en påstand, der stammer fra den skotske filosof *David Hume* (1711 – 1776). Hume opfattede mennesket som et overvejende egoistisk væsen med begrænset sympati for sine medmennesker. En sympati der er afhængig af afstand i tid og rum.

*Der er intet ulogisk i at foretrække verdens  
undergang frem for en rift i min lillefinger*

David Hume: *A Treatise of Human Nature* (min oversættelse)

Det vil, alt andet lige sige at når vi sidder på hjemme, på distancen så vil sympatien og teamånden gradvist forsvinde, hvis ikke der sættes aktivt ind på denne front, vores efterlevelse af kulturmønstre og værdier vil gradvist aftage og vores beslutninger vil mere og mere basere sig på egne værdier og præferencer. Vi kan kalde dette fænomen for *nærhedsperspektivet*.

Vigtigt er det at bemærke, at set i lyset af nærhedsperspektivet, så kan distanceledelse også finde sted over relativt korte afstande, når leder og medarbejder ikke er på arbejdspladsen samtidig, som det f.eks. kan være tilfældet med skifteholdsarbejde og arbejdere i hypermarkeder, hvor direktøren måske følger "normal" arbejdstid men aldrig eller sjældent er i kontakt med de, der er på arbejde i weekenden eller om natten.

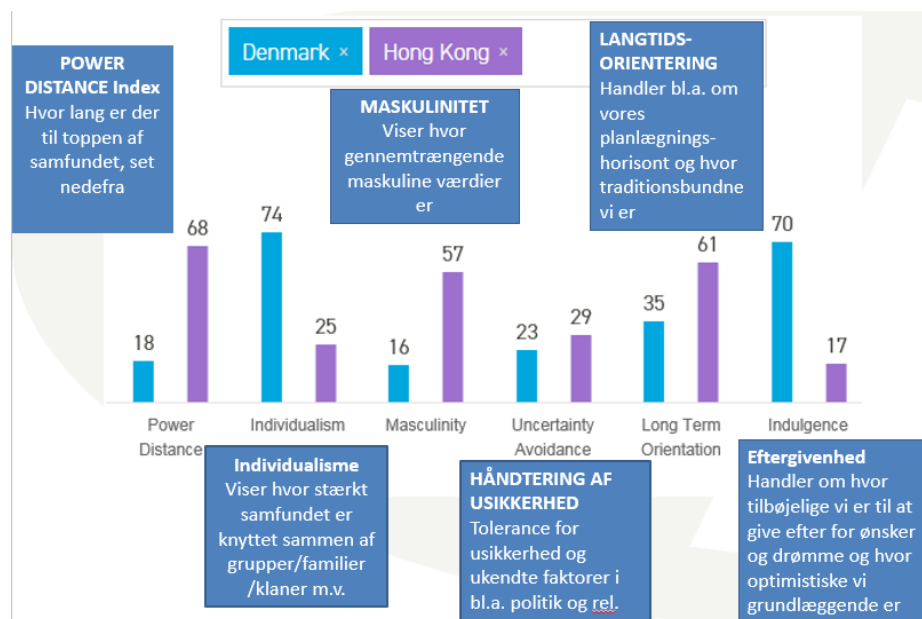
Disse biologiske udfordringer kan så suppleres med, at vi rent individuelt kan have det godt eller mindre godt med at være isoleret hjemme i længere tid, koblet med flere former for uvished, som tilfældet er i tilfælde som den aktuelle coronakrise.

### **3. Teamkultur og kommunikation**

I takt med globaliseringen skal vi lede folk på større og større afstand og dermed også forholde os til stadig mere forskellige kulturer.

Går vi rundt en organisation i en dansk by kan den umiddelbart siges at være udtryk for "den danske virksomhedskultur", men alle der arbejder i og med organisationer ved, at vi på en enkelt matrikel finder flere forskellige (sub-)kulturer. Når så vi møder organisationer på den anden side af jorden vil de kulturelle forskelle måske opleves endnu større og det er noget vi som ledere skal forholde os til.

Ser vi f.eks. på nedenstående model:

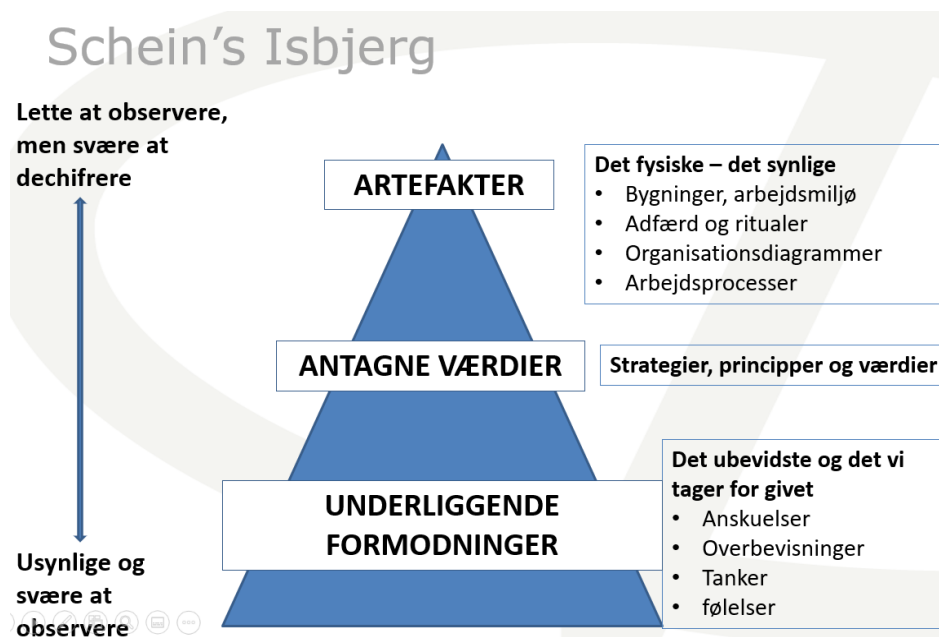


Figur 1. Hofstede's 6 kulturelle dimensioner

Så har vi tydeligt forskellige kulturelle profiler, når vi sammenligner Danmark og Hongkong og det er vigtigt at vi forstår og forholder os til i vores lederskab. Når vi f.eks. sammenholder det vi tidligere så om homo sapiens evolutionære karakteristika med den danske kulturprofil, så er det indlysende, at det er en udfordring at lede ikke-autoritetsro, udpræget individualistiske danskere, som har en tilbøjelighed til at følge deres indre impulser, på distancen. Dette vil kræve en smule mere styring, og dermed også mere empati af distancelederen end af nærlederen.

Samtidig vil vi ud fra Hofstede kunne lære noget om, hvordan vi skal gå til folk fra Hongkong, når de skal ledes. Bl.a. er autoritetsroen mere umiddelbar her men der er samtidig en forventning om, at lederstilen er mere doktrinær. Lever lederen ikke op til dette kan det betyde usikkerhed og tab af respekt. Samtidig er det vigtigt at forstå, at det i de fleste fremmede kulturer ikke er sædvane at udfordre og stille spørgsmål til sin leder. Ofte vil man sige ja, uden at være helt klar på, hvad der bedes om og uden at være helt afklaret om, hvor vidt det efterspurgte kan efterleves.

En anden måde at anskue kultur på er Scheins isbjerg:



Figur 2. Scheins isbjerg

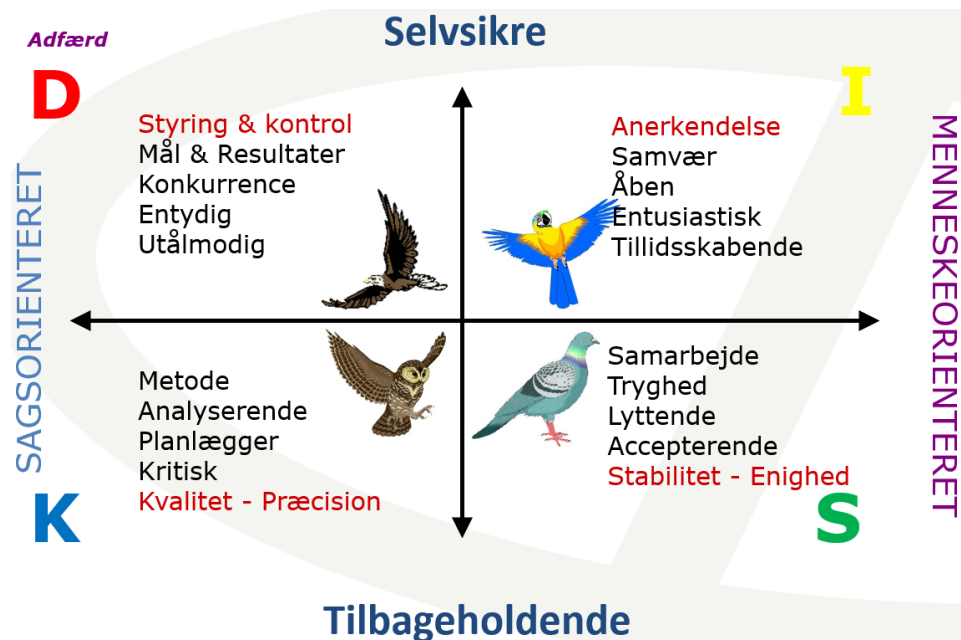
Kort fortalt så kan vi lære af Schein, at kultur indeholder flere lag. Noget er helt åbenlyst og synligt, men har ikke så dybe rødder og er, forholdsvis, nemme at ændre: *Artefakterne*. Noget andet stikker lidt dybere og er forholdsvis sværere at ændre, f.eks. vores værdier og værdibaserede adfærd, vaner, strategier, ledelsessystemer osv.: *De antagne værdier*. Et tredje element stikker meget dybt og kan faktisk være svært at sætte fingre og ord på, men samtidig har de enormt stor indflydelse på vore adfærd: *De grundlæggende antagelser* om, hvordan verden hænger sammen.

De sidste ændres kun meget langsomt medmindre der opstår en større omvæltning i vores verdensbillede, f.eks. finanskrisen i 2008 eller Coronapandemien som tog verden med bukserne nede og stort set lukkede den ned fra foråret 2020.

Når vi distanceleder, finder vi for alvor ud af, hvor forankret og fælles vores kultur er og der kan med fordel, på distancen sættes fokus på opbyggelsen af nye ritualer og traditioner, noget arten homo sapiens om noget har behov for som det sociale dyr arten er.

Omkring kommunikation i forhold til distanceledelse så er det vigtigt at have kendskab til forskellige persontypers adfærdsmønstre og dermed også ledelsesbehov.

Lad os derfor tage udgangspunkt i én kendt teori, med den tilføjelse, at en hvilken som helst form for kategorisering i princippet kan være lige så god som en anden – når blot det de fokuserer på netop er adfærd og kommunikation:



Figur 3. DISK adfærdsprofil

Hvis vi ser på ovenstående DISK profil så fremstår der helt overordnet fire hjørner vi kan inddele kommunikations- og adfærdstyper i forhold til.

D- hjørnet er typisk personer, som har behov for at dominere, som godt kan lide at være på, der overordnet er drevet af resultater og som godt kan lide at måle sig op mod og konkurrere med andre mennesker. Generelt har de ikke noget imod at arbejde på distancen, men bliver det for længe, kan de blive udfordret på deres behov for nogen at måle sig op mod og deres motivation kan langsomt dale til fordel for egne projekter, der åbner mulighed for at tilfredsstille deres behov.

Denne type er ofte relativt gode selvledere, og de har en intuitiv modvilje mod styring udefra, så en god vej til at lede disse på distancen kan være gennem mål de selv i høj grad er med til at formulere, med en løbende form for opfølgning, der tilkendegiver høj grad af tillid til at de magter selv at løse opgaven – de kan blive demotiverede, hvis opgaveløsningen i høj grad afhænger af samarbejde med andre og dermed medfører kontroltab.

I I-hjørnet sidder personer som i høj grad er drevet af følelsen af at have indflydelse og af at få anerkendelse for der de GØR. De elsker teamarbejde og især, når de giver dem mulighed for selv at være på. I dette hjørne er lysten til distancearbejde klart mindre end i de andre tre hjørner, hvilket fordrer, at der er hyppig kontakt, via forskellige medier, og her er det vigtigt at huske, at anerkende og at kontakten foregår i en energisk og "lys" atmosfære.

I S-hjørnet sidder typisk introverte personer med et stort behov for stabilitet og tryghed. Omvendt finder vi her den typiske afslutter med enorm loyalitet over for teamet.

Denne type har behov for personlig anerkendelse og for, at der ikke delegeres for store klumper ad gangen – typisk en til to aftaler ad gangen vil være en god tommelfingerregel at gå ud fra. I modsætning til I-hjørnet er behovet her at kommunikationen foregår i en afdæmpet og rolig atmosfære.

Denne type kan være svær at lede på distancen da der her findes en intuitiv modvilje mod at melde klart ud, hvis der f.eks. hersker uenighed med det der bedes om, hvorfor det som distanceleder i forhold til denne type, virkelig handler om en evne til at lodde stemningen og om at lytte til det, der ikke bliver sagt.

I K-hjørnet finder vi den introverte, superprofessionelle – ofte specialisten – for hvem tingene helst skal være 112 % i orden. Med deres behov for at analysere og planlægge vil de ofte nyde at sidde på distancen og nørde med deres projekt.

Derfor vil distanceledelsen af denne type i høj grad handle om at sikre at der også afsluttes, at der ikke nørdes mere end det indtjeningen kan bære og at de ikke selv lægger mere i deres projekter end det, der er solgt til kunden.

Ovenstående typegennemgang er rimeligt firkantet og overfladisk. Det skal pointeres, at hvert hjørne kan opdeles i fem undertyper, som hver især kan indeholde elementer fra et eller flere af de andre hjørner, hvorfor der højst kan være tale om at gennemgangen kan give nogle fingerpeg som sammen med kulturvinklen kan inspirere til distanceledelsen. I den sidste ende er det vigtigt at forstå den enkelte person, hvilket kræver en evne til at *fornemme stemning og puls*, samt en god portion *empati*.

#### 4. Vigtigheden af at skabe og fastholde fokus

I afsnit 2 så vi, hvordan menneskers beslutninger divergerer alt efter om de er truffet i enerum eller om de er truffet sammen med andre og i afsnit 3 kunne vi se (figur 1) at et kulturelt træk ved os danskere er, at vi er tilbøjelige til at give efter for vores egne impulser, at vi er meget lidt autoritetstro og ekstremt individualistiske.

Når vi kobler disse ting sammen og samtidig har David Hume's berømte ord i baghovedet tegner der sig en åbenlys udfordring i forhold til at lede mennesker på distancen. Denne forstærkes når vi tænker på, at vi i mange år har talt om vigtigheden af nærvær i ledelse.

Så hvordan skaber vi nærvær, på distancen?

Vi er nødt til her at bruge to væsentlige ressourcer. Den første tager udgangspunkt i Hume's kommentar om at nærhed kan defineres inden for to kategorier: Rum og tid. Den anden handler om at udnytte de muligheder forskellige teknologier tilbyder.

Nærhed i tid skabes gennem hyppige kontakter. Det er umuligt her at opstille en formel, for *hvor* hyppigt det er passende at være i kontakt, men det er muligvis en god idé at have i baghovedet, hvor hyppig kontakten ville være, hvis ikke afstanden, af den ene eller anden grund eksisterede.

Tidsperspektivet kan med fordel kombineres med kontakt via fælles medier, gerne på en sådan måde, at der f.eks. mindst en gang ugentligt er visuel kontakt via platforme som Facetime, Zoom, Teams eller Skype. Den visuelle kontakt kan suppleres med SMS, mails og telefonsamtaler. Evt. kan vi her kombinere ting som hyppighed og varighed/længden af de enkelte kontakter og afpasse dem til mediet.

En vigtig ting at have i baghovedet er Jean Lave's & Etienne Wenger's begreb om *Situeret Læring*, hvor de viser, dels hvor vigtig sidemandsoplæring er dels, at vi ikke kan adskille den faglige læring fra den sociale inkorporering; de to ting hænger uløseligt sammen. Det betyder, at vi i vores distanceledelse ikke må glemme vigtigheden af at pleje det sociale, som måske er endnu vigtigere når vi ikke mødes til dagligt – det handler om at knytte bånd.



Men ud over det sociale er det altså vigtigt at sikre, at fokus skabe, og fastholdes, hos dem, der sidder på distancen. Det gøres bedst gennem følgende tiltag:

1. Arbejd med få klare mål, der er nemme at kommunikere. Gerne mål med en mere begrænset tidshorisont end tilfældet med normal nærledelse ville være.
2. Følg løbende op på disse mål og vær konsekvent i opfølgningen, når målene ikke efterleves – ikke på en rigid måde men på en måde så der er fælles læring omkring "hvorfor".
3. Delegering af *ansvar* frem for *opgaver* er et godt middel til at skabe engagement, fordi folk føles at de får medindflydelse og derfor også *tager* ansvar
4. Når du møder modstand: Undersøg! Alt for ofte oplever jeg at modstand mødes med modstand, hvilket set fra et ledelsesperspektiv ikke er særlig frugtbart. Modstand behøver ikke være udtalt, men kan blot manifestere sig i at aftaler ikke overholdes, konsekvent. Nogle gange, og oftere i tilfældet distanceledelse end i tilfældet nærledelse, bundet modstanden i kulturelle forskelle, og jeg vil næsten sige at altid, når vi møder modstand på større distance, f.eks. i forhold til afdelinger i andre landsdele eller lande/regioner, bør vi, med Hofstede's og Schein's modeller i baghovedet undersøge hvilke kulturelle parametre vi med fordel kan skrue på for at håndtere udfordringen og få først skabt en fælles forståelse, derefter det fælles fokus.
5. Endelig er det vigtigt at vi som distanceledere er tilgængelige og til rådighed for hjælp og sparring, om det skal være via faste aftaler eller en konsekvent åben linje, må være op til den aktuelle situation at afgøre. Dette er et af de bedste værktøjer til at fastholde og bevare det fokus der er skabt.

## 5. Minimering af konflikter og detaljstyring

For nogle år siden blev der i England lavet en undersøgelse hvor man ønskede at afdække, hvilken befolkningsgruppe, der var mest stresset. Hvilken gruppe tror du der viste sig at være den mest stressede? Prøv at komme med dit bedste gæt inden du læser videre.

Det viste sig til forskernes store overraskelse, hverken at være sundhedspersonalet, den travle forretningsmand eller den unge fremadstormende karrierekomet. Den mest stressede befolkningsgruppe var derimod de ledige!

Nærmere undersøgelser viste, at denne gruppes voldsomme stress i den sidste ende stammede fra, at de som følge af deres ledighed, havde mistet en stor del af indflydelsen på deres eget liv og hverdag.

Netop det at have indflydelse på vores egen hverdag, kan udfordres når vi arbejder og leder på distancen. Dels kan lederen føle at hun mister følingen med, hvor medarbejderne befinder sig og, hvor deres fokus er, dels kan medarbejderen føle at han mister indflydelse på sin egen, hverdag, hvis ledelse er noget, der foregår perifert og som noget der opfattes som diktater ovenfra.

Derfor er det vigtigt at distanceledelse i endnu højere grad end nærledelse skaber et "rum", hvor medarbejderne føler at de kan komme til orde og være med til at påvirke både egen hverdag og lederens beslutninger.

Igen gøres dette bedst ved at udnytte diverse mediers fortrin og muligheder. Vigtigst er det at store beslutninger, og hvad der for den enkelte vil opfattes som store indgreb i forhold til deres frie valg formidles via medier, hvor der er øjenkontakt, frem for blot som en tekstbesked eller via mail.

Husk altid, at det er vigtigt at forklare "hvorfor" og at invitere medarbejderen inden for i beslutningsprocessen, i den udstrækning det måtte være muligt. Hvis ikke der er tvivl om målet, så giv plads til indflydelse på processen osv.

Ovenstående skal ikke opfattes som en opfordring til benhård manipulation; som i al ledelse er det vigtigt at gøre det klart, at det at kunne give sin mening til kende ikke er det samme som at have stemmeret og har du allerede truffet en beslutning, som ikke er til diskussion, så lad være med at give indtryk af, at det er tilfældet.

En måde at bevare medarbejdernes medindflydelse er at sætte endnu mere fokus på gensidig forventningsafstemning end i tilfældet nærledelse. Dette kan med fordel foregå i mere uformelle fora som virtuelle fredagsrundstykker eller kaffemøder.

Forventningsafstemningen er så vigtig, fordi det er her vi knytter bånd på det værdimæssige plan og vi kommer ikke uden om at en del af dette handler om noget grundlæggende evolutionært hos arten homo sapiens, og som vi så tidligere er denne uformelle proces med til at påvirke de beslutninger der bliver truffet af den enkelte eller på den enkelte lokation "derude".

Som vi så tidligere reagerer forskellige typer forskelligt på at være på distancen eller på at være hjemmearbejdende i længere perioder. Dette påvirker naturligt også de respektive typers behov for at have og for at have følelsen af at have medindflydelse, hvilket også er vigtigt at tænke ind i og handle på i forhold til distanceledelsen.

Alt i alt betyder de ting, der er blevet bragt i fokus i dette kapitel, at det, i endnu højere grad end tilfældet er med nærledelse, er ekstremt vigtigt at lytte og spotte de forskellige signaler, der bliver sendt, ikke mindst fordi at skulle det komme til egentlige konflikter, så er de naturligvis endnu sværere at løse på distancen end ved traditionel nærledelse.

## 6. Anerkendelse og tillid

Afslutningsvist er det vigtigt at vende anerkendelse og tillid. To elementer, der er vigtige i al ledelse og som det er ekstra vigtigt at have fokus på når vi leder på distancen.

Vi har allerede været inde på homo sapiens socio-biologiske historie og vi må erkende, at anerkendelse og det at leve i tillidsfulde miljøer er afgørende for menneskets trivsel og evne til at performe.

Når vi får anerkendelse, aktiveres bestemte centre i hjernen og der frigøres forskellige former for endorfiner. Dette har to vigtige effekter: For det først opstår der en glædes- eller lykkefølelse i os, og for det andet får vi et fingerpeg om, hvordan vi kan få en endorfinudløsning en anden gang.

Dvs. at ud over at vores medarbejdere glædes ved selve anerkendelsen ligger der også noget adfærdsregulerende i det at give anerkendelse.

Denne viden er vigtig at anvende i nærledelse og endnu vigtigere at bringe i anvendelse i distanceledelse, da vores mulighed for aktivt at påvirke den enkelte medarbejder er mere begrænset.

Vi kan nærmest sige at der gælder en ledelsesmæssig grundregel som hedder:

*"Anerkend og du skal få"*

Og endnu en grundregel som siger at:

*"De ting du anerkender, vil du få mere af,  
men hvis ikke du anerkender en  
medarbejders adfærd er det mere  
eller mindre tilfældigt om den opstår igen"*

Derfor er det en god ide at være meget fokuseret på at bruge anerkendelse i distanceledelse, og gerne helt ned dertil at vi inden en medarbejderkontakt specifikt gør os klart, på forhånd, hvad vi gerne vil anerkende og hvordan. Persontypegennemgangen oven for kan give finderpeg om, hvilken type anerkendelse der virker bedst over for forskellige mennesker, en ganske kort eksemplificering kommer her:

**D-typer:** Anerkend dem for de resultater de har opnået.

**I-typer:** Anerkend dem for deres handlinger, hvad de *kan*.

**S-typer:** Anerkend dem for deres personlighed, hvad de *er*.

**K-typer:** Anerkend dem for deres professionalisme, analytiske sans og kvalitetsbevidsthed.

En sidste ting der er vigtig at komme ind på er, at alle frugtbare relationer bygger på et grundelement uden hvilket de aldrig vil eksistere: Tillid!

Tillidskontoen	
Indsættelser	Udtræk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmærksomhed</li> <li>• Integritet</li> <li>• Loyalitet</li> <li>• Lytter</li> <li>• Holde løfter</li> <li>• Venlighed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overse/ignorere</li> <li>• Vindbøjtel</li> <li>• Illoyalitet</li> <li>• Selvbiografi</li> <li>• Uansvarlighed</li> <li>• Uvenlig</li> </ul>

Figur 4. Tillidskontoen

Det er i alle relationer sådan at vores adfærd enten bidrager til at styrke eller minimere tilliden og dermed til styrke eller svække selve relationen. Ovenfor er vist en række helt generelle indsættelser og udtræk vi kan foretage på tillidskontoen, men i forhold til den konkrete person, vil der ofte være ting, der betyder mere end andre – nogle af disse elementer kan vi finde ved at forstå personens DISK type mens andre afspejler personens værdisæt osv.

Sådan er det altså helt generelt – når vi taler nærledelse, men når vi taler distanceledelse bliver behovet for indsættelser forstærket. Bl.a. fordi, som vi så under afsnittet om biologien i udfordringen vi som dyr er designet som vi er. Derfor er det vigtigt at have, om ikke en klar plan for så i hvert fald, et bevidst fokus på, hvordan tillidsforholdet løbende plejes.

Tag jævnlige temperaturen på tillidsforholdet til dine medarbejdere og overvej, hvordan du foretager indsættelser på kontoen i forhold til dem.

## 7. Afrunding

Jeg har med denne artikel stræbt efter at levere inspiration til lederens egen distanceledelse, alternativt inspiration til folk, der arbejder med ledere.

Som skrevet i indledningen har behovet nok altid været der, men det er over de sidste 10 – 20 år blevet markant større og behovet er med coronakrisen eksploderet og i skrivende stund er det umuligt at tro andet end at behovet vil være markant mange år fremover.

Jeg har valgt et udpluk af temaer jeg generelt har holdt oplæg omkring og knyttet enkelte nye ting til, som er opstået gennem arbejdet det sidste år, og håber at læseren må finde et og andet som kan inspirere i forhold til at styrke dette område af ledelse, som vi forventer er kommet for at blive.

## 8. Mere Viden

Yuval Noah Harari(2019): *Sapiens- En kort historie om menneskeheden*, Lindhardt og Ringhof

David Hume (1740, 1978): *A treatise of human nature*, Oxford, Clarendon Press

Jean Lave & Etienne Wenger (2003): *Situeret Læring og andre tekster*, Hans Reitzels Forlag

## 9. Om forfatteren

Se håndbogens forord.

