

Når medarbeiderne må fjernstyres

Virtuell ledelse

Virtuell ledelse, der lederen leder medarbeidere som er spredt geografisk, tidsmessig eller organisatorisk, kan gi problematiske utslag på arbeidsmiljøet, viser forskning.

For Christian Granly i bensinstasjonkjeden Circle K er virtuell ledelse en stor del av hverdagen. Til tross for at han har medarbeidere spredt utover et stort geografisk område har han klart å skape både et godt arbeidsmiljø og gode resultater, ifølge sine egne sjefer og ansatte.



FOTO:DREAMSTIME





Arbeidspsykologen Susie Kjær og hennes kolleger i COWI har forsket på virtuell ledelse. De har funnet ut at arbeidsmiljøet kan bli dårligere, men at virtuell ledelse også kan læres og forbedres.

FOTO: COWI

Av Bård Andersson

bard.andersson@ukeavisen.no

Hva slags lederskap utøver du, når medarbeiderne dine er lokalisert i andre byer eller land, og du ikke har daglig tilgang på dem? Virtuell ledelse, såkalt fjernledelse, kan forverre arbeidsmiljøet i bedriften, viser forskning fra Danmark. Arbeidspsykologen og seniorkonsulentent Susie Kjær, fortalte nylig om sine funn i

det danske tidsskriftet Ledelse i Dag.

Kjær og selskapet Cowi har de siste tre årene vært en del av et forskningsprosjekt, der de har samarbeidet med Copenhagen Business School og Syddansk universitet. Underveis har de fulgt og coachet ledere i private og offentlige virksomheter.

Resultatene viser at virtuell ledelse kan medføre utfordringer i arbeidsmiljøet, men det finnes likevel verktøy å ta i bruk som kan bidra til at dette kan løses.



Sales- og marketing manager i bensinstasjonkjeden Circle K, Christian Granly, driver mye med virtuell ledelse. Han trekker frem kombinasjonen av lederens timing og medarbeidernes grad av selvledelse som viktige faktorer for at samarbeidet skal fungere.

FOTO: CIRCLEK

Lync og Skype

Christian Granly (30) er Sales Market Manager i bensinstasjonkjeden Circle K. Han vant nylig prisen Årets Unge Ledere 2016, der konsultantselskapet Assessit samt Granlys sjefer og ansatte evaluerte lederegenskapene hans.

En stor del av Granlys lederhverdag består av virtuell ledelse, siden de ansatte er spredt over store geografiske områder. Det er umulig å være overalt på en gang.

For å kunne gi god oppfølging, og for å utøve godt lederskap, tar Granly og hans medarbeidere ofte i bruk digitale hjelpemidler i kommunikasjonen.

– Vi bruker ofte Lync og Skype når vi kommuniserer. Det er viktig for meg å se dem jeg snakker med. Derfor foretrekker jeg video når det er mulig. Når vi har møter er det verdifullt å kunne se folks mimikk og kroppsspråk. Den non-verbale kommunikasjonen kan være like betydningsfull som det som blir sagt, forklarer han.

Ifølge Granly er det avgjørende for å utøve god virtuell ledelse at lederen klarer å være bevisst på både verktøyene som brukes, og når de skal tas i bruk.

– Noen typer samtaler bør foregå i fysiske møter. Jeg for eksempel ingen tro på at man får til gode medarbeidersamtaler over Skype, sier han.

Arbeidsmiljø

Christian Granly medgir at det kan være en utfordring å være for avhengig av virtuell ledelse. Det bør være en form for menneskelig kontakt og personlige én-til-én-samtaler. Når medarbeidere blir usikre på sine ferdigheter, rollene sine eller hva som kreves av dem, er det viktig med god oppfølging.

– For lite menneskelig kontakt kan være skummelt for arbeidsmiljøet. Samtidig oppfører folk seg forskjellig, og har ulike behov. Det handler alltid om å finne balansen. I min bedrift er det alltid noen som tar ordet i plenums møter. Men det er ikke nødvendigvis de samme medarbeiderne som gjør det når vi har virtuelle møter. For noen blir det digitale et slags skydd, som de kan gjemme seg bak, forklarer han.

Virtuelt arbeid og ledelse

Slik definerer forskerne virtuelt arbeid og virtuell ledelse:

- Folk er geografisk, tidsmessig eller organisatorisk spredt
- Kommunikasjon foregår primært gjennom virtuelle verktøy som epost, telefon og video
- Medarbeiderne kan ikke selv bestemme om de sitter i nærheten av lederen, slik medarbeidere med selvvalgt hjemmearbeid kan gjøre

Risikofaktorer

- **Sosial isolasjon:** Medarbeidere som jobbet et sted hvor de verken hadde kolleger eller leder i nærheten, kunne føle seg ensomme, isolerte og tilsi-desatt. I verste fall følte de seg utenfor i fellesskapet, og ikke som en del av virksomheten
- **Stress:** Når en medarbeider jobber mye alene kan dilemmaet bli: Når har jeg gjort jobben godt nok, og når kan

jeg ta fri?» Studien viste også at det kunne oppstå tvil om når på døgnet det var forventet at medarbeideren skulle stå til rådighet for virksomheten. Det var vanskelig for medarbeiderne selv å si fra om stress. Ofte var de ikke bevisste på stresssymptomer, og var dermed heller ikke i stand til å si fra. Medarbeiderne har behov for støtte fra ledere og kolleger

Trivselstiltak

Hvilke tiltak kan en virtuell leder iverksette for å skape trivsel?

- **En-til-en-samtaler:** En leder har kanskje ikke tid og mulighet til å reise rundt til alle. Jevnlige og systematiske telefonsamtaler bidrar til å styrke tilliten mellom medarbeider og leder
- **Plan og systematikk:** For å lykkes med de virtuelle samtalene, kreves det at lederen går systematisk til verks: Samtalene skal skje jevnlig, og

ikke spontant. Systematikk er også viktig for å sikre rettferdighet rundt fordeling av goder, arbeidsoppgaver og lignende

- **Anerkjennende kommunikasjon:** Lederen må støtte oppunder medarbeiderens selvledelse, lytte til medarbeideren samt følge opp og hjelpe til med å løse de problemene medarbeideren legger på bordet. Anerkjennende kommunikasjon inkluderer imidlertid også faktorer som at lederen svarer på medarbeiderens forespørsler, at lederen ber medarbeideren om å komme med forslag og inkluderer dem i beslutninger
- **Virtuelle møter:** Gode virtuelle ledere lærer seg de teknologiske verktøyene som er nødvendige for å gjennomføre virtuelle møter og leder møtene på en god måte – blant annet gjennom å ha formål og dagsorden og ved å involvere alle deltakerne underveis

SUSIE KJÆR / COWI

– Ledere må tørre å være ledere

Når medarbeiderne ikke har lederen i sine lokaler, har de behov for enda mer ledelse, mener seniorkonsulent i Assessit, Marianne Kirknes Stenslet.

Det er mange utfordringer knyttet til virtuell ledelse, ifølge Stenslet: Lederen ser ikke medarbeiderne daglig, det er vanskelig å fange opp signaler, stress og mistriivsel.

– Derfor har medarbeiderne, mer enn noen gang, behov for at lederen tør å være leder, sier hun.

Hun forteller at virtuelle ledere må jobbe systematisk for å lage en fellesskapskultur når de ikke sitter på samme sted som medarbeiderne sine. Fraværet av lederen kan gå utover arbeidsmiljøet, og føre til at medarbeidere kan føle seg forbigått når det gjelder prestasjoner, goder, ris og ros.

– Tidssoneforskjeller kan også bidra til at det blir vanskelig å opprettholde vanlig arbeidstid og arbeidsmengde. Det er heller ikke lett å finne et felles møtepunkt. Få vil ønske å justere fritiden sin for at man skal få til en god kommunikasjon på jobben, påpeker hun.

– Mange fordeler

Til tross for utfordringene knyttet til virtuell ledelse, finnes det en rekke fordeler. Mange av dem har med medarbeideren å gjøre, hevder Stenslet:

– Lederen tvinges nærmest til å gi medarbeiderne økt tillit ved virtuell ledelse. Samtidig som de er prisgitt at medarbeiderne gjør det de har blitt enige om, blir hver enkelt medarbeider delegert mer ansvar og får en økt grad av jobbauntonomi. Forskning viser at dette er gunstig for medarbeidernes prestasjon og motivasjon, sier hun.

Denne måten å lede på er i stor grad preget av tillitsbasert ledelse. Medarbeiderne kan i stor grad velge hvordan de vil løse sine oppgaver, så lenge det leveres til avtalt tid. I tillegg er kandidatene som bedriftene skal ansette flere og bedre, når ikke det geografiske utvalgsområdet er avgrenset til dem som kan komme daglig på et gitt kontor.



Seniorkonsulent i Assessit, Marianne Kirknes Stenslet, hevder det kreves mer ledelse og mer medarbeiderskap for at virtuell ledelse skal fungere.

FOTO: ASSESSIT

«Det kreves en enda større grad av planlegging og systematikk hos lederen»

– Man har flere å velge mellom når man har kontorer i andre land – eller dersom medarbeiderne ikke har et felles kontor, men jobber hjemmefra eller fra flere steder, noe som er praksis i mange digitale bedrifter, forklarer hun.

Hun legger til at bedrifter med stor grad av virtuell ledelse på denne måten også kan treffe større markeder.

Men den største fordelene ved virtuell ledelse er at medarbeiderne lærer selvledelse og blir mer selvgående, mener Stenslet.

– De tekniske hjelpemidlene på markedet fungerer fint til møtevirksomhet. De sosiale plattformene gjør det enkelt å kommunisere på tvers av grenser. Bruk av disse verktøyene bidrar til å få trent opp ferdighetene til å samhandle, til tross for store avstander. Det øker graden av kommunikasjon med folk som sitter langt unna deg. I dette er det et stort potensial for læring og utvikling. Det effektiviserer, og det kan spare bedriften for betydelige kostnader, poengterer hun.

Planlegging

Til tross for mange fordeler, både med tanke på medarbeidernes utvikling og verktøy som kan tas i bruk, kreves det en betydelig innsats av lederen i forkant for at virtuell ledelse skal fungere, ifølge Stenslet.

– Det kreves en enda større grad av planlegging og systematikk hos lederen. Du må booke tid hos dine ansatte jevnlig for samtaler. Samtalene skal ikke bare handle om måloppnåelse. Det er minst like viktig at du både spør dem om hva de trenger for å gjøre en god jobb, og at du gir dem det. Relasjonelle verktøy blir enda viktigere, og du er nødt til å ta deg god tid til å gi en jevn og forutsigbar oppfølging, sier hun.

Med et godt forarbeid og en god oppfølging blir det enklere for medarbeiderne å lære seg selvledelse. Da blir det enda viktigere å si i fra, dersom det skulle være ting som ikke fungerer.

– Som leder må du utfordre gamle vaner, ta i bruk tekniske verktøy og plattformer. Det krever også øving. Det hviler et stort ansvar på lederen, som må være enda mer proaktiv overfor medarbeiderne enn når de er lokalisert på samme kontor. Det innebærer blant annet å sørge for å gi utfordrende nok arbeidsoppgaver. Det kan være en uvant ikke lenger å kunne ta en rask og uformell prat over en kaffekopp. Det kreves rett og slett mer lederskap av den virtuelle lederen, understreker hun.

Konflikter

Det kan oppstå situasjoner, der det ikke lenger er mulig å løse problemer foran en dataskjerm, eller med telefonrøret i hånda. Den virtuelle lederen må være forberedt på å måtte reise og ordne opp i problemer som har oppstått. Det er også en del av jobben.

– Eskalerer det til en konflikt, må du reise. Noen problemer må løses face-to-face. Har du gjort et godt grunnarbeid, minsker imidlertid sannsynligheten for at du kommer i denne situasjonen. Kjenner du medarbeiderne du leder fra distanse godt, vil du sannsynligvis også kunne plukke opp signaler om uro og misnøye tidligere. Vi må være klare over at det også er begrensninger ved å jobbe på denne måten. Det er avgjørende at det brukes mye tid i starten på å bli kjent med medarbeiderne du skal lede. Det er ofte da man plukker opp særegenheter og potensielle fremtidige utfordringer, sier Stenslet.

Hun påpeker at virtuell ledelse er krevende. Det krever mer deltakende ledelse og mer selvgående medarbeiderskap. Som leder må du være veldig tydelig på hva som forventes på det overordnede plan, og ikke detaljene.

– Det må også settes av tid og penger til å kurse medarbeiderne i de tekniske løsningene samt i stressmestring og arbeidsmiljø. Det kommer til å bli mye mer virtuell ledelse i fremtiden, og det vokser stadig frem nye behov, sier hun. ●

Et aspekt ved virtuell ledelse, som styrker moral og arbeidsmiljø – både for ledere og ansatte – er effektiviteten de digitale verktøyene gir rom for. Selv om menneskelige relasjoner og kontakt er viktig, kan man nemlig spare mye tid på å bruke de digitale hjelpemidlene.

– Virtuelle møter er langt mer effektive enn vanlige møter. Der tradisjonelle møter svært ofte trekker ut i langdrag, skjer dette nesten aldri i virtuelle møter. Formatet i seg selv gjør deltakerne mer saksorienterte, og jeg opplever at alle er mer fokuserte, forteller Granly.

Krav til medarbeiderne

Virtuell ledelse krever også mye av medarbeiderne. Mangler de disiplin og motivasjon, kan det bli problemer. Det kan være utfordrende for mange at sjefen ikke fysisk er til stede. Subgrupper kan dannes. Alternative løsninger kan tas i bruk, uten godkjennelse fra ledelsen.

– Selv om lederen finner den rette balansen mellom menneskelig kontakt og virtuell ledelse

er lederen avhengig av at medarbeiderne er flinke på selvledelse. De må kjenne sine roller, være motiverte for å nå målene sine og ikke minst hva som kreves av innsats for å nå dem, utdyper Granly.

Han forteller at det er mange fordeler ved virtuelle fellesmøter, men det er også noen fallgruver: Medarbeiderne får den samme informasjonen på en effektiv måte. De er fokuserte og motiverte i settingen der informasjonen blir gitt. Likevel kan informasjonen bli mistolket når ikke alle sansene er i bruk.

– Medarbeiderne fanger ikke alltid opp den samme informasjonen. Akkurat dette er en vanskelig del av ledergjerningen. Jeg har følt meg litt «lost» når jeg ikke får tilbakemeldinger på det jeg har sagt eller informert om. Betragtninger og refleksjoner, som vanligvis kommer i fysiske møter, har uteblitt. Ved bruk av video blir det riktignok mindre misforståelser, sier han.

For å klare å bidra til et godt arbeidsmiljø som virtuell leder, har fintfølelse vært viktig, ifølge

Granly. Det handler om å velge de rette arenaene for riktig budskap og riktig tema.

– HR-spørsmål og omtålelige temaer kan ikke tas opp i virtuelle fora. Jeg sparer disse spørsmålene til fysiske møter med de ansatte. Jeg har forsøkt å ta opp slike ting virtuelt tidligere, men det fungerer ikke. Jeg har lært av dette, påpeker han.

Ros fra medarbeidere og sjefer

Da Christian Granly tidligere i år gikk av med seieren under Assessits kåring av Årets Unge Ledere 2016, fikk han gode skussmål fra sine sjefer og medarbeidere. I tillegg gikk han gjennom et tøft løp med testing, grilling og rollespill med Assessits konsulenter.

Granlys leder i Circle K Norge AS, Christoffer Sundby, meldte ham på Årets Unge Ledere 2016, og er tydelig stolt av sin Sales Market Manager:

– Han har lært meg utrolig mye, både om lag og om mennesker, og sammen har vi gjort det umulige mulig. Og kanskje aller viktigst: vi har alltid hatt det utrolig gøy. For ham er ledelse en

«Det er viktig for meg å se dem jeg snakker med. Derfor foretrekker jeg video når det er mulig»

- Virtuell ledelse er teamledelse

- Du må fokusere på teamet eller gruppen, dersom du skal lykkes med virtuell ledelse, hevder coach og lederutvikler Jan Wiese.

Når man leder medarbeidere på avstand, uten å kunne ha fysisk kontakt med dem, bør man i prinsippet bruke mer tid overfor team og grupper enn på den enkelte medarbeider, hevder Wiese.

Ledelse lar seg nemlig delegeres kollektivt. Det er en nødvendighet på grunn av avstanden. Han påpeker at det innebærer at gruppen får ekstra ansvar.

- Du leder gruppen på avstand, men bruker samtidig gruppen som et substitutt for deg selv. Det høres vanskelig ut, men for den som har gode lederegenskaper vil det være lettere å skape resultatene direkte i selvstyrte team. Samarbeidet skaper jo også forsterkende synergier når det gjelder beslutninger og fremdrift, sier han.

Selv medarbeidersamtaler kan med fordel gjennomføres i grupper, hevder Wiese, som viser til at stadig flere rapporterer om gode resultater av det. Da kreves det at man har oppfølging og supplerende samtaler i tillegg.

Fasilitering

Wiese mener at det er mange fordeler ved å lede folk på avstand, men det forutsetter at du er en dyktig teamleder.

- Evnen til å fasilitere er sentral her. Du må komme med innspill og gi rammer, forløse inspirasjonen og engasjement. Kort sagt må du styrke deres egne ressurser, forklarer han.

Han forteller at dette bygger på det samme prinsippet som coaching: Du inviterer, støtter og legger til rette slik at personer blir flinkere til å lede seg selv. Wiese tror at disse lederegenskapene kommer til å bli enda viktigere i fremtiden.

Miljø

Wiese medgir at virtuell ledelse kan by på utfordringer, særlig for arbeidsmiljøet. Han sier spøkefullt at det ikke er tilfeldig at de fleste bedrifter fortrekker nærvær og tett oppfølging. Erfaring har vist at fraksjonering og sub-grupperinger ofte danner seg når ledere er ute av huset.

- Fravær vil i større eller mindre grad åpne for at medarbeidere deler andre tanker og holdninger. Skulle det oppstå uro, usikkerhet eller et dårlig arbeidsmiljø må det fanges opp tilstrekkelig tidlig. Virtuell ledelse må romme visse tiltak for å snappe opp informasjon om slike tidlige avvik, mener Wiese.

Han forteller at det er ventet at kunstig intelligens kan komme inn her: Verktøy som føler på misstemning og økende spenning i skriftlig og muntlig kommunikasjon.

- Å være en god teamleder blir stadig viktigere i et moderne arbeidsliv. Lederen må fungere som en slags trener for grupper av medarbeidere. Innen virtuell ledelse er det spesielt kritisk dersom treneren gir uklare retningslinjer. Uklare rammer i kombinasjon med fravær vil åpenbart være ekstra demotiverende

og skape frustrasjon, sier han.

Som et fundament for fasiliteringen må det etableres klare rammer for hvordan den selvstyrte gruppen skal fungere. Medarbeiderne vil utvikle den nødvendige lojaliteten og handlekraften når de forstår spillerommet og ansvaret de har for felleskapet.

- Det er nødvendig med kunnskap om teamprosesser og hvordan arbeidet i gruppen kan legges opp på ulike måter. I gode grupper er forståelsen for den indre dynamikken helt avgjørende. Alt dette er også med på å skape gode og mer effektive arbeidsmiljøer, utdyper han.

Men konflikter kan oppstå. Har lederen ansatte i andre land vil det ofte by på betydelige kulturelle utfordringer. Her er det viktig å tenke forebygging. Tiltakene må være planlagte og stå klare:

- Dersom medarbeiderne er lokaliserte i andre land, er kulturforskjellene alltid et poeng. Team vil ikke være det første til å håndtere konflikter. Enkeltpersoner med god lokal og kulturell kompetanse er bedre da. Opererer man i land i andre verdensdeler, kan det være nødvendig å gi opplæring og stor myndighet til lokale ledere - men dette må gjøres på forhånd, poengterer Wiese.

Mange virksomheter i Norge har lang erfaring med ledelse på tvers av landegrensene og kontinenter, og mange bruker avanserte digitale møteverktøy. Selvstyrte team er heller ikke noe nytt. Men tross alt: Ingen har gjort det som skal skje om fem år.

- Alt innen virtuell ledelse er ikke erfaringsbasert. Vi må forstille oss nye metoder og tenke innovativt. Det vil bli mer ledelse over store avstander i fremtiden, og ferdighetene vil bli utviklet kontinuerlig, sier han.

«Ingen har gjort det som skal skje om fem år. Alt innen virtuell ledelse er ikke erfaringsbasert. Det vil bli mer av dette i fremtiden, og ferdighetene vil bli utviklet kontinuerlig»



Coach og lederutvikler, Jan Wiese, hevder nøkkelen til god virtuell ledelse ligger i å fokusere på å lede team fra distanse.

FOTO: PRIVAT



Tidligere i år ble Christian Granly Årets Unge Leder i konsultantselskapet Assessits kåring.

FOTO: ASSESSIT

servicefunksjon. Det handler om å sette folk sine i stand til å gjøre jobben. Teamet hans lurer aldri på hvor de skal, eller hvorfor. Det er aldri noe «hva var det egentlig han mente med det?». Det er klare og tydelige beskjeder, ordnede rammebetingelser og en tydelig retning. Og det alltid hjelp å få. Han er alltid tilgjengelig, og han er ekstremt tett på. Han kan utfordre, og han kan mase, men det blir aldri irriterende. Det er alltid gøy. Og litt krevende. Derfor utvikler han alle rundt seg raskere enn andre, og teamet hans scorer alltid best på både resultat og engasjement. Alle vil jobbe for ham, legger Sundby til.

Juryen hadde også gode ting å si om den virtuelle lederen:

«Kandidaten viste svært gode lederegenskaper, og utførelsen ved simuleringsoppgavene var både konstruktive, hensiktsmessige og fremført med stor innsikt og interesse for sine medarbeidere. Dette er imponerende i en så ung alder. Kandidaten har overbevist juryen, og er en flott vinner av Årets Unge Leder 2016»

Kastet ut på dypt vann

Den danske arbeidspsykologen Susie Kjær forskning på virtuell ledelse foregikk over tre år. Ved bruk av aksjonslæring har Kjær og hennes kolleger fulgt og coachet en rekke ledere innenfor fire private og offentlige virksomheter. Dette gjaldt både danske bedrifter og internasjonale bedrifter med danske avdelinger.

Der kommer det frem at mange av lederne følte at de ble kastet ut på dypt vann, og at de var tilbøyelige til å lede på kjente måter, som ikke var tilstrekkelige for virtuell ledelse. Samtidig viser resultatene at virtuell ledelse kan læres, og at en god måte å lære på er å la seg bli coachet, mens man i tiden i mellom coachingen prøver ut sine mål og tiltak.

For medarbeiderne var særlig opplevelsen av sosial isolasjon og stress vanskelig. Dette henger sammen med opplevelsen av manglende tillit og rettferdighet. Forskerne fant også ut at lederne også risikerte å bli rammet av stress ●