

Bind 1



Henrik Holt Larsen
Anne-Mette Hjalager
Susie Kjær

VIRTUEL LEDELSE & ARBEJDSMILJØ

– strejftog gennem faglitteraturen

Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – strejftog gennem faglitteraturen

Bind I

Henrik Holt Larsen

Anne-Mette Hjalager

Susie Kjær

Afreportering fra forskningsprojekt, der er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden

2016

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette og Susie Kjær:
Virtuel ledelse og arbejdsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen
Bind I

Udgivet af:

COWI A/S, Parallelsvej 2, 2800 Kongens Lyngby
CBS Copenhagen Business School, Institut for Organisation, Kilevej 14A, 4., 2000 Frederiksberg
SDU Syddansk Universitet, Center for Landdistriktsforskning, Niels Bohrsvej 9, 6700 Esbjerg

ISBN 978-87-93462-00-7

Tryk: Lasertryk A/S, Århus

Rapporten er en del af afrapporteringen fra forskningsprojektet ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital”, der er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

Tak til Berlingske Tidende, Jakob Rasborg (Working Virtual og Resonans Kommunikation), Lars Pedersen (Pitstop ApS), Søren Schultz Hansen, Sanne Brønserud Larsen, Søren Teglskov samt Væksthus for Ledelse for tilladelse til at gengive materiale i rapporten. Dette har været af stor værdi for rapportens kvalitet – og dermed til gavn for rapportens målgruppe.

Publikationen kan rekvireres fra de tre involverede parter, jf. ovenfor, ligesom den er frit tilgængelig i elektronisk form.

Forord

Vorherre giver os nødderne, men han knækker dem ikke for os.

H.C. Andersen

Der sker i disse år en revolution på de danske arbejdspladser. Ledelse med øjenkontakt erstattes i stigende grad af distanceledelse. Ledere skal i stigende grad betjene sig af virtuelle værktøjer. De bliver virtuelle ledere. Rapporten handler om, hvad virtuel ledelse overhovedet er, hvorfor det er trængt så massivt frem, hvilke fordele og ulemper denne ledelsesform har, hvilke konsekvenser det har for arbejdsmiljø og social kapital, hvad det stiller af krav til de implicerede parter, især lederne og medarbejderne, og hvordan man kan udnytte de nye muligheder bedst muligt i praksis.

Dette er temaet for projekt ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital”. Denne rapport giver et samlet overblik over de væsentligste dele af faglitteraturen vedr. virtuelt arbejde og virtuel ledelse i et arbejdsmiljøperspektiv.

Rapportens indhold

Vi indleder rapporten med kort at begrunde i kapitel 1, hvorfor begrebet virtualitet – især i forbindelse med virtuelle teams og virtuel ledelse – har oplevet en stærkt stigende opmærksomhed og interesse i arbejdslivet i de senere år. Derefter defineres i kapitel 2 begreberne virtuelle teams og virtuel ledelse nærmere, og det diskuteres, på hvilken måde virtuel ledelse adskiller sig fra traditionel ledelse, hvor medarbejdere og teams ikke er spredt på forskellige geografiske lokaliteter, og hvor kommunikationen ikke – altid eller som hovedregel – behøver at foregå virtuelt, men ofte kan ske ansigt-til-ansigt.

Dernæst præsenteres i kapitel 3 resultaterne fra to nuværende undersøgelser vedr. virtuel organisering i danske virksomheder. Den første betoner virtuel ledelse, mens den anden har et IT-fokus og undersøger det virtuelle samarbejde i virksomhederne.

I to store, vigtige kapitler (kapitel 4 og 5) analyseres herefter henholdsvis fordele og ulemper ved virtuel ledelse. Det sker på basis af en systematisk undersøgelse af faglitteraturen på området, og kapitlerne viser, at der er store fordele, men også mange udfordringer forbundet med virtuelt arbejde og ledelse.

Kapitel 6 sammenbinder begreberne virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital, hvad der er en vigtig akse i projektet. At arbejde virtuelt har nemlig meget vidtgående – positive og negative – konsekvenser for arbejdsmiljøet, og disse konsekvenser kortlægges og diskuteres.

Herefter følger i kapitel 7 en gennemgang af de krav, som virtuelt arbejde og virtuel ledelse stiller til henholdsvis lederne, medarbejderne og de organisatoriske rammebetingelser.

Kapitel 8 rummer råd og vejledning til læsere, der skal arbejde med virtualitet. Kapitlet er baseret på eksisterende faglitteratur, mens en praktikerguide, der er baseret på og udviklet igennem vort eget projekt, vil indgå i en efterfølgende publikation fra projektet.

I det afsluttende kapitel 9 trækkes en række fremtidsperspektiver på området frem, ligesom kapitlet peger på fagområdets fortsatte udvikling(sbehov).

Hovedforfatter på kapitel 1-5 samt 7-9 er Henrik Holt Larsen, mens kapitel 6 er skrevet af Anne-Mette Hjalager.

Læsevejledning

Det er en ambition med rapporten og projektet, at det skal give læseren en fyldig oversigt over de vigtigste dele af faglitteraturen på området. Da der foregår en omfattende forskning, selv om det er et spirende fagområde, er publikationen spækket med citater, og nogle af disse kræver omhyggelig nærlæsning.

For at gøre det lettere tilgængeligt, har vi i mange af citaterne fremhævet nøgleordene eller de vigtigste pointer. I den elektroniske version af rapporten sker dette med gul farve, hvad der i sort-hvidt tryk bliver en grå skygge. Vi har også bestræbt os på at introducere og begrunde de mange citater samt – i de fleste tilfælde – følge det til dørs ved at kommentere og perspektivere citaterne. Men, uanset vore bestræbelser på at gøre rapporten let(tere) tilgængelig, kræver den omhyggelig nærlæsning. Det er derfor, vi øverst i dette forord bringer citatet af H.C. Andersen. Vi har forsøgt at samle nødderne, men skal have hjælp fra læseren til at knække dem!

Da vi ikke forventer, at man læser rapporten fra første til sidste side, har vi med lidt tekst undervejs hjulpet den læser, der bladrer eller hopper lidt rundt i rapporten. Det betyder, at der er en del gentagelser, ligesom nogle vigtige citater bringes mere end én gang.

I Bind II, der udkommer i efteråret 2016, vil der ske en afrapportering af projektets kvantitative og kvalitative undersøgelser samt de interventioner, der er foregået i fire danske, private og offentlige virksomheder. Desuden vil kapitlet som sagt rumme en praktikerguide, baseret på projektets egne undersøgelsesresultater.

En tak

Der skal siges en meget stor tak til Arbejdsmiljøfonden, der med sin økonomiske støtte har gjort dette vigtige, aktuelle og spændende projekt muligt. Det har været utrolig værdsat af projektstaben, at vi har fået denne opbakning, og vi ser gerne, at resultaterne fra projektet kommer flest muligt til gode.

København, juni 2016

Anne-Mette Hjalager
SDU Syddansk Universitet

Henrik Holt Larsen
CBS Copenhagen Business School

Susie Kjær
COWI A/S

Indhold

Kapitel 1	Introduktion	9
Kapitel 2	Definition af nøglebegreber	25
Kapitel 3	To undersøgelser af virtuel organisering i danske virksomheder	43
Kapitel 4	Fordele ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse	53
Kapitel 5	Ulemper ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse	66
Kapitel 6	Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital	93
Kapitel 7	Krav til ledere, medarbejdere og organisatoriske rammer	105
Kapitel 8	At arbejde med virtualitet i praksis	131
Kapitel 9	Fremtidsperspektiver og nye forskningsbehov	157
	Litteratur	179

Kapitel 1

Introduktion

The future of work doesn't involve work ... What are you going to do all day?

People Management, 2016, 5, 30-31

Overblik over kapitlet

Dette kapitel indledes med en introduktion til rapportens overordnede temaer: virtuelt arbejde og virtuel ledelse. Begreberne defineres, og det belyses, hvorfor der i disse år er en stigende interesse for og udbredelse af virtuelt arbejde. Vi åbner også op for den dualitet, der løber gennem hele rapporten, nemlig at der er meget store fordele, men også ulemper, forbundet med virtualitet.

Vi præsenterer en række centrale forskningsbidrag på området og introducerer de ledelsesmæssige aspekter af virtualitet. På den måde er der åbnet op for analyse og diskussion af udvalgte deltemaer i de følgende kapitler.

Hvorfor virtuelt arbejde?

Globalisering, komplekse produkter, nye strategiske alliancer på tværs af landegrænser, udviklingen inden for IT og sociale medier, behovet for tværfaglig kompetence, ressourceknaphed og bevidsthed om miljø og bæredygtighed skærper alt sammen – men af forskellige grunde – behovet for nye og virtuelle samarbejdsformer. Det erkendes i stigende grad, at den fysiske arbejdsplads (fx et hovedkontor) kan være ”et indre fængsel”, der lænker medarbejderne til skrivebordet og er en barriere for fleksible, hurtige og omkostningseffektive samarbejdsrelationer, hvor mennesker ikke bringes fysisk sammen, men kommunikerer virtuelt.

Dette harmonerer med, at en stadig større del af ”in-house arbejde” i en virksomhed faktisk – og paradoksalt nok – foregår uden for virksomhedens fysiske matrikler. Generelt gælder det nemlig – og især for videnvirksomheder – at medarbejderne ofte har direkte øjenkontakt med virksomhedens

kunder, brugere, borgere, patienter, eller hvad de ellers kaldes. Dette er i modsætning til fx industriel produktion, hvor medarbejderne ofte står i en fabrikshal og fremstiller produkter, hvis brugere de aldrig møder.

Den tætte kontakt mellem videnmedarbejder og bruger medvirker i sig selv til – eller forudsætter – at medarbejderen bevæger sig uden for murene for at møde brugeren. Herved svækkes den fysiske kontakt mellem medarbejderen og arbejdspladsen. Dette sker imidlertid også af helt andre grunde, bl.a. at videnintensive virksomheder med fordel kan danne teams af personer, der har forskellig baggrund og befinder sig på forskellige lokaliteter, men tilsammen har den kompetence, der er nødvendig for at kunne løse en kompleks, ofte tværfaglig opgave. Der sker i disse år en kraftig stigning i udbredelsen af virtuelt arbejde, ikke kun fordi det som nævnt gør det muligt at bemande komplekse, tværfaglige opgaver, men også fordi det mindsker behovet for fysisk flytning af medarbejdere.

Definition

Virtuelt arbejde er kendetegnet ved, *at* medarbejderne geografisk er placeret et andet sted end deres leder, *at* medarbejderne kan være placeret på hver sin lokalitet eller samlet i ét eller flere teams, *at* hverken ledere eller medarbejdere behøver befinde sig på en firmaadresse, men kan arbejde hjemmefra, i tog, fly, på ferieadresser, cafeer osv., *at* den geografiske spredning også kan omfatte forskellige tidszoner, *at* den fysiske kontakt mellem lederen og dennes medarbejdere af de førnævnte grunde er meget begrænset, *at* den fysiske kontakt medarbejderne indbyrdes også kan være begrænset, (hvis de sidder hver for sig), *at* kommunikationen i høj foregår vha. informationsteknologi (fx via mail, mobil, Skype, sociale medier mv.), samt *at* arbejde ofte foregår uden for ”almindelig arbejdstid”, fordi den enkelte medarbejder har stor fleksibilitet mht. arbejdets tilrettelæggelse.

Karakteristika ved face-to-face vs. virtuelle teams

Karakteristika	Face-to-face team	Virtuelt team
Opgaver og formål	Fælles opgaver, problemløsning, arbejdsprocesser og mål	Do.
Tværfagligt team	Nogle gange, men ikke nødvendigvis	Meget ofte
Brug af informationsteknologi	I praksis ja	En nødvendig forudsætning (er den overvejende eller eneste kommunikationsform)
Fysisk kontakt	Ofte	Sjældent eller aldrig
Grænser	Arbejder ofte på én lokalitet, synkront og inden for én organisatorisk enhed	Arbejder på tværs af fysiske, tidsmæssige og organisatoriske grænser

Virtualitet har rent logisk to vigtige konsekvenser: man arbejder virtuelt sammen med (ligestillede) kolleger, og man bliver udsat for – eller skal selv udøve – virtuel ledelse.

I figuren ovenfor er udvalgte kendetegn ved henholdsvis virtuelt arbejde og arbejde i et traditionelt, fysisk team sammenlignet.

Eksempler fra forskningen

Lad os præsentere nogle forskningsbidrag, der understreger behovet for og fordelene ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse.

Her er således seks begrundelser for den stigende brug af virtuel organisering:

Helms and Raiszadeh (2002) identify six common valid reasons for increasing organizational virtuality – to reduce real estate costs, to increase productivity, as a means of reengineering, as an HR strategy, out of necessity, and to increase flexibility (p. 242). (Her gengivet fra Evans, 2010).

Som det fremgår, er der mange typer af argumenter – læs: fordele. Hvis mennesker arbejder virtuelt, er der brug for færre kvadratmeter og mursten, og det kan i sig selv udgøre en væsentlig omkostningsreduktion. Produktiviteten kan principielt stige, arbejdsprocesser forløber mere smidigt, HR-strategien kommer i højere grad til at tilgodese interessenterne (= ledernes og medarbejdernes) ønsker, og jobvaretagelse, kommunikation og samarbejde forløber mere fleksibelt. Men, paradoksalt nok, kan begrundelsen for virtuelt arbejde også være ren og skær nødvendighed. Hvis det simpelthen er umuligt at samle den nødvendige spidskompetence i et team på samme geografiske sted, kan virtuelt arbejde være den eneste realistiske måde at få opgaverne løst på.

Disse synspunkter underbygges eller nuanceres af følgende citater:

Today's complex business world requires project teams that are fast and flexible and can dynamically and creatively work toward established objectives in a changing environment (Cleland and Garies, 2006, 5-3). Because of the increase in the globalization of business, we see more project teams being dispersed in different geographic locations. For domestic projects, teams are often centrally located, and project activities and interactions are conducted in the same vicinity. Multinational projects not only need to be integrated across long distances, but they also must be unified among different business processes, management styles, operational support systems, and organizational cultures—thus making it a challenging task (Cleland and Garies, 2006, 5-2). (Barnwell m.fl., 2014, 1).

Som det fremgår, er virtuelt arbejde, teamsamarbejde og ledelse ikke blot et “quick fix” (“smart-i-en-fart”, som det kaldes). Det er en ny form for job design, organisering og ledelsespraksis, som griber ind i virksomhedens nervesystem (arbejdsprocesser, ledelse, kultur osv.).

På den måde frigør det også ”slumrende ressourcer” i organisationen:

The unprecedented technological advancements in the business world have made virtual teams a viable, and sometimes preferred, option for numerous organizations as they look to expand beyond their traditional boundaries and access a vast pool of previously unattainable resources (Avolio & Kahai, 2003; Bell & Kozlowski, 2002; Cascio & Shurygailo, 2003; Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009; Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Powell, Piccoli, & Ives, 2004). (Eissa m.fl., 2012, 16).

Et typisk eksempel på sådanne "previously unattainable resources" er videnmedarbejdere, der geografisk er placeret forskellige steder, men som har en – for det fælles projekt – unik spidskompetence. Hvis disse personer er geografisk spredt, og der i praksis ingen mulighed er for at bringe dem fysisk sammen, er virtuel teamdannelse et godt alternativ. Og det er ikke nødvendigt at "fuldtidsinvolvere" de pågældende. Den geografiske og tidsmæssige fleksibilitet muliggør netop, at de kan være involveret i flere projekter samtidig:

Individuals placed on virtual teams are invaluable in terms of their expertise to the organization (locally as well as globally), and thus are on multiple teams simultaneously (many of which are geographically colocated). Consequently, travel even for short face-to-face team meetings is counterproductive as it takes the member away from the local constituency they need to consult for decisions and information (Malhotra m.fl., 2007, 60).

Huang m.fl. (2010) argumenterer også for, at den teknologiske udvikling gør det muligt at sprænge geografiske og tidsmæssige grænser og fx sammensætte globale, tværfaglige/-kulturelle teams. Potentielt kan dette føre til øget produktivitet, men det er ikke nødvendigvis tilfældet, idet virtualisering trækker med sig i sit kølvand en række ulemper:

Today, the prevalence of technology enables work from any place at any time. To respond to increasing competition, organizations are taking advantage of the flexibility of technology-enabled work to create virtual teams and tap into globally dispersed, cross-functional expertise. Virtual teams are technology-enabled teams consisting of members who span different organizations, time zones, geographic locations, and cultures. They can improve productivity by reducing operational costs and by employing the most appropriate human resources for a task (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). However, productivity gains from virtual teams are not guaranteed because the lack of physical co-location and the use of lean media create challenges for a virtual team to coordinate its work, get and stay motivated, create commitment, and develop trusting relationships. Past research suggests that these challenges can be overcome with proper facilitation of a virtual team's process by its leader (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000; Joshi, Lazarova, & Liao, 2009; Kayworth & Leidner, 2000; Leenders, van Engelen, & Kratzer, 2003; Purvanova & Bono, 2009). However, despite the importance of virtual team leadership, its empirical investigation remains an under explored research topic (Fjermestad & Hiltz, 1998; Kahai, Fjermestad, Zhang, & Avolio, 2007; Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Developing an understanding of how leadership behaviors affect virtual team interaction is clearly needed (Huang m.fl., 2010, 1098).

En af grundene til, at virtuel organisering ikke nødvendigvis fører til øget produktivitet, er de store ledelsesmæssige krav, der stilles:

.... leading a virtual team requires all the leadership and project management skills needed for leading a collocated team and more (Malhotra m.fl., 2007, 68).

Det nye begreb *gig economy* opfanger netop den meget radikale fleksibilitet og individualisering, som sniger sig ind på arbejdsmarkedet. Pointen er, at man – fremfor et traditionelt arbejdsmarked, hvor en arbejdstager ansættes af en arbejdsgiver – etablerer en ”markedsplads”, hvor store, små eller endog meget små arbejdsopgaver, der udbydes af virksomheder, ”snuppes” af personer, der er interesseret i at påtage sig de pågældende opgaver. En person kan på den måde sammenstykke et passende arbejdsvolumen, lidt på samme måde som folk fylder posen med slik på en tankstation. Her er en beskrivelse af de store ændringer, der sker både på forbrugsområdet og arbejdsmarkedet:

The “gig economy” has firmly entered employment vocabulary, becoming a catch-all term for anything from Uber taxi drivers to freelance professionals. But what does this hyper-flexible way of working mean for HR? The buzz around the so-called gig economy – the “Uberfication” of work – has been growing louder in recent months, even making it into a speech by US presidential hopeful Hillary Clinton – where she aired concerns over what this growing hiring trend could mean for workers.

But interestingly, the definition of what the “gig economy” actually is varies tremendously depending on who you speak to. One characterisation is an environment in which people buy and sell services via online service brokering platforms such as TaskRabbit and PeoplePerHour, a tech-enabled marketplace for freelancers.

In the consumer world, perhaps the best illustrations of this phenomenon are apps such as Uber for taxi rides, or the home rental service Airbnb. Customers bid for specific services or types of property at their best price, while the drivers or owners fight for business at the back end.

But the term also stretches to include the idea of “portfolio working”. This phrase describes people who work on a number of different projects for different organisations, sometimes combining such activity with other more formal employment.

Whichever the preferred definition, Alex Swarbrick, senior consultant at leadership institute Roffey Park, points out that this kind of workforce, although still only relatively small at the moment, tends to consist of two tiers with “radically different working conditions”.

“You can characterise the workforce in this model like an hourglass. So the people at the top comprise highly-skilled, sought-after talent that is relatively well paid and expects to work flexibly,” he says. “Workers at the bottom end of the hourglass, however, are likely to be on temporary, fixed-term, zero-hour contracts and have a number of jobs that could be characterised as insecure, low-paid work.” (Everett 2016).

Dermed er der to nye typer af “arbejdsmarkeder”, kendetegnet ved ”employment on-demand”:

Gig economy – a system where work is contracted on a freelance short-term basis, often using technology to connect workers and hirers.

Uberfication – the disruptive application of Uber-convenient technologies to more traditional marketplaces, eg Uber taxis, Airbnb hotels, Deliveroo take-aways, Rover dog-sitting (Everett, 2016).

Både gig economy og “Uber-ficering” er eksempler på fleksible, virtuelle arbejdsmiljøer og rummer dermed mange af de fordele og ulemper, der er forbundet hermed. De rummer i øvrigt også store udfordringer for en virksomheds HR-funktion, jf. denne liste:

Gig economy: key challenges for HR

- *Managing a talent pool and developing an employee value proposition that works across a blend of permanent and portfolio workers.*
- *How to integrate contract terms and conditions into a cohesive, seamless whole and offer pertinent benefits and rewards – and become an employer of choice for “gig workers”.*
- *Ensuring that the right technology is in place to automate joining and leaving processes and ensure they are smooth and easy to manage so as not to increase the HR admin burden*
- *Working out what risk management and governance ground rules should be put in place for portfolio staff working for multiple employers, including rivals.*
- *Managing quality control and ensuring that contracts do not simply end up going to the cheapest rather than most reliable and/or best bidder.*
- *Line managers operating beneath the radar without being aware of working time, health and safety and minimum wage legislation. (Udarbejdet af Alex Swarbrick, Roffey Park, her gengivet fra Everett, 2016).*

At vi også i Danmark kender til den stigende fleksibilitet mht. arbejdstid og –sted, ansættelsesform, opgaver og mindset, fremgår af følgende citat:

Op mod hver fjerde dansker arbejder i dag på **atypiske vilkår. Nogle kalder det daglejeri, andre hylder fleksibiliteten.** Men de atypiske bliver mere typiske, og deleøkonomi og globalisering accelererer udviklingen, siger eksperter. Iværksætter, fri fugl, projektansat, selvstændig, fri agent, daglejer, freelancer. Der er betegnelser nok at plukke af til den store brogede flok af såkaldt ”atypisk ansatte”. Mellem hver fjerde og hver femte i Danmark tilhører kategorien, alt efter hvor mange deltidsansatte, man medregner. Nogle har selv valgt at arbejde sådan, andre ikke. Inden for det akademiske område vokser den sidste kategori i bekymrende grad, lyder det fra Dansk Magisterforening. ”Vi ser en vækst i midlertidige ansættelser. Her er ofte ingen løn under sygdom, ingen pension og ingen helt basale rettigheder. Og så har vi en voksende gruppe medlemmer, der er klar til at sige ja til næsten hvad som helst, fordi de er desperate efter at få et job,” siger formand Camilla Gregersen og peger på, at en del akademikere falbyder sig til en lav løn, fordi en opgave har et spændende indhold (Ugebrevet A4, 16.11.2015).

Efter nu at have beskrevet udviklingstendenserne på arbejdsmarkedet vender vi nu blikket mod udbredelsen af virtuelt arbejde og virtuel ledelse.

Stigende udbredelse af virtualitet

Ifølge Christensen (2015b) kan virtuelt arbejde (i hans terminologi kaldt distancearbejde, primært forstået som hjemmearbejde) spores tilbage til 1970'erne:

Begrebet distancearbejde – eller på engelsk ”telecommuting” – dukkede første gang op i starten af 1970'erne, og var på en og samme tid et svar på en samfundsøkonomisk udfordring og en konsekvens af den teknologiske udvikling. Oliekrisen i 1970'erne medførte stigende priser på brændstoffer, og for de amerikanske arbejdstagere, der foretrak at køre i egen bil til og fra arbejde, medførte de stigende benzinpriser naturligvis et øget forbrug og dermed en vis udhuling af lønnen. En måde at reducere udhulingen på var gennem omorganisering af arbejdet.

Selvom den teknologiske udvikling i starten af 1970'erne var revolutionerende, var udviklingen af fx personlige computere kun i opstartsfasen. Men i enkelte større amerikanske organisationer fik nogle få ansatte stillet teknologi til rådighed i hjemmet, der gav dem mulighed for at arbejde hjemmefra – primært i situationer med ensidigt gentagende arbejdsopgaver. Dermed opstod ikke bare begrebet, men også den organisatoriske praksis, ”telecommuting”, der netop er en sammentrækning af de teknologiske muligheder (”tele”) for at pendle (”commuting”) til arbejdspladsen, og altså være virtuelt til stede (Christensen, 2015b).

Det er tankevækkende, at denne udvikling ikke mindst skete pga. samfundsmæssige udfordringer (ressourceforbrug, miljøhensyn mv.). Parallelt hermed var der dog også i arbejdslivet – og i relation til virksomhedernes eksterne interessenter, fx kunder – et pres om større fleksibilitet og nytænkning mht. arbejdstid/-sted mv.

Undersøgelser fra Danmarks Statistik godtgør, at folk pendler mere og mere til arbejde, og at rejsetiden bliver stadig længere.
Building-supply.dk, 17.12.2015

Søndergaard (2010) understreger, at virtuelt arbejde faktisk er 3. generation af fleksibelt arbejde:

De to første opstod i det sidste århundrede – primært som svar på, at kvinderne var kommet på arbejdsmarkedet. 1. generation handlede om tidsmæssig fleksibilitet og bestod stort set udelukkende af muligheden for deltidsansættelse. 2. generation fokuserede også på tid og gav muligheder for fleks-tid, hvor man gav den enkelte ansatte lidt elastik i hver ende af arbejdsdagen, og samtidig begyndte at udforske muligheden for at arbejde hjemme i takt med, at teknologien udviklede sig (Søndergaard, 2010, 15).

Andre argumenter for virtuel organisering var:

Thus, more and more organizations are leaning towards the development of virtual teams – an organizational form that would provide organizations with an unprecedented level of flexibility (Powell et al., 2004), thereby allowing it to cater to the rapidly changing customer requirements in a more efficient and effective manner (Ganguli & Mostashari, 2008, 2).

Undersøgelser i de senere år har vist, at et stigende antal virksomheder anvender virtuelle teams og virtuel ledelse.

En undersøgelse fra den engelske organisation for HR-professionelle, CIPD, påviser således en kraftig stigning i antallet af personer, der arbejder hjemmefra:

The number of employees who say they “usually” work from home has climbed by almost a fifth over the past decade, passing 1.5 million, though the overall take-up rates for home working may be slowing. When the self-employed and other members of the labour market are included, the total number of those working from home reached more than four million, up by more than half a million since 2007 (CIPD, 20.5.2016).

På dansk grund er der især lavet to undersøgelser. Den første er fra Lederne (2015), og den viser, at næsten en tredjedel af lederne har personaleansvar for distancemedarbejdere (Lederne, 2015). På tilsvarende måde viser den såkaldte Cranet-undersøgelse, at to tredjedele af de private og offentlige virksomheder med over 100 ansatte har distancearbejde med internetopkobling for visse medarbejderkategorier (Bévort m.fl., 2014).

En international undersøgelse viser:

Ninety-nine percent of respondents indicated that their organizations offer at least some of their employees the opportunity to work virtually. But despite these vast opportunities to work remotely, only one out of five respondents says his organization offers training specifically for virtual leaders (Mandzuk, 2014, 20).

Det er en interessant pointe i citatet – og i praksis et vigtigt problem – hvis virksomheder åbner døren for brug af virtuelt arbejde, men ikke følger dette til dørs med den nødvendige træning eller uddannelse i at lede virtuelt arbejde. Som det vil fremgå af de senere kapitler, stiller det meget store krav til den implicerede at arbejde/lede virtuelt. Hvis ikke den nødvendige kompetence hertil sikres, kan det i sig selv give en oplevelse af, at virtuelt arbejde ikke har et stort potentiale.

I USA anslår fagforeningen The Freelancers Union, at 54 mio. amerikanere eller 34 pct. af arbejdsstyrken arbejder som freelancer eller på freelancelignende vilkår. Tallet omfatter dog alt fra fuldtidsfreelancere til såkaldte moonlightere, som supplerer en fast indtægt med nogle få timers freelancearbejde.
Berl. Tid., 28.12.2015

Lad os igen vende blikket mod de mange undersøgelser, der påviser en vækst i virtuelt arbejde. Det skal nævnes, at procentsatserne varierer, primært pga. forskelle i opgørelsesmetoder:

Virtual teams work together over time and distance via electronic media to combine effort and achieve common goals (Bell & Kozlowski, 2002). Although surveys indicate that fewer than 50 % of companies used virtual teams in 2000, by 2008 over 65 % stated that their reliance on virtual teams would “mushroom” in the future. Moreover, among companies with over 10,000 employees, the use of virtual teams was projected to be 80 % (i4cp, 2006, 2008). (Hoch & Kozlowski, 2014, 390).

Der er, som citatet viser, en forventning om en yderligere vækst i brugen af virtuelt arbejde. Et andet undersøgelsesresultat viser:

24 % af den amerikanske arbejdsstyrke arbejder hjemmefra (Cable og Elsbach 2012: 56, gengivet fra Christensen, 2015a, 8).

Mere af samme skuffe:

With the proliferation of distributed teams, global teams, collaboration through outsourcing, contract work, mergers, telework, hoteling, multiple office facilities, satellite offices, and even free Wi-Fi at coffee shops, what it means to go to work is changing (Rockmann & Pratt, 2015, 4).

Citatet understreger, at virtuelt arbejde ikke blot er et spørgsmål om ophævelse af nogle geografiske skel. Det er reelt en fundamentalt anderledes måde at organisere og lede arbejdet på. For det enkelte team indebærer det også en helt nye samarbejdsform:

Mange arbejder i dag ikke kun sammen, når de er på arbejdspladsen. De arbejder også sammen, når de befinder sig hver for sig (Christensen, 2015a, 7).

Der er tale om en global udviklingstendens, bl.a. fordi – og stimuleret af det faktum, at – især organisationer, der opererer internationalt/globalt, har brug for digital organisering og kommunikation, jf. dette citat:

The nature of global competition and continuing advances in communication technologies means that virtual teams are an integral aspect of work structure worldwide. They challenge what we know and need to know about leading and managing teams (Hoch & Kozlowski, 2014, 399).

De mange citater, der viser en forholdsvis voldsom stigning i udbredelsen virtuelt arbejde – samt en forventning om, at denne udvikling fortsætter – skal dog tages med et gran salt. Således understreger Christensen, at man ikke skal overvurdere, hvor udbredt distancearbejde er:

Retorisk er distancearbejde således populært, men i praksis er det mindre udbredt (Christensen, 2015a, 105).

Trods den stigende interesse i virtuel ledelse, har forskningen inden for området indtil nu været forholdsvis beskeden. At der dog trods alt findes en del publikationer herom, er kortlagt af Hoch og Kozlowski (2014), og de identificerer en række forskningsmæssige milepæle på denne rejse:

Concurrent with this growth in the use of virtual teams, the literature on virtual teams has been increasing (Cheshin, Rafaeli, & Bos, 2011; Hill, Bartol, Tesluk, & Langa, 2009; Majchrzak, Malhotra, Stamps, & Lipnack, 2004; Martins & Shalley, 2011; Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman, & Shuffler, 2011; Peters & Karren, 2009; Sarker, Anjuja, Sarker, & Kirkeby, 2011; Shin, 2004). (Hoch & Kozlowski, 2014, 390).

At der både er flere beslægtede begreber på banen, og at virtualitet på arbejdspladser har meget gennemgribende betydning (og konsekvenser på mange områder), bl.a. pga. den teknologiske udvikling, fremgår af følgende citat:

Rapid technological advancements have led to a new paradigm of work – it can now be conducted anytime, anywhere, in real space or through technology (Cascio & Shurygailo, 2003). *The virtual environment and its various communication technologies have created a new context for leadership and teamwork* (Avolio, Kahai, Dum Dum, & Sivasubramaniam, 2001a). *Leadership within this new context has been referred to as “e-leadership” or “virtual leadership”, defined as “a social influence process mediated by advanced information technologies to produce changes in attitudes, feelings, thinking, behaviour, and/or performance of individuals, groups, and/or organizations”* (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001b, p. 617). (Hambley m.fl 2007, 1).

På den baggrund er det tankevækkende, at følgende to citater, der er skrevet cirka på samme tidspunkt og handler om det samme, alligevel beskriver situationen så forskelligt. Det første citat viser en cementering af den fysiske, traditionelle arbejdsplads:

During the course of the twentieth century the workplace became increasingly associated with the office building, so that by the end of the century the two concepts had become almost synonymous (Harrison, Wheeler, & Whitehead, 2003, 20).

At “workplace” og “office building” bliver synonymt, indebærer jo, at man arbejder, når man er på kontoret, og at man ikke arbejder, når man er væk fra kontoret. Den arbejdsmæssige identitet lægger man bag sig, når man slipper håndtaget til virksomheden. Dette er i direkte modstrid med det følgende citat, som hævder: “The office as we know it is dead”:

The office as we know it is dead. To be certain, there will always be some operations which will require the obligatory cubicle farms. But increasingly the more successful business folk are those who are able to be more responsive, keep their costs low while being able to work [with] their clients, balance the necessities of picking up their kids from school, [all] while maintaining a family household (Lutz, 2013). (Dette og det foregående citat er gengivet fra samme kilde, nemlig Rockmann & Pratt, 2015, 3).

Der er flere pointer i denne tilsyneladende uenighed. For det første studeres et fænomen, hvor der på samme tid findes modsatrettede udviklingstendenser – ligesom to tog, der kryder hinanden på samme banestrækning. For det andet er der forskelle inden for og mellem virksomheder, brancher og nationer. For det tredje er forskningsområdet forholdsvis nyt, og derfor er der længere mellem de autoriserede, generelle udsagn om ”rigets almindelige stilling”. Det er netop et af formålene med projektet at belyse disse forskelle, hvad der også forklarer, hvorfor der indgår forskellige virksomhedstyper i den empiriske undersøgelse.

I de sidste ti år har Camilla Kampmann, 44-årig merc.jur., arbejdet hjemmefra sit hus i Hellebæk, selvom hun er Vice President i den amerikanske it-virksomhed Oracle. Det kan hun lige så godt, for hun har alligevel ikke én dansk medarbejder under sig. De sidder spredt ud over hele verden. Dét hun kan er at få et team til at spille sammen hen over lande, tidszoner og kulturelle forskelle. Hun ansætter mange af sine folk virtuelt. Nogle har hun arbejdet tæt sammen med i to-tre år uden at have mødt dem fysisk.

Virtuel management er kendetegnet ved flad struktur, sensitivitet over for andre og fravær af synlige magtsymboler. Det har fx briterne og tyskerne det virkelig svært ved. Men det har vi danskere ikke.

Djøfbladet, 2013, nr. 4, 12-13

Især en udfordring for globale virksomheder

I sagens natur bliver virtuelt arbejde mere og mere aktuelt, jo større geografisk udstrækning virksomheden har. Det følger heraf, at globale virksomheder er et oplagt eksempel på brugen – og nødvendigheden – af virtuelt arbejde. Det gælder på tværs af opgavetype og brancheskel, som det fremhæves her:

Over the recent years, virtual teams have catered to the success of organization in regards to new product development (McDonough III, Kahn, & Barczak, 2001; Barczak & McDonough(III), 2003), automobile industry (May and Carter, 2001) (May & Carter, 2001), in the field of scientific research (Finholt, 2002) and globalizing the innovation process (Malhotra, Majchrzak, Carman, & Lott, 2001; Santos, Doz, & Williamson, 2004) among others. (Ganguli og Mostashari, 2008, 2)

Bemærk især, at produktudvikling, forskning og innovation fremhæves. Disse områder rummer en høj grad af tværfaglighed og kompleksitet – og er dermed oplagte eksempler på dét, der er en del af DNA'en i virtuelt arbejde, nemlig at der dannes teams af personer med forskellig, bredspektret og avanceret kompetence.

Colfax, Santos og Diego (2009) retter blikket mod globale virksomheder, fordi disse især (pga. den traditionelt store geografiske mobilitet, fx udstationeringer mv.) mærker problemerne og det store ressource-/tidsforbrug ved fysisk flytning af mennesker, fremfor primært at bruge virtuel kommunikation, samarbejde og ledelse. De argumenterer derfor for en ”grøn strategi for virtuel ledelse”, så at sige:

The challenge today will be to develop a new management style or approach that embraces the virtual world of global business where face-to-face management environments no longer are the norm. Managing effective teams and operations from a distance will require a new mindset and paradigm. Leaders of today and yesterday will need to shift their approaches in time to meet the demands of the fluid global and domestic economic environments that are expected in the next few decades. One suggestion is to develop a virtual management style that takes advantage of the available technologies and minimalizes forced f-2-f (face-to-face, red.) environments (Colfax, Santos og Diego, 2009, 133).

Der forestår en stor mental rejse for virksomhederne, så fundamentale forandringer i de samfundsmæssige omgivelsesvilkår får lov til at medføre dertil svarende ændringer i virksomhedens DNA, herunder – som fremhævet i citatet – ændringer i ledelsesstil, mindset og paradigme (fx vision, identitet og værdisæt).

De ledelsesmæssige aspekter af virtuelt arbejde

Den ledelsesmæssige rolle skifter som nævnt i høj grad karakter i en virtuel situation, og derfor er der behov for forskning, der belyser henholdsvis typisk og god/hensigtsmæssig virtuel ledelsespraksis:

....virtual team leaders are expected to play a more robust “process facilitation” role than established practices for face-to-face teams. Unfortunately, virtual team leadership has been virtually ignored, and more studies are needed to increase our understanding on how to lead virtual teams effectively (Fjermestad & Hiltz, 1998; Kahai et al., 2007). (Huang m.fl., 2010, 1098).

Det er et beskedent håb i projektet, at det bl.a. kan være med til at påvise udfordringer og udviklingsveje i virtuel ledelsespraksis.

Hidtil et forholdsvis uopdyrket område

Hovedparten af den forskning, der findes om virtualitet, analyserer i øvrigt virtuelle teams og ikke (eller i mindre grad) virtuel ledelse:

Much has been written about how virtual teams differ from face-to-face teams in terms of coordination, communication, and collaboration (Fiol & O'Connor, 2005; Saunders, Van Slyke, & Vogel, 2004; Gibson & Cohen, 2003; Majchrzak, Malhotra, Stamps, & Lipnack, 2004; Furst, Reeves, Rosen, & Blackburn, 2004; Jarvenpaa, Shaw, & Staples, 2004; Maznevski & Chudoba, 2000; Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002). Considerable attention has also focused on the communication technologies needed to facilitate virtual work and enable knowledge

sharing (Malhotra & Majchrzak, 2004, 2005; Cascio, 2000; Ziguers, 2003; & Davis, 2004). However, the special skills needed to *lead teams* that have both geographic dispersion and innovative problem-solving challenges have received limited attention in research (Malhotra m.fl., 2007, 60-61).

I det seneste årti er der dog sket en intensivering i forskningen. Som Ziek & Smulowitz (2014) nævner i citatet nedenfor, har den endda tværfaglig karakter, ider der trækkes på mange beslægtede fagområder. Derimod er forskningen snæver i den forstand, at den primært har haft normativ eller præskriptiv karakter, dvs. er fremkommet med gode råd og handleanvisninger, fremfor at have kortlagt feltet som sådan:

The literature on virtual team leadership is growing (Ganguli and Mostashari, 2008) as researchers from a myriad of fields including business, economics, communication and organizational science have dedicated copious amounts of time investigating leaders of geographically dispersed teams connected through ICTs (information and communication technology, red.). However, according to Gibbs et al. (2008) most of the research on virtual team leadership focusses on developing prescriptive leadership instructions (Ziek & Smulowitz (2014, 107).

Af bl.a. denne grund vil vi i denne rapport prioritere at præsentere og analysere mest muligt af den forskning, der trods alt er foregået vedr. virtuel ledelse – ikke mindst den kortlæggende og analyserende forskning. Desuden er det netop – generelt – et hovedformål med nærværende projekt at kaste lys over emnet virtuel ledelse, både forskningsmæssigt og som virksomhedspraksis.

Et ikke uproblematisk fagområde

Det er en rød tråd i rapporten, at der er store fordele og ulemper forbundet med virtuel ledelse, og til hvert af disse temaer er der viet et kapitel senere i rapporten. Derfor skal der her og nu blot gives nogle illustrationer af, hvordan virtuel ledelse kan betragtes som et tveægget sværd. Det sker med udgangspunkt i Peter Holdt Christensens bog ”Distance i arbejdslivet” (2015a), der netop giver et nuanceret billede af, hvordan bivirkninger er en uundgåelig følgesvend til de potentielle fordele ved distancearbejde.

Således sammenfatter Christensen (2015a) de fordele og ulemper, som distancearbejde har for henholdsvis koordination af og motivation i arbejdsopgaverne. Han anfører her, at ”jo oftere mennesker arbejder hjemmefra, jo mindre læring, samarbejde og videndeling er der mellem kolleger (Gajendran og Harrison).” (Christensen, 2015a, 33).

For Christensen er autonomi et nøgleord. Han analyserer i sin bogs kapitel 4, hvorfor, hvordan og for hvem autonomi motiverer. Derefter belyser han, hvordan autonomi kan svække sammenhængskraften mellem kolleger. Endelig diskuterer han, ”hvordan distancearbejdets flydende

grænse mellem arbejde og fritid kan gøre det vanskeligere at sætte tydelige grænser for, hvornår der arbejdes, og hvornår der holdes fri.” (Christensen 2015a, 60). Og han fortsætter:

Forskning i distancearbejde har dokumenteret, at mennesker, der arbejder på afstand af hinanden, som oftest har en mindre grad af sympati for hinanden, og at der derfor er mindre sammenhængskraft mellem dem (Espinosa et al. 2007; Hinds og Cramton 2014: Hinds og Mortensen 2005; Kirkman et al. 2004). Det kan også være et problem, at ”ude af syne, ingen karriere”, fordi ens arbejdsindsats og resultater er mindre synlige, hvis man ikke er fysisk til stede på arbejdspladsen (Christensen 2015a, 64-65 samt 96-97).

Lad os afrunde disse smagsprøver på plusser og minusser ved distancearbejde ved at gengive Christensens fem vigtige, nødvendige afvejninger, der må foretages, hvis man vil opnå den bedste balance mellem fordele og ulemper ved distancearbejde:

- *Er der ved distancearbejde større risiko for en oplevelse af isolation, end der er for øget individuel motivation?*
- *Mister arbejdspladsen meget fælles viden opvejet mod de fordele, der er ved, at ansatte derhjemme kan få fred for afbrydelser og forstyrrelser?*
- *Giver usynlighed på arbejdspladsen flere ulemper, end mulighederne for at koncentrere sig på hjemmearbejdspladsen giver fordele?*
- *Mister arbejdsgruppen mere sammenhængskraft sammenlignet med den øgede fleksibilitet, hjemmearbejde giver den enkelte ansatte?*
- *Øges arbejdspladsens koordineringsomkostninger til at sikre samarbejdet på distance, sammenlignet med at den ansatte oplever færre arbejde-familie-konflikter? (Christensen, 2015a, 112-113).*

I dag har 98 procent af danskerne en mobiltelefon. De 77 procent har smartphone. Til gengæld styrtdykker antallet af fastnetabonnementer – fra 78 procent i 2007 til 39 procent i dag. Danskerne sender cirka 8 milliarder sms'er om året. Vi skriver altså mere og taler mindre.
Ditte Giese, journalist, Pol., 6.12.2015

Konklusion

Kapitlets præsentation og diskussion af baggrunden for virtuelt arbejde og virtuel ledelse kan sammenfattes i en række punkter:

- Virtuelt arbejde og virtuel ledelse er et resultat af den samfundsmæssige udvikling i retning af videnvirksomheder og -medarbejdere. Det er muliggjort af den eksplosive udvikling inden for informations- og kommunikationsteknologi, og det har vist sig at kunne bidrage til løsning af en række generelle samfundsproblemer (fx trafiktæthed, miljø og bæredygtighed)

- Det er et muligt svar på krav fra medarbejderside om stigende fleksibilitet og individualisering af arbejdsbetingelser samt bedre worklife balance
- Udbredelsen af elektroniske medier har indebåret, at ikke blot hjemmearbejde er steget kraftigt. Virtuelt arbejde er grænseløst og kan udføres ”til lands, til vands og i luften”, så at sige. Det gælder ikke mindst de mange andre steder, hvor internetopkobling er mulig, fx transportmidler, hoteller, satellitkontorer, cafeer og sågar hele byområder
- De eksisterende undersøgelser viser et ret varieret billede mht. udbredelsen af virtuelt arbejde. Disse udsving kan forklares ved dels forskelle i opgørelsesmetode, dels forskelle inden for og imellem virksomheder, brancher og lande
- Virtuelt arbejde er især udbredt i internationale/globale virksomheder, idet disse i sagens natur har det største behov for at bryde geografiske grænser og tidszoner. Det er også i disse virksomheder, at omkostningerne ved *ikke* at arbejde virtuelt er størst
- Virtuelt arbejde er et tveægget sværd, hvor fordele og ulemper er viklet ind i hinanden. Overvejelser og beslutninger om, i hvilket omfang og i hvilken form virtuelt arbejde og virtuel ledelse kan bruges optimalt, kræver derfor nøje vurdering af konsekvenser inden for områder som motivation, læring, autonomi, koordinering, relationer og synlighed.

Online-livet er utvivlsomt kommet for at blive. Forhåbentlig når vi at blive bedre til at forvalte det, inden vi ligger på dødslejet og uundgåeligt tænker lidt over tingene. For det mindst vigtige set i dét bakspejl er nok, hvor mange likes vi nåede at få.

Sofie Marie Brand, freelancejournalist, Pol., 16.4.2016

Kapitel 2

Definition af nøglebegreber

Lige børn leger bedst, men skæve børn leger sjovest.

Christian Waldstrøm, lektor, Aarhus Universitet

Overblik over kapitlet

Formålet med dette kapitel er at præsentere og sammenligne de mange definitioner, der er givet af virtuelle teams og virtuel ledelse. Hovedtemaerne i kapitlet er:

- Hvad er et virtuelt team?
- Hvad adskiller virtuelle teams fra fysiske (samlokaliserede) teams?
- Hvad er virtuel ledelse?
- Hvad adskiller virtuel ledelse fra traditionel ledelse af et fysisk team?

Når definitionerne af de enkelte aspekter inden for virtualitet lægges ved siden af hinanden, bliver det tydeligt, at der er en stor grad af indbyrdes enighed, men også forskelle. Her skal præsenteres nogle af de definitioner, der især har præget fagområdet. Vi begynder med definitionerne af virtuelle teams samt grader af virtualitet – og vender derefter blikket mod virtuel ledelse.

En redaktionel note: I hele rapporten og det bagvedliggende projekt bruges betegnelsen virtualitet og virtuel organisering som overbegreber for begreberne virtuelt arbejde, virtuelt team, virtuel ledelse osv. Det skal dog nævnes, at faglitteraturen bruger en række forskellige betegnelser, selv om disse i høj grad er indholdsmæssigt overlappende. Blandt disse andre betegnelser kan nævnes: distancearbejde, hjemmearbejde, distribueret arbejde (distributed teams, distributed work), dispersed collaboration, geographically dispersed teams, managing people across distances, offshoring, remote work mv., jf. også Christensen (2015a, 17).

Lad os først indkredse begrebet virtuelt team – i f.t. det generelle begreb *team*.

Virtuelt team

Det helt grundlæggende træk ved et (virtuelt eller fysisk) team er, at et antal personer bringes sammen på en sådan måde, at de er afhængige af hinanden i opnåelsen af fælles mål:

Generically, a team is a group of individuals who interact interdependently and who are brought together or come together voluntarily to achieve certain outcomes or accomplish particular tasks (Berry, 2011, 186).

Det er tankevækkende, at citatet her understreger, at det ikke nødvendigvis er frivilligt, at et antal mennesker indgår i et team. Man kan blive tvunget ind i et team, men det må dog forventes, at teamet fungerer bedre, hvis medlemmerne søger ind i teamet frivilligt.

En meget vigtig pointe i forbindelse med virtuelle teams er, at det er lettere at binde en mangfoldig buket af forskellig ekspertise, holdninger, alder, køn, etnisk baggrund, når teamet er virtuelt og derfor ikke behøver at blive bragt sammen på én bestemt lokalitet. Denne diversitet har positiv indvirkning på teamets opnåede resultater:

Some research claims that the use of teams increases capability, responsiveness, and flexibility within organizations (Griffith, Sawyer, & Neale, 2003; Maynard, 2006) partly because synergies are created among team members who have different types of expertise, experience, or knowledge (Grimshaw & Kwok, 1998; Klein & Kleinhanns, 2003). (Berry, 2011, 186).

Det er netop denne synergi mellem teammedlemmernes kompetence, der rustet teamet til at arbejde med tværfaglige, komplekse opgaveløsninger.

Jeg får mere ud af at være sammen med folk, der kritiserer mig, end at mødes med virksomhedsledere, hvor vi kan bekræfte hinanden i vores måde at tænke på, og hvor vi kan dunke hinanden i ryggen og blive enige om, at topskatten skal ned.
Lars Rebieen Sørensen, CEO Novo Nordisk, Berl. Tid., 25.5.2016

De to grundpiller i virtualitet er, at aktiviteter foregår på flere lokationer, og at de involverede personer bindes sammen vha. elektronisk/IT-båret kommunikation. Det er tydeligt beskrevet i det følgende citat, der næsten er dogmeagtigt minimalistisk:

Virtual teams are groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunication and information technologies to accomplish a variety of critical tasks (Kirkman & Mathieu, 2005, gengivet af Klitmøller, 2015, 3).

Lidt mere uddybet er følgende definition:

A summary of the definition of virtual team may be taken as: small temporary groups of geographically, organizationally and/or time dispersed knowledge workers who coordinate their work predominantly with electronic information and communication technologies in order to accomplish one or more organization tasks (Hertel et al., 2005, her gengivet fra Ebrahim m.fl., 2009, 2655).

Nærlæser man definitionen, rummer den en række præciseringer:

- Der er tale om et begrænset antal personer, tilknyttet en bestemt organisation
- Formålet med teamet er opfyldelse af ét eller flere organisatoriske mål
- Teamet er midlertidigt
- Der tales om tre typer af spredning/adskillelse/forskel: geografisk, organisatorisk og/eller tidsmæssig
- Virtuelle teams består (efter denne definition) primært af videnmedarbejdere
- Koordinering af teamets aktiviteter er et eksistensvilkår
- Koordineringen sker primært ved brug af elektronisk informations- og kommunikationsteknologi.

Forfatterne går videre med at definere forskellige typer af virtuelle teams:

Generally, we can differentiate various forms of “virtual” work depending on the number of persons involved and the degree of interaction between them. The first is “telework ” (telecommuting) which is done partially or completely outside of the main company workplace with the aid of information and telecommunication services .”Virtual groups“ exist when several teleworkers are combined and each member reports to the same manager. In contrast, a “virtual team” exists when the members of a virtual group interact with each other in order to accomplish common goals. Finally, “virtual communities” are larger entities of distributed work in which members participate via the internet, guided by common purposes, roles and norms (Ebrahim m.fl., 2009, 2655).

Et fællesskab kræver grænser, som indrammer det udadtil og indadtil. Et netværk kræver derimod grænseløshed for at kunne fungere og eksistere optimalt. Fællesskabet er relativt stabilt og længerevarende, hvorimod netværket understøtter ustabile og kortvarige bevægelser, som popper op og hurtigt forsvinder igen.

Søren Schultz Hansen, erhvervsforsker, Pol., 29.2.2016

Definitioner med forskellige betoning, men fælles kerne

Tilførelsen af de efterfølgende definitions-mæssige varianter viser, at de forskellige karakteristika eller ingredienser, der er nævnt ovenfor, kan gradbøjes. Hvis antallet af deltagere stiger, bliver der tale om et "community", snarere end et sammensvejet team. Forskellen på en virtuel gruppe og et virtuelt team er, om de enkelte deltagere "blot" refererer til den samme leder, eller om arbejdets udførelse kræver stærk interaktion på tværs i temaet, hvilket formodentlig indebærer, at en del ledelsesmæssige dispositioner træffes af medlemmerne selv – og ikke kun ved kontinuerlig afstemning med lederen.

En anden variable, der kan løsnes på, er teammedlemmernes tilhørsforhold til en organisation. Som det fremgår af citatet nedenfor, er et virtuelt fællesskab (community) kendetegnet ved, at (en del af) medlemmerne *ikke* nødvendigvis er tilknyttet, især ansat, i en bestemt virksomhed.

In contrast to virtual teams, virtual communities are not implemented within an organizational structure but are usually initiated by some of their members. Examples of virtual communities are Open Source software projects (Hertel et al., 2005, gengivet fra Ebrahim m.fl., 2655).

Dette er faktisk en ekstremt vigtig pointe, idet langt den største del af de fællesskaber, der i dag (og sikkert endnu mere i fremtiden) findes på internettet, uhindret binder mennesker sammen på tværs af ikke blot organisatoriske, men også institutionelle, nationale og demografiske skel. Denne "grænseløshed" vil også komme til at afspejle sig i den arbejds-mæssige tilknytning mellem en person og en organisation. Det klassiske ansættelsesforhold suppleres/erstattes i stigende grad af en løsere tilknytning, fx som fri agent, konsulent, kontrakttilknyttet, "ansat" på fleksibel tid – eller endda såkaldt zero-hour "kontrakt", hvor man ikke er sikret en bestemt arbejdstid/-mængde, men kun aflønnes, hvis – og i givet fald hvor meget/længe – der er arbejde. Over 1,5 mio. englændere er fx ansat på zero-hour vilkår. Det betyder, at man *bidrager* til en virksomhed, yder en ad hoc aftalt *arbejdsindsats*, men ikke er *ansat*. Er der ikke relevante opgaver, træder man ikke i funktion og får heller ikke løn. Dermed flyder grænsen mellem, hvem der er henholdsvis ansat i og tilknyttet en virksomhed ud, og derfor vil virtuelle fællesskaber og netværk (communities) blive mere udbredt.

En endnu mere udførlig, om end overlappende, definition af begrebet virtuelt team er givet af Malhotra m.fl. (2007). De fremhævede nøgleord viser de væsentligste ingredienser i definitionen:

Virtual teams are teams whose members are geographically distributed, requiring them to work together through electronic means with minimal face-to-face interaction. Often, virtual teams consist of cross-functional members working on highly interdependent tasks and sharing responsibility for team outcomes. More and more, the deployment of virtual teams in organizations requires some level of team-based innovation to leverage and integrate diverse expertise (e.g., functional/organizational/regional expertise) and to generate an innovative product, process, or business strategy (Lipnack & Stamps, 2000; Duarte & Snyder, 1999; & Townsend, DeMarie, &

Hendrickson, 1998). Individuals placed on virtual teams are **invaluable** in terms of their **expertise** to the organization (locally as well as globally), and thus are on **multiple** teams simultaneously (many of which are geographically colocated). Consequently, travel even for short face-to-face team meetings is counterproductive as it takes the member away from the local constituency they need to consult for decisions and information (Malhotra m.fl., 2007, 60).

Som det fremgår, betones det, at virtuelle teams ofte arbejder med innovative arbejdsopgaver – og især er velegnede hertil. Dette er i sig selv med til at skærpe vigtigheden af at beskæftige sig med virtualitet, for innovation gives topprioritet i virksomhederne. Det viser følgende undersøgelse fra CIPD, der som nævnt er den engelske organisation for HR-professionelle:

Innovation has become the leading business priority for HR and other business leaders for the first time, according to the CIPD/Workday HR Outlook leaders' survey.

The survey revealed that 35 per cent of HR and 32 per cent of other business leaders consider innovation to be their top business strategy as employers increasingly recognise the need to think creatively and change the way they work.

Cost management, talent management and boosting productivity also continue to be key priorities for HR and non-HR leaders, the survey showed.

However, this broad consensus on strategic goals did not translate into how this would be delivered. Nearly three-quarters (72 per cent) of HR leaders said that their current people strategy will help the organisation achieve its future priorities but only 26 per cent of other business leaders shared this view.

This difference in intentions between HR and non-HR leaders was evident in one specific area known for driving innovation – diversity. Almost a third (31 per cent) of non-HR business leaders believe HR should be focusing on diversity to help boost innovative thinking but only 19 per cent of HR leaders said they were (CIPD, 3.2.2016).

Efter denne understregning af innovationens betydning vender vi tilbage til definitionerne på virtuelt arbejde. Eftersom det er så væsentligt at få præciseret de anvendte begreber, fordi det er kernen i vort projekt, skal der nemlig yderligere gives et antal definitioner. Det er netop ved at stille dem op ved siden af hinanden, at ligheder og forskelle springer i øjnene.

Berry fastlægger seks kriterier for et virtuelt team:

A virtual team has the following six attributes, sharing the first four with almost all teams:

- *The team usually but not always has a **definable and limited membership**, and there is awareness by team members of this shared membership, and even if membership changes somewhat the team remains intact (Alderfer, 1987).*

- The members of the team function **interdependently**, usually with a shared sense of purpose that is either given to them or constructed by the team itself (Alderfer, 1987).
- The members of the team are **jointly responsible** for outcomes (Hackman, 1987).
- The members of the team **collectively manage their relationships** across (and perhaps between) organizational boundaries (Hackman, 1987).
- The members of the team may be **geographically dispersed** (Johnson, Chanidprapa, Yoon, Berrett & LaFleur, 2003).
- The members of the team predominately rely on **computer-mediated communication** rather than face-to-face communication to accomplish their tasks (Maznevski & Chudoba, 2000). (Kilde: Berry, 2011, 187-88).

Det er interessant, at han understreger, at de fire første kriterier gælder for alle teams, mens de to sidste (den geografiske spredning og brug af informationsteknologi) er unikke for virtuelle teams. Det indebærer, at de psykologiske processer, der kendetegner "traditionelle" teams, også stikker hovedet frem i virtuelle teams – men blot suppleres af andre og anderledes træk.

Samlokaliserede, fysiske teams – som modpol

Denne opstilling af forskelle og ligheder mellem virtuelle teams og traditionelle, fysiske teams er vigtig – og giver os anledningen til at introducere *den logiske modsætning* til et virtuelt arbejdsmiljø, nemlig et såkaldt *samlokaliseret team* eller arbejdsmiljø. Modsætningen til et team, hvor medarbejdere er spredt på flere geografiske lokationer, kaldes på engelsk collocation (også stavet colocation eller co-location, og vi vil – afhængigt af de citerede kilder – bruge disse forskellige stavemåder).

Pointen ved at dvæle ved begrebet samlokalisering er, at det kaster lys på begrebet virtualitet at beskæftige sig med, hvad dette begreb *ikke* er. Det kaldes den kontrafaktiske metode, idet man – ved netop at vælge et fænomen eller et hændelsesforløb, der er anderledes, ja måske endda er modsat det faktiske (og dermed er kontrafaktisk) – forsøger at kaste lys over det fænomen, man interesserer sig for.

Et beslægtet eksempel vil være, at man – for at forstå seksuel chikane (dvs. en uønsket og ubehagelig form for seksuelt betinget kontakt) på en arbejdsplads – studerer flirt og kærlighed (dvs. et ønsket og behageligt samspil). Herefter tolker man forskelle og evt. modsætninger imellem de to adfærdsmønstre, hvad der styrker forståelsen af seksuel chikane. På samme måde kan vi komme til at forstå virtuelt arbejde bedre ved at studere dets modsætning, dvs. arbejde i en samlokaliseret situation.

Samlokalisering (colocation) kan defineres på følgende måde:

Colocation (or co-location) is the act of placing multiple (sometimes related) entities within a single location (Wikipedia).

Wikipedia giver bl.a. følgende eksempler fra virksomheder:

In an organization, it refers to placing related roles or groups in a single room, building or campus. In business, it refers to the practice of locating multiple similar businesses in the same facility (Wikipedia).

Virtuelle og fysiske teams “deler skæbne ved”, at de repræsenterer én eller anden form for samspil mellem mennesker, at disse har en fælles opgave, at denne skal bidrage til organisatorisk målopfyldelse, samt at der finder ledelsesprocesser sted, og at disse typisk er centreret om en leder. Forskellene på virtuelle og fysiske teams er primært, at de virtuelle teammedlemmer er spredt på forskellige lokaliteter, og at IT er den altdominerende kommunikationsform. Disse – måske umiddelbart beskedne forskelle – har imidlertid, hvad vi skal se i de følgende kapitler, vidtgående konsekvenser mht. ansvar, tillid, social kontakt, isolation, stress mv.

De unge voksne tilhører en generation, som er vokset op med, at det er vigtigere at være *til tide* end *til stede*. De dyrker tiltidværelse, ikke tilstedeværelse. Fysisk nærhed skaber ikke automatisk nærvær og forpligter dem ikke i et dedikeret rum men fordi afstand på den måde ikke længere adskiller dem, er der til gengæld både en mulighed for og forpligtelse til konstant samvær. Og dermed et permanent fravær af at være alene.
Søren Schultz Hansen, erhvervsforsker, Pol., 29.2.2016

Yderligere definitioner af virtuelle teams

Vi nærmer os afslutningen på kapitlet om begrebsdefinitioner. For at nuancere, men også understrege de fællestræk, der er i de forskellige definitioner af virtuelle teams, bringes endnu en håndfuld definitioner.

Et virtuelt team er derfor defineret ved, at den enkelte leders medarbejdere er spredt på flere lokaliteter, men at medarbejderne ikke desto mindre er bundet sammen i kraft af at bidrage til den samme opgaveløsning, have et fælles ansvar, være gensidigt afhængige og ofte have ikke blot arbejdsmæssige, men også sociale bånd til hinanden. Dette udtrykkes af Fjermestad sådan, baseret på Powell m.fl.:

In a 2004 article, Anne Powell, Gabriele Piccoli and Blake Ives defined a team as a collection of individuals who are interdependent in their tasks; share responsibility for their outcomes; see themselves and are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems; and manage their relationships across organizational boundaries. (Fjermestad, 2009, 36).

Dette svarer til følgende citat, (hvor det skal bemærkes, at der ikke sprogligt sondres mellem virtual og distributed teams):

As proposed by Martins et al. (2004), distributed or virtual project teams are defined as:

[...] teams whose members use technology to varying degrees in working across locational, temporal, and relational boundaries to accomplish an interdependent task (p. 808). (Citat fra Drouin & Bourgault, 2013, 866).

Yderligere kan nævnes denne definition af Eissa m.fl. (2012):

A virtual team is a collection of geographically dispersed individuals working interdependently on shared tasks across organizational boundaries, linked together by information technology (Powell et al., 2004). Virtual teams are often formed on an “as needed basis” to perform a specific task and once the team accomplishes its task, the team is dissolved.

The previous definition makes salient the important notion that virtual teams are different than traditional work teams. Indeed, recent reviews find two features, consistently mentioned, which differentiate virtual teams from traditional face-to-face teams. Those two features are spatial distance between members and the medium of communication used for team interaction (Bell & Kozlowski, 2002; Ebrahim et al., 2009). (Citat fra Eissa m.fl., 2012, s. 16).

Den sidste sætning i dette citat understreger også det virtuelle teams to støttepiller, nemlig at et antal personer er spredt på flere geografiske lokaliteter, samt at IT er det bærende, altafgørende (og nogle siger endda eneste) kommunikationsmedie. Hambley m.fl. fremhæver også dette:

For purposes of this paper, virtual teams are defined as interdependent groups of individuals that work across time, space, and organizational boundaries with communication links that are heavily dependent upon advanced information technologies (Driskell, Radtke, & Salas, 2003; Thompson & Coover, 2003). (Hambley m.fl., 2007, 1).

Ganguli og Mostashari (2008) bidrager med følgende:

... based on the definition of virtual teams, we can enlist a set of broad characteristics that might aid in determining a team as virtual. The basic characteristics of a virtual team are (a) a team collaborating to achieve a specific objective while at least one of the team members is located in a different organization, location or time zone, (b) predominant communication within the team is

done through the aid of cyber enabled resources and the transfer of knowledge and information occurs through the **use of electronic media** like internet, telephone, etc. and (c) since most of the virtual teams are task oriented, they are often **disbanded** after the completion of the project objective (Suchan & Hayzak, 2001). (Ganguli og Mostashari, 2008, 4).

Geografisk og tidsmæssig distance

Som nævnt i indledningen optræder virtuelle arbejdsformer især i de tilfælde, hvor der skal krydses geografiske, organisatoriske og/eller tidsmæssige grænser.

Mittleman og Briggs (1998) kombinerer geografi og tid på følgende måde:

Virtual interactions generally fall into one of four categories (Mittleman & Briggs, 1998):

- **Same time and same place** interactions similar to face-to-face interaction except using technologically assisted communication instead of face-to-face communication, as with e-mail across an office
- **Same time but different place** interactions, such as using instant messaging
- **Different time but same place** interactions such as using a dedicated chat room on a network
- **Different time and different place** interactions such as an exchange of e-mail communications as is commonly found in online classrooms or multioffice settings (gengivet fra Berry, 2011, 189-90).

De her beskrevne kombinationer af (samme eller forskellig) tid og (samme eller forskelligt) sted viser de logiske hovedtyper af virtuelle miljøer.

Er det effektivt og bæredygtigt at bruge en hel dag frem og tilbage mellem Aarhus og København for at holde et to timers møde om status på et regneark? Giver en Kattegatbro mening i et globalt vidensamfund? Min pointe er: Viden er ikke fysisk. Så hvorfor bruge penge og tid på at sende "emballagen"?

Michael Rønde Thomsen, dir., Working Virtual, Djøfbladet, 2013, nr. 4, 13

Christensen (2015a) kombinerer også geografisk og tidsmæssig distance. Han definerer tre grader af fysisk distance og kombinerer dette med, hvorvidt arbejdet i henholdsvis mindre eller høj grad foregår på tværs af tid. På denne måde fremkommer seks forskellige situationstyper:

	<i>Nærhed Den korte distance (i mindre grad på tværs af sted)</i>	<i>Nærhed-distance Mellemdistancen (i nogen grad på tværs af sted)</i>	<i>Distance Langdistancen (i høj grad på tværs af sted)</i>
<i>I høj grad på tværs af tid</i>	Modularbejde Forskellige produktionshold	Asynkront distancearbejde Sælgere, hjemmearbejde uden virtuel kontakt	Offshoring Produktion (af produkter eller serviceydelser) der er flyttet til et andet land
<i>I mindre grad på tværs af tid</i>	Teamarbejde Idéudvikling Operationsteamet	Synkront distancearbejde Hjemmearbejde med virtuel kontakt	Distribueret arbejde Geografisk spredt arbejde, fx projektteams på tværs af lande

Kilde: Christensen, 2015a, 19

Det virtuelle arbejde i vores projekt falder primært inden for dét, Christensen kalder mellem- og langdistancen.

Det har ligget som en understrøm i det foregående, at distance er et problem, som man må afhjælpe, og her er virtuelt arbejde en handy løsning. Vi skal senere diskutere forskningsresultater, der viser, at distance faktisk kan være hensigtsmæssigt, bl.a. fordi en person, der er på afstand af fx et hovedkontor, ikke hvirvles så meget ind i rygter, intriger, konflikter mv. – og faktisk bevarer et mere nøgternt og objektivt billede af virksomheden end kolleger, der vandrer rundt i ”hønsegården”.

På samme måde argumenterer Christensen for, at det ikke nødvendigvis er godt at være tæt på virksomhedens epicenter. Han fastslår således, at et af de vigtigste dilemmaer i distancearbejde er, i hvilken udstrækning distance er en hæmsko, sammenholdt med nærhed som hæmsko (Christensen, 2015a, 20ff). Der er tale om to yderpunkter, og distance-som-hæmsko beskrives på følgende måde:

*Den største del af forskningen udfolder sig inden for **distance-som-hæmsko-perspektivet**, hvor udgangspunktet er, at distance mellem mennesker, der arbejder sammen, gør mere skade end gavn. Det skyldes, at afstand – på trods af muligheden for at benytte forskellige teknologiske løsninger – gør det svært at overføre righoldig information (Daft og Lengel 1984), der både sikrer **tillid**, og dermed gode sociale relationer mellem kolleger, og **videndeling** om komplekse opgaver. Dermed hæmmer distance opbygningen af en velfungerende arbejdsplads (Christensen, 2015a, 21).*

Det andet yderpunkt – nærhed-som-hæmsko-perspektivet – argumenterer tværimod for, at:

*...betydningen af distance mellem mennesker er ”død”. Teknologien kan sagtens overføre **samme indhold og signaler** som ansigt-til-ansigt-møder, og derudover kan fysisk nærhed ligefrem hæmme menneskers mulighed for fx at **møde nye mennesker** og få inspiration til nye **ideer** (Christensen 2014; Perry-Smith 2006). Ligesom nærhed kan føre til **mangel på privatliv**, fordi fx kollegerne alt for ofte afbryder og forstyrrer (Christensen, 2015a, 22).*

Christensen er ikke fortaler for ét af disse yderpunkter, men de tjener til at beskrive det spillerum og den variation, der i praksis er i en virtuel arbejdsituation. Der skal også lige erindres om, at Christensen især undersøger den (under)type af distancearbejde, hvor ansatte i perioder har mulighed for at arbejde hjemmefra. Som tidligere nævnt findes der en lang række andre lokaliteter, fra hvilke der kan arbejdes virtuelt, fx transportmidler, (kontor)hoteller, cafeer osv.

Arbejdstiden er for mange medarbejdere ikke fast 8-16, men en langt mere flydende størrelse. Det giver derfor ofte ikke mening at forbyde brugen af sociale medier i arbejdstiden – for hvad er arbejdstiden?

Jonas Blegvad Jensen, advokat, Kromann Reumert, *Ledelse i Udvikling*, 2014, nr. 5, s. 14

Grader af virtualitet

Forskningen vedr. virtuelle teams og virtuel ledelse er i sit udgangspunkt og sigte et modspil til forskningen i traditionel teamdannelse og -ledelse. Fascinationen over, at man havde fundet et modstykke til traditionel teamstruktur gjorde, at man i den forskningsmæssige pionértid ikke var opmærksom på, at virtualitet er et spørgsmål om grader/skala/niveau – og ikke et ja/nej syndrom. Det har forskningen i de senere år skrevet sig bag øret, så fokus nu ikke længere (kun) er på virtuelt eller ikke-virtuelt team og ledelse, men graden heraf. Det er illustreret her:

*The degree to which a team is virtual is a complex and multidimensional construct (Gibson & Cohen, 2003), with the major **determinant of virtualness** simply being the amount of time that members spend working thorough computer-mediated communication instead of face-to-face communication (Berry, 2011, 188).*

Og han fortsætter:

*As teams become more virtual they usually confront greater **uncertainty** and **complexity** because of distance, time, and cultural differences, thus increasing information processing and communication difficulties as they attempt to complete their work tasks. Being almost completely virtual can amplify some of the **challenges** facing teams but can also amplify the **benefits** of teamwork in several ways (Berry, 2011,200).*

Som nævnt er det en grundpille i virtualitet, at informationsteknologi er det altdominerende kommunikationsmiddel, om end der blandt forskerne er uenighed om *graden* heraf:

*The extent to which teams rely on ICT (information and communication technology, red.) to communicate is one dimension on which virtual teams' scholars disagree (Curseau et al., 2008): for some, the term virtual teams refers to teams that **exclusively interact using ICT**, excluding teams that sometimes meet face-to-face (Bouas and Arrow, 1996; Canney and Ward, 1999). On the other hand, most of the scholars agree that virtual teams can use face-to-face communication, as long as **most of the time team members use ICT** (Maznevski and Chudoba, 2000). (Mihhailova m.fl., 2011, 343).*

Endnu et beslægtet synspunkt:

*There are many types of virtual work with different **degrees** of virtuality, based on the use of ICT and theory of communication richness (Daft, 1999). As there have been no models enabling differentiating types of virtual work (including types of virtual teams), the research into the specifics of managing virtual work force has remained rather general. This paper follows and builds mainly on the research of **virtual work typologies** (Bell and Kozlowski, 2002; Kirkman and Mathieu, 2005) and communication richness theory (Daft and Lengel, 1986). This paper fills the gap in research by demonstrating, on the basis of data gathered from 323 different service sector organizations, the existence of **different types of virtual work forms** based on their **degree of virtuality** (DV). For that purpose a model was developed enabling to differentiate the virtual work forms based on communication specifics (see the model development in Mihhailova et al., 2009). (Mihhailova m.fl., 2011, 343).*

Det er denne gradbøjning af eller skala for virtualitet, der derefter er krumtappen i Mihhailova m.fl.'s forskning, hvilket også afspejles i den forskningsartikel, der er resultatet heraf:

*The aim of the paper is to show which types of problems (areas) are most likely to arise in working with different **degrees** of virtuality and draw managerial implications from that. (Mihhailova m.fl., 2011, 343).*

Et tilsvarende perspektiv findes hos Hoch og Kozlowski (2014):

*More recently, however, scholars have asserted that this simple characterization glosses over a variety of nuanced dimensions that underlie a range of differences in the **degree of virtuality** (Gibson & Gibbs, 2006; Irwin & McClelland, 2003; Kirkman et al., 2012; MacCallum, Zhang, Preacher, & Rucker, 2002; Mesmer-Magnus et al., 2011). (Hoch & Kozlowski, 2014, 391).*

Og dette genfindes også hos Bell & Kazlowski (2002):

*The purpose of this article is to present a theoretical framework to focus research toward understanding virtual teams and identifying implications for effective leadership. The authors focus on delineating the dimensions of a **typology** to characterize different types of virtual teams.*

First, the authors **distinguish virtual teams from conventional teams** to identify where current knowledge applies and new research needs exist. Second, the authors distinguish among **different types of virtual teams**, considering the critical role of **task complexity** in determining the underlying characteristics of virtual teams and leadership challenges the different types entail (Bell & Kozlowski (2002, 14).

Will we still have employees, or will everyone be freelance? Estimates of the proportion of the UK that will be contingent – that is, working on a freelance or contractual basis – by 2020 hover around the 50 per cent mark, suggesting that HR and line managers face a juggling act. *Personnel Management*, 2016, 5, 35

Berry definerer med reference til Kirkham m.fl. (2002) ”fuld virtualitet” på følgende måde:

*The **highest degree of virtuality** is when all members work apart from each other in distant locations and only communicate and interact through computer-mediated communication or other distance communication technologies (Kirkham, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002). (Berry, 2011, 188).*

Opsummerende kan man sige, at der findes grader af virtualitet, at denne typisk måles på, i hvilken udstrækning kommunikation primært sker via elektroniske medier, at udfordringer og kompleksitet øges, jo højere virtualitetsniveau der er, men at faktuelle omstændigheder (fx geografi og tidszoner) kan nødvendiggøre, at man nærmer sig ”fuld virtualitet” af den simple grund, at face-to-face-kontakt er stort set umulig.

Når vi taler om succesfuld virtuel ledelse, kan ejendomsmæglernes mantra om, at et boligsalg handler om ”beliggenhed, beliggenhed og beliggenhed” omskrives til, at ledelse på afstand handler om ”kommunikation, kommunikation og kommunikation”. (Schramm, 2013, s. 28)

Ledelse er en vigtig ingrediens i virtualitet

Selv om vi i det foregående har set mere på virtuelt teamwork end virtuel ledelse, er ledelsesaspektet vigtigt – og i øvrigt kernen i nærværende forsknings-/udredningsprojekt – så derfor er vi enige i følgende udsagn:

Leadership appears to be an integral part of effective teamwork (Hambley m.fl., 2007, 2).

Der findes da også – i kølvandet herpå – mange definitioner af og meget forskning vedr. virtuel ledelse. De følgende to citater viser, hvordan ledelsesprocesser er en integreret del af virtualitet. Først et klip fra Hoch og Kozlowski (2014):

*First, central to virtual team leadership is the need to examine the appropriate form of measurement to capture the multifaceted concept of team virtuality. This is a primary contribution of our research. The measure we developed incorporated the most recent theorizing regarding the underpinnings of the virtuality construct; it included **geographic dispersion** (O’Leary & Mortensen, 2010), the relative amount of face-to-face and electronic **communication media usage** (Griffith et al., 2003; Kirkman et al., 2004), and **cultural diversity** (Hinds et al., 2011). With regard to cultural diversity, our work reflects recent theorizing in the literature that cultural differences add to virtuality (e.g., Chen et al., 2010; Hinds et al., 2011; Tsui et al., 2007). (Hoch & Kozlowski, 2014, 398).*

Det andet citat (Rockmann & Pratt, 2015) viser endnu tydeligere, at ledelse er en uundgåelig komponent i virtuelt arbejde:

Distributed work, in this current environment, is marked by four key features that differentiate it from more traditional office work.

*First, distributed work is different from more traditional office work because of the **physical distance** involved. When work is distributed, there is some degree of physical distance between individuals, and face-to-face contact is decreased. While there is discussion about how much distance is needed to qualify work as distributed (e.g., Kraut, Fussell, Brennan, & Siegel, 2002), it seems that any time a workspace is not shared it opens the door for collaborations to be completed without face-to-face contact.*

*Second, this physical distance is managed by a **reliance on communication technology**. Because of the distance and lack of face-to face contact, distributed individuals typically have multiple communication options available to facilitate work. Technologies such as e-mail have been developed that facilitate time-lagged, or asynchronous communication between distributed individuals, while other technologies such as video-conferencing and instant messaging have been developed that facilitate real-time, or synchronous communication between those at a distance. Other technologies such as Google Docs™, Adobe Connect™, and Dropbox™ facilitate collaboration among distributed parties, while networking tools such as virtual private networks (VPNs) allow individuals to connect to secure networks even when at a distance.*

*A third feature defining distributed work is **reduced supervision**. Having distributed workers creates greater difficulty for management in terms of monitoring and providing instrumental management (Kurland & Egan, 1999), especially because employees can dislike electronic monitoring and perceive it as unjust (Alge, 2001; Ambrose & Alder, 2000). Instead of walking around and checking on everyone, the manager must be more active, via technology, in*

order to track employee work. This incentivizes the manager to allow for more flexible work because to control employees via technology, all the while across some distance, is an onerous – and likely impossible – task.

*Fourth, consistent with the literature on telecommuting (Gajendran & Harrison, 2007) and virtual teams (Hertel et al., 2005), distributed work requires that individuals are **interpersonally connected** with some other individuals: this could be a single person, a team, or others in an organization. In other words, to be distributed means one has to be distributed from others. Thus, a person performing the transcription of medical records at home, whose only regular interactions with the organization consist of receiving and sending the medical records, working within tightly defined rules and procedures, is more akin to traditional office rather than distributed work.*

Distributed work is thus defined as work done under reduced supervision with others at some physical distance, facilitated by communication technology (Rockmann & Pratt, 2015, 4-6).

Som det fremgår, stiller det virtuelle miljø nogle specielle krav til ledelse: monitorering af teammedlemmernes indsats og resultater; feedback; håndtering af medarbejdernes potentielle modstand mod at blive elektronisk monitoreret; synlig og proaktiv ledelse; større bevægelighed og ”rundrejse” til de virtuelle delmiljøer; skabelse af fleksible arbejdsforhold; opbygning og forvaltning af gensidig tillid; udøvelse af (passende og velvalgt) kontrol; frigørelse og optimere anvendelsen af den enkeltes potentiale osv.

Den dertil svarende ledelsesadfærd kalder Rockmann & Pratt (2015) for ”reduced supervision”, og det stiller krav til både lederen og medarbejderne (eller generelt: medlemmerne af det virtuelle team):

*Distributed work is thus defined as work done under **reduced supervision** with others at some physical distance, facilitated by communication technology (Rockmann & Pratt, 2015, 4-6).*

At ambitionsniveauet mht. effekten af ledelsesindsatsen er højt, fremgår af følgende:

Virtual leadership is a social-influence process mediated by ICTs to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior and/or performance with individuals, groups and/or organizations. The key is integrating human beings and information and communication technologies (Fjermestad, 2009, 36-37).

Vi vil i det følgende kalde det virtuel ledelse, også selv om der i forskerverdenen er lidt uenighed om ordvalget. Således rejser Erskine (2009) spørgsmålet, om vi hellere burde kalde det ”e-leadership”:

Finally, what should we call this new kind of leadership? Virtual leadership sounds ethereal, and distant leadership or remote leadership sounds inactive. Perhaps e-leadership is the most appropriate term (Erskine 2009, 13).

Hvad adskiller virtuel ledelse og ”almindelig” ledelse?

Det fascinerende – og svære – ved at beskæftige sig med virtuel ledelse er, at det på visse måder ligner og har fællestræk med almindelig, hierarkisk ledelse af medarbejdere på samme fysiske lokation, men på andre måder er grundlæggende forskelligt herfra:

Mange af udfordringerne ved distanceledelse findes også i organisationer, hvor leder og medarbejdere arbejder under samme tag. Hvor lederen fx sidder på afstand af driften, ofte er væk, har mange medarbejdere og enheder under sig eller af andre grunde ikke har helt tæt føling med hverdagen i den enkelte enhed (Larsen og Teglskov, 2015).

Lighederne er beskrevet sådan af Malhotra m.fl. (2007):

Leaders of all teams – dispersed or collocated – that are engaged in innovative problem-solving have a number of responsibilities that they must discharge. These include articulating a vision for the team, communicating the vision with passion, setting an execution plan so the vision can be accomplished, forming coalitions of believers, aligning others behind the vision, and shaping a team culture by articulating operating values. All leaders carry out these responsibilities by selecting and motivating the right members for the teams, establishing the right norms of behaviors, encouraging social events, building trust, setting goals, preparing the team to anticipate and cope with novel situations, fostering internal communications, and recognizing contributions (Halhotra m.fl. (2007), 61).

Halhotra m.fl. uddyber, at der – når der er tale om innovative opgaver – er en række fællestræk ved lederrollen i henholdsvis virtuelle og samlokaliserede teams:

Leaders of successful virtual teams engaged in innovative problem-solving are no different. Leaders of virtual teams spend time mentoring the team members, enforcing norms, and recognizing and rewarding members and the team (Malhotra m.fl., 2007, 61).

Imidlertid er der dog forskelle mht., hvor let eller svært det er at varetage disse ledelsesroller – især når der er tale om arbejdsopgaver med innovativt præg:

However, some of these responsibilities are difficult to exercise without the benefit of physical presence. Leaders of collocated teams can physically observe when the team is getting sluggish, when the team needs a social event to rebuild momentum, when the team needs focus and direction, and when the team needs resources. The leaders of virtual teams don't have the same powers of physical observation, and have to be creative in setting up structures and processes so that variations from expectations can be observed virtually. Leaders of virtual teams cannot assume that members are prepared for virtual meetings. Virtual team leaders have to sense when “electronic” silence means acquiescence rather than inattention. Leaders also have to ensure that the unique

knowledge of each distributed person on the virtual team is being fully utilized (Malhotra m.fl., 2007, 61).

I vort forsknings-/udredningsprojekt er vi som udgangspunkt ikke bundet af, hvilke typer af arbejdsopgaver/jobs der udføres i en virtuel organisation. Faglitteraturen peger imidlertid på, at jo mere innovative opgaver, der er tale om i teamet, jo mere lægger det op til en højere grad af virtuel organisering. Som udtrykt af Malhotra:

*More and more, the deployment of virtual teams in organizations requires some level of team-based **innovation** to leverage and integrate diverse expertise (e.g., functional/organizational/regional expertise) and to generate an innovative product, process, or business strategy (Lipnack & Stamps, 2000; Duarte & Snyder, 1999; & Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). (Malhotra, 2007, 60).*

I det følgende vil vi dog fortsat fastholde det brede perspektiv, hvor (principielt) enhver form for arbejdsopgave kan være indeholdt i et virtuelt team og udsættes for virtuel ledelse.

Konklusion

Et virtuelt team er – ligesom et fysisk team – en gruppering af mennesker, der er afhængige af hinanden og har et kollektivt ansvar for at opnå fælles, typisk organisatoriske mål. Teamet kan have varierende størrelse og varighed og kan have en ret fast struktur eller modsat være et løst koblet fællesskab (community).

Det virtuelle kommer frem ved, at medlemmerne af teamet typisk er geografisk, tidsmæssigt og/eller organisatorisk adskilt. Mulighederne for face-to-face kontakt er derfor begrænsede, hvorfor kommunikation og samarbejde primært sker via informationsteknologi.

Virtuelle teams er især anvendelige i videnvirksomheder, hvor det er afgørende at kunne sammensætte tværfaglig kompetence, og/eller hvor arbejdsopgaverne har innovativt præg. Et virtuelt team repræsenterer ofte forskellig ekspertise, holdninger, alder, køn, etnisk baggrund mv. Denne diversitet er lettere at opnå, når det er et virtuelt team, hvis medlemmer ikke behøver at blive bragt fysisk sammen for at kunne samarbejde og koordinere deres indsats.

Virtualitet er ikke et spørgsmål om enten eller, men i høj grad et spørgsmål om *graden* af virtualitet i en konkret arbejdsituation. Denne måles typisk ved, i hvilken udstrækning kommunikation primært sker via elektroniske medier. Udfordringer og kompleksitet øges, jo højere virtualitetsniveau der er, men faktuelle omstændigheder (fx geografi og tidszoner) kan nødvendiggøre, at man nærmer sig ”fuld virtualitet” af den simple grund, at face-to-face-kontakt er stort set umulig.

Ledelse af et virtuelt team er et vigtigt og komplekst tema, fordi virtuel ledelse rummer de fleste velkendte komponenter fra traditionel ledelse, men samtidig stiller nogle unikke krav pga. den manglende fysiske kontakt og den massive anvendelse af informations- og kommunikations-teknologi. Som det er fremgået af kapitlet, stiller det virtuelle miljø nogle specielle krav til ledelse. Nogle af disse er af psykologisk art: opbygning af gensidig tillid, indlevelsesevne og integritet. Andre handler om personligt lederskab: være kulturbærer og rollemodel, sikre følgeskab, udvise synlig og proaktiv ledelse, skabe forståelse for de virtuelle præmisser osv. En tredje gruppe af krav vedrører lederens personaleansvar: skabe fleksible arbejdsforhold, motivere, give feedback samt frigøre og optimere anvendelsen af talent og potentiale. En sidste gruppe af krav er af mere management-agtig karakter: monitorere performance, udøve kontrol, bevæge sig rundt mellem de virtuelle delmiljøer mv.

Efter dette kapitels begrebsafklaring og præsentation af væsentlige forskningsresultater om fænomenerne virtuelt arbejde og virtuel ledelse, vender vi i næste kapitel blikket mod allerede foretagne undersøgelser af virtualitet i danske virksomheder.

Kapitel 3

To undersøgelser af virtuel organisering i danske virksomheder

Hurdlen er, at virtuel management handler ti procent om it og 120 procent om forandringsledelse. Altså 130 procent i alt, for det kræver umage at gøre tingene på en ny måde.

Michael Rønde Thomsen, dir., Working Virtual

Overblik over kapitlet

Kapitlet præsenterer to undersøgelser af virtualitet i danske virksomheder. Den første undersøgelse er gennemført af Lederne (2015) og handler om virtuel ledelse eller distanceledelse, som det kaldes i undersøgelsen. Den anden er gennemført af Working Virtual i samarbejde med Resonans Kommunikation og handler om IT-samarbejde i virksomheder.

Distanceledelse i danske virksomheder

Ledernes undersøgelse blev gennemført i 2015 og omfattede 3.061 ledere med personaleansvar. Heraf havde 975 ledelsesansvar for en eller flere medarbejdere eller ledere, som fysisk var 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.

Note: Afsnittet er en redaktionel bearbejdning af en artikel (Larsen, 2015), som blev skrevet med udgangspunkt i en rapport fra Lederne (2015). Det skal understreges, at artiklen rummede ordrette citater fra undersøgelsesrapporten, uden at det konsekvent var tydeliggjort i teksten, (fx vha. brug citationstegn, indryk el. lign.), at der var tale om genbrug af tekst fra rapporten. Dette skete efter aftale med Lederne for at gøre artiklen mere letlæselig og flydende – og ikke for at skjule originalkilden.

Hovedresultater

I Ledernes undersøgelse er distanceledelse 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.

Hovedresultaterne fra undersøgelsen er, at:

- knap hver tredje leder har personaleansvar for distancemedarbejdere, forstået på den måde, at de har medarbejdere og/eller ledere under sig, der fysisk er placeret et andet sted i landet og/eller i et andet land
- det især gælder topledere samt mellemledere, der har ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere
- det især er de ældre og mest erfarne ledere, der har distanceledelsesansvar
- det er især ledere i store virksomheder, der har distanceledelsesansvar.

Kort sagt: Distanceledelse fylder allerede meget på den danske ledelsesarena.

Fordele

Når distanceledelse har fået så meget vind i sejlene, skyldes det de mange fordele, der angiveligt er forbundet hermed:

- det giver en fleksibilitet samt tidsmæssig og økonomisk besparelse, at lederen og dennes medarbejdere kan arbejde sammen uden at skulle sætte sig sammen
- det er lettere at sammensætte tværfaglige eller på anden måde mangfoldige teams, hvis det ikke spiller nogen rolle, at de enkelte teammedlemmer befinder sig vidt forskellige steder
- det giver større tidsmæssig fleksibilitet for medarbejderne, at de i højere grad kan tilrettelægge arbejdet og arbejdstiden efter behov – og herigennem opnå en bedre balance mellem arbejds- og privatliv
- det giver en omkostningsbesparelse for virksomheden, at arbejdspladsen ikke behøver at rumme en ”siddeplads” for alle medarbejdere på én gang
- pendling til og fra arbejde reduceres, hvad der også samfundsmæssigt giver en stor gevinst.

Ledernes undersøgelse spørger ikke eksplicit til de konkrete fordele ved distanceledelse, men det faktum, at distanceledelse er så udbredt, som tilfældet er, kan formodentlig tages som udtryk for, at denne ledelsesform er hensigtsmæssig eller nødvendig.

Udfordringer og svagheder

Langt de fleste ledere oplever, at det er store udfordringer forbundet med distanceledelse. Undersøgelsen viser, at der især stilles krav på følgende områder (i prioriteret orden):

- skabe en teamkultur på tværs af lokaliteter
- have tillid til, at medarbejderne løser deres arbejdsopgaver selvstændigt
- definere klare mål, arbejdsopgaver og ansvarsområder
- opbygge tillid til én selv som leder
- sikre præcise retningslinjer, uddelegering af arbejdsopgaver, entydig kommunikation, afrapportering, dokumentation og kontrol
- mindske risiko for konflikter og detailstyring.

Nogle af disse udfordringer er især store, hvis man er leder for personer i et andet land. Det gælder især vanskelighederne ved at kommunikere, så det ikke bliver misforstået, at definere klare mål samt skabe en teamkultur på tværs af lokaliteter.

Lederne er i undersøgelsen også blevet bedt om at beskrive, hvad de tror, at deres medarbejdere og/eller underordnede ledere oplever som de største udfordringer ved at være udsat for distanceledelse. Lederne mener, at følgende udfordringer (i tilnærmet prioriteret orden) er de største hos de personer, der refererer til dem:

- De skal påtage sig et større selvstændigt ansvar og træffe flere beslutninger på egen hånd
- De stiller større krav om tillid til deres leder
- Lederen er mindre tilgængelig for sparring
- Det er vanskeligere for dem at få anerkendelse og synliggøre resultaterne af deres arbejde
- De føler sig mere usikre i f.t. arbejdsopgaver og ansvar.

Der er stort sammenfald mellem dette svarmønster og de udfordringer ved distanceledelse, der peges på i faglitteraturen. Her nævnes især social isolation, det ultimative krav om tillid for at distanceledelse kan fungere samt de begrænsninger, som virtuel kommunikation (uden at kunne se kropssprog, ansigtsudtryk mv.) udgør.

Hvad kan man så gøre?

Ledernes undersøgelse viser, hvilke metoder ledere med distanceansvar anvender for at tackle de iboende udfordringer i distanceledelse. Blandt resultaterne kan fremhæves:

- Ca. en fjerdedel af lederne bruger mere tid på MUS-samtaler
- De afholder fysiske møder. Hvis distancemedarbejderne/- lederne arbejder her i landet, afholdes møderne typisk mindst én gang om måneden, ellers som minimum hvert kvartal

- Møderne bruges især til uformel dialog, drøftelse af faglige emner, kommende arbejdsopgaver, opfølgning og status, generel information, kompetenceudvikling mv. Hvis distancemedarbejderne/-lederne arbejder i et andet land, betones især uformel dialog og behov for kompetenceudvikling, mens møderne med indenlandske medarbejdere/ledere i højere grad bruges til opfølgning og status
- Den virtuelle kontakt sker forholdsvis hyppigt. En tredjedel af lederne har således kontakt flere gange dagligt med medarbejdere og ledere, der arbejder på distancen. Cirka en fjerdedel af lederne har kontakt en gang om ugen, og godt en tredjedel har det ugentligt
- Det vigtigste kommunikationsmiddel er telefon, efterfulgt af fysiske møder, video (herunder Skype) samt e-mail. Brugen af SMS og sociale medier er meget begrænset
- Hver femte leder med ansvar for medarbejdere eller ledere på distancen har deltaget i kompetenceudvikling med det formål at håndtere distanceledelse. Det hyppigste middel hertil er interne eller eksterne kurser
- Ledere, der ikke har deltaget i kompetenceudvikling inden for distanceledelse, men som ønsker at styrke deres kompetence på området, ønsker især at indgå i netværk med andre ledere, som leder på distancen.

Lederens værktøjskasse

Fordelene ved distanceledelse er betydelige, men det er en ledelsesform, der stiller store krav til lederen og dennes medarbejdere, fordi der skal ske en optimering og løbende justering af blandingsforholdet mellem management og leadership. Her er en tjekliste over nogle af de vigtigste konkrete indsatsområder, som lederen skal være opmærksom på og kunne mestre:

- Vurdér nøgternt, hvilket arbejde og hvilke medarbejdere, der egner sig til virtuelt arbejde – og hvad/hvem der ikke gør
- Sæt normer og fastlæg ambitions-/forventningsniveau mht., hvor meget virtuel kommunikation, der skal være
- Fastlæg konkrete regler og procedurer for det virtuelle arbejde og kommunikationen herom: kvalitetsstandarder, deadlines, planlægnings- og rapporteringssystemer, evaluering mv.
- Vær en rollemodel for, hvordan kommunikation i teamet skal foregå, herunder hvilke ”socialpsykologiske færdselsregler”, der gælder
- Vær opmærksom på både tilsigtede og utilsigtede virkemidler i den virtuelle kommunikation, fx sprogbrug i mails, tonefald i telefonen mv.
- Arbejd bevidst på, hvordan du og dine medarbejdere kan kompenseres for det uundgåelige tab af socialt netværk, kontakt og intimitet i distanceledelse
- Udstrål og kræve tillid – til/fra dig og til dine medarbejdere
- Etablér en struktur for fysiske møder, når det er muligt og ønskeligt at mødes face-to-face
- Optimér din ledelsesstil som konsekvens af, at virtuelle medarbejdere ofte ønsker autonomi, men samtidig både kan og vil blive inddraget i ledelsesprocesserne

- Vær opmærksom på (selv de mest diskrete og utydelige) signaler om, at medarbejderne mistrives eller ikke performer ("leverer varen"), men undgå at kvæle dem i en uheldig cocktail af omsorg og tæt-på-ledelse/overvågning.

Disse konkrete råd og vink uddybes i kapitel 8.

Afrunding

Undersøgelsen fra Lederne giver et udmærket stemningsbillede af situationen blandt danske ledere. Den viser, at distanceledelse er forholdsvis udbredt, og at denne ledelsesform rummer store fordele, men også store udfordringer. Der findes en række metoder og praktiske råd til at maksimere udbyttet af distanceledelse og modvirke nogle af ulemperne derved. Når det er så vigtigt at undersøge, hvilken plads distanceledelse fortjener på den danske ledelsesarena, skyldes det ikke mindst, at ledere gennemgående har en lang arbejdstid – og derfor er på jagt efter mulige rationaliseringsgevinster, fx ved brug af distanceledelse. Dette tidspres er belyst i en anden undersøgelse fra Lederne. Lad os afslutte præsentationen af Ledernes undersøgelse af distanceledelse med dette klip om arbejdstid:

*Statistikken fra Lederne viser, at den gennemsnitlige arbejdstid for alle ledere i 2015 har været på 44,4 timer. Flere end hver femte, 22 procent, har en ugentlig arbejdstid på over 50 timer – og heraf er der en lille myreflittig gruppe på fire procent, som har en ugentlig arbejdstid på minimum 60 timer. Jo højere ledelsesniveau, lederen befinder sig på, desto længere er arbejdstiden. Topledere arbejder i gennemsnit 50 timer om ugen og altså næsten seks timer mere hver uge end gennemsnittet af alle ledere. **Hvad der er mindst lige så interessant er, hvor mange af de ugentlige arbejdstimer der udmøntes hjemmefra.** Muligheden for at arbejde hjemme kan være særdeles vigtig for, at den logistiske kabale går op for ledere og andre travle mennesker, som ofte ved siden af jobbet har familie og børn, der skal hentes og bringes fra skole eller fritidsaktiviteter. De nøgne tal viser, at især topledere faktisk i stor stil er glade for hjemmearbejde. **Som nævnt arbejder de i snit 50 timer om ugen – men heraf er 6,4 timer henlagt til privaten.** Kigger man på mellemlederne, er det, måske lidt overraskende, kun 4,5 af ugens arbejdstimer, der foregår fra hjemmekontoret eller sofaen (Vibeke Skytte, Lederne, Berl. Tid., 30.12.2015).*

Herfra går vi til den anden undersøgelse om virtuelt arbejde i danske virksomheder.

Et IT-perspektiv på virtuelt samarbejde

En anden undersøgelse, der kortlægger aktuel, virtuel praksis, er VS14 (Virtuelt samarbejde 2014), gennemført af Working Virtual og Resonans Kommunikation (2014). Undersøgelsen kortlægger virtuelt samarbejde i de 50 største private og offentlige virksomheder i Danmark. Formålet med undersøgelsen er at skabe overblik over, hvordan disse virksomheder administrerer de mange muligheder, der er for virtuelt samarbejde. Er danske virksomheder godt på vej til at integrere virtuelle muligheder i forretningen, eller hænger de fast i de mere historiske, traditionelle samarbejdsformer?

Konkret belyses virksomhedernes virtuelle samarbejde, herunder deres tekniske infrastruktur, organisering, brug af virtuelle værktøjer og selvfølgelig deres syn på fremtidens virtuelle samarbejde som konkurrenceparameter.

Undersøgelsen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt de ansvarlige for implementeringen af virtuelt samarbejde i virksomhederne. Den er gennemført af Working Virtual og Resonans Kommunikation.

I det følgende fremhæves nogle af hovedresultaterne (originaltekst i uddrag):

Vi står midt i en forandringstid

Undersøgelsen dokumenterer, at teknologierne til virtuelt samarbejde er stabile og bredt tilgængelige i de store virksomheder, og at medarbejderne er åbne og positive over for virtuelt samarbejde.

Undersøgelsen viser, at virksomhederne i Danmark allerede har set potentialet ved virtuelt samarbejde, og at de virtuelle kompetencer i virksomhederne vurderes afgørende i fremtidens konkurrence.

Undersøgelsen viser dog også, at det kniber med at få gjort de nye virtuelle samarbejdsformer til en naturlig del af hverdagen. Baggrunden er indlysende nok. Mange virksomheder er kun i begyndelsen af en forandringstid og i gang med at høste de første erfaringer med virtuelt samarbejde. De virksomheder, der først får styr på de virtuelle arbejdsformer, bliver også de første i deres branche, der får optimal udnyttelse af konkurrencefordelen.

Medarbejderne er motiverede, men mangler uddannelse og relevante cases

IT-afdelingen har allerede mange steder skabt adgang til digitale værktøjer, som er både stabile og anvendelige til virtuelt samarbejde. Samtidig er medarbejderne motiverede til at påtage sig ansvaret for nye virtuelle samarbejdsmuligheder. Men initiativet stopper brat ved IT-afdelingens udrulning af tekniske muligheder. For findes der en plan for, hvad de virtuelle muligheder helt konkret skal bruges til?

En del af forklaringen er uddannelse, så medarbejderne kan bruge de nye samarbejdsværktøjer og optimere brugen af dem i forhold til de forretningsprocesser, som medarbejderen selv er ekspert i. Sker det, så breder det virtuelle samarbejde sig som ringe i vandet.

Hvor er de forretningsprocesser, der har et virtuelt potentiale?

Skal virtuelt samarbejde udbredes, så skal det give værdi for den forretningsproces, der forbedres. De fleste af de 50 største virksomheder i Danmark har enten endnu ikke vist interesse for eller har svært ved at identificere de forretningsprocesser som med fordel kan virtualiseres.

Man skal ofte helt op på direktionsniveau for at se lyset i at høste kvalitets- og effektivitetsforbedringer i store dele af virksomheden med virtuelle samarbejdsværktøjer. Fordelene er ikke lige så synlige som de mere traditionelle effektiviseringer, såsom at fyre eller outsource medarbejdere, men der er uden tvivl lige så store gevinster, når forandringen er gennemført.

Undersøgelsen dokumenterer desuden, at virksomhederne i høj grad undervurderer behovet for kommunikation og uddannelse samt løsninger på helt praktiske udfordringer ved implementeringen af virtuelt samarbejde. At få de nye samarbejdsmetoder på plads afhænger populært sagt 80 % af mennesker og 20 % af teknologien. I dag prioriteres 80 % på teknologien og 20 % på menneskene – og med den praksis vil det virtuelle potentiale forblive uforløst.

Arbejdsmarkedet

Vi hører alt for ofte fra politikere og virksomhedsledere, at vi i fremtiden kommer til at mangle arbejdskraft. Spørgsmålet er blot hvornår. Virtuelt samarbejde er en del af løsningen på problemet. Ved at arbejde virtuelt kan vi imødekomme noget af den arbejdskraft, som vi kommer til at mangle, og skabe et langt mere fleksibelt arbejdsmarked.

Organisering og ansvar

- Kun i få af virksomhederne er den ansvarlige for virtuelt samarbejde IT-chefen. Den organisatoriske placering af de ansvarlige for virtuelt samarbejde varierer meget fra virksomhed til virksomhed.
- IT-afdelingerne og IT-relaterede funktioner har ansvarsområder, som er bredt funderet, hvad angår virtuelt samarbejde. Det største ansvar findes i forhold til valg og indkøb samt udvikling og implementering af virtuelle samarbejdsværktøjer.
- Hos lidt over halvdelen af virksomhederne indgår virtuelt samarbejde eksplicit i virksomhedernes aktuelle forretningsstrategier.
- Under halvdelen af virksomhedernes direktioner vurderes til at have et højt vidensniveau om virtuelt samarbejde og dets potentialer.
- Kun lidt under halvdelen af virksomhederne oplever, at direktionerne prioriterer virtuelt samarbejde.

Værktøjer og anvendelse

- Generelt har både ledere og medarbejdere adgang til funktionelle virtuelle samarbejds- og kommunikationsværktøjer.
- De ansvarlige for virtuelt samarbejde er tilfredse med de virtuelle mødeværktøjer, og de opfattes generelt også som velfungerende.
- De virtuelle mødeværktøjer anvendes primært i forbindelse med interne møder og i mindre grad i samarbejdet med eksterne parter.
- Størstedelen af de adspurgte virksomheder finder UC-plattformene velfungerende og har planer om at implementere nye virtuelle samarbejdsværktøjer, som fx Cisco Jabber eller Microsoft Lync.
- Anvendelsen af UC-plattformene i virksomhederne er stadig forholdsvis lavt.
- De virtuelle mødeværktøjer er indkøbt, fungerer fint og står til rådighed for ledere og medarbejdere, men potentialet i brugen af værktøjerne er langt fra udnyttet.
- Alle virksomhederne har et intranet, hvilket dog varierer i kvalitet. Ca. halvdelen bruger SharePoint, mens de resterende virksomheder bruger Sitecore, Intranote eller egenudviklede systemer.

Prioriterede samarbejdspartnere

- De ansvarlige for virtuelt samarbejde betragter direktion og mellemledere som særlig vigtige samarbejdspartnere i relation til udviklingen af virtuelt samarbejde og kommunikation.
- HR- og Kommunikationsafdelingerne betragtes som mindre vigtige samarbejdspartnere.
- I flere af virksomhedernes IT-afdelinger samarbejdes der slet ikke med direktion, HR eller Kommunikationsafdeling.

Implementering

- Virksomhedernes netværk og tekniske infrastruktur er i de fleste af de adspurgte virksomheder modnet og teknologien er klar til, at virksomhederne kan indløse potentialet ved udbredelsen af virtuelt samarbejde.
- Langt de fleste ansvarlige for virtuelt samarbejde mener samtidig, at medarbejderne er åbne over for nye IT-tiltag, positive indstillet ift. at samarbejde virtuelt og åbne over for uddannelse i forbindelse med virtuelt samarbejde.
- Uddannelse af medarbejderne prioriteres ikke i særlig grad, og kun få af de adspurgte virksomheder mener, at medarbejderne har de nødvendige tekniske kompetencer til at samarbejde virtuelt.
- Medarbejderne i flere virksomheder har ikke det nødvendige udstyr fx webcam, headset o.l. til at samarbejde virtuelt.
- Direktion og IT er bevidste om mulighederne ved virtuelt samarbejde. Den relativt lave anvendelse af virtuelt samarbejde, trods stor udbredelse af teknologi, skyldes at mellemlederne mangler at komme med om bord, hvis virksomhedernes fulde virtuelle samarbejdspotentialer skal aktiveres fuldt ud.

Måling og evaluering

- Færre end halvdelen måler på udbyttet af virtuelt samarbejde.
- Når virksomhederne måler, måles der typisk på besparelser af rejseomkostninger og antallet af virtuelle møder.

Udfordringer

- Den største udfordring er, at virtuelt samarbejde er implementeret meget sporadisk og overfladisk i virksomheden.
- Halvdelen af virksomhederne oplever udfordringer med, at medarbejderne ikke har det relevante udstyr til at samarbejde virtuelt (fx egnet headset, kamera o.l.).
- Lidt under halvdelen oplever, at de fysiske rammer (fx storrumskontor) er en barriere for virtuelt samarbejde.

Prioritering og fremtid

- De fleste virksomheder mener, at virtuelt samarbejde kan udgøre en konkurrencemæssig fordel for virksomheden.
- Der investeres kraftigt i nye erhvervelser af virtuelle samarbejdsværktøjer, og mange virksomheder er i gang med eller har planer om at implementere nye virtuelle samarbejdsværktøjer eller opdatere eksisterende.
- Størstedelen af virksomhederne vil først og fremmest bruge ressourcer på intern markedsføring og uddannelse i de eksisterende værktøjer over for virksomhedens ledere og medarbejdere.

Kilde: Working Virtual & Resonans Kommunikation, 2014, 9-12

Konklusion

De to beskrevne undersøgelser har haft forskellig toning: Den første analyserer især de ledelsesmæssige aspekter, mens den anden ser på de teknologiske/IT-mæssige aspekter af virtuel organisering. Fælles for dem er, at der er voldsom grøde på området, men at der for både danske ledere og virksomheder er et stort uudnyttet land – og dermed udviklingspotentiale – foran os. Et af formålene med dette projekt er netop at indkredse mulige og ønskelige udviklingsveje for virtuelt arbejde, virtuel ledelse og arbejdsmiljø, og her kan undersøgelser af aktuel praksis være en vigtig katalysator. Det gælder både de empiriske undersøgelser, der er foretaget i regi af vort eget projekt – og andre undersøgelser som de her refererede.

Efter i de foregående kapitler at have indkredset, hvori virtuelt teamarbejde og virtuel ledelse består – og hvordan det adskiller sig fra konventionel organisering og ledelse – vender vi nu blikket mod de fordele og ulemper, der knytter sig til virtuel organisering.

Kapitel 4:

Fordele ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse

Vi har behov for at møde op på kontoret af fem årsager: at overbevise andre om, at det arbejde, vi laver, har et formål, at få os til at føle os som mennesker, at hjælpe os til at lære, at give os en fornemmelse af, at arbejdspladsen adskiller sig fra hjemmet - og at gøre det muligt at få sig en sludder

Lucy Kellaway, Journalist, Financial Times

Overblik over kapitlet

I dette kapitel opsummerer vi fordelene ved virtuelle teams og virtuel ledelse, mens vi i det følgende kapitel ser på problemerne og udfordringerne herved.

Interessen for virtuel organisering ville selvsagt ikke have været så stor og stigende, som tilfældet er, hvis ikke der var nogle klare fordele ved virtuelle teams og ledelse, og hvis ikke disse processer/strukturer havde harmoneret med de omgivelsesbetingelser, der i stigende grad karakteriserer det globale arbejdsliv.

I kapitlet præsenterer vi en række bidrag, som fremtrædende forskere har leveret til faglitteraturen på området. I et selvstændigt afsnit behandles telework som en variant af virtuelt arbejde. I konklusionen gives en samlet oversigt over de fordele, der er forbundet med virtuelt arbejde og virtuel ledelse.

Mobilitet udvikler hele organisationen. Hvis man får en kollega fra Nordamerika til at arbejde sammen med kollegaer i Norge og Sverige, er der en helt anden dynamik på projekterne, end hvis man sidder i nationale teams.

HR- og kommunikationsdirektør, COWI

Udvalgte forskningsbidrag

Berry

Berry stiller skarpt på nogle af de fordele, der hyppigst fremhæves i faglitteraturen, nemlig dels muligheden for at kommunikere og samarbejde på tværs af geografiske og tidsmæssige skel, dels muligheden for at sammensætte tværfaglige teams. Hvad det første angår, skriver han:

An advantage of virtual teams is that team members are able to communicate, collaborate, and create outputs irrespective of time and space, because they are not bound by temporal constraints or geographic location as are most face-to-face teams (Berry, 2011, 188).

Berry fremhæver som sagt også de fordele, der er forbundet med, at virtuelle teams typisk er tværfaglige:

Interdisciplinary team members (virtual or not) deal with the pull of competing loyalties and demands. One advantage of having interdisciplinary teams, including geographically dispersed teams, is that different opinions and perspectives are represented within the team and thus greater organizational learning and synergy are possible because of this added diversity. Making sense of another's beliefs or actions is a constant struggle in any team environment (Guribye, Andressen, & Wasson, 2003) and this difficulty can be exacerbated in the virtual environment because of the potential for greater diversity of the team. Yet, as noted by Jameson (2007), components of cultural identity are often hidden in mediated encounters unless intentionally revealed (Berry, 2011, 189).

Det tværfaglige team rummer en større båndbredde mht. erfaringer, holdninger og værdier. Dette øger principielt muligheden for læring og synergi, men som Berry påpeger, kan det – især i et virtuelt miljø – være svært at afkode andre menneskers opfattelser og handlinger, dels fordi diversiteten ofte er større end i et samlokaliseret team, og dels fordi elementer af den kulturelle identitet ofte nedtones eller skjules.

Berry fremfører andre fordele ved virtuel organisering. Selv om det følgende citat er langt, bringer vi det i sin helhed:

Virtual teams are increasingly being utilized by organizations because they give organizations the ability to bridge time and space (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Virtual teams are also usually cost efficient (as compared with the expense and time of travel and travel coordination for synchronous face-to-face teams) and often provide a means for better utilization of distributed human resources (Lipnack & Stamps, 1999). Virtual teams can follow the sun and utilize 24-hour work schedules with electronic communication (Solomon, 2001), simply because different parts of the team in different parts of the world can work on various team tasks at different times. Virtual

teams enable organizations to attain a broader geographic reach while maintaining effective contact with employees and customers (Maynard, 2006).

Performance is often easier to document and review in virtual teams because most interactions, commitments, and outcomes are archived automatically and electronically (Gibson & Cohen, 2003). Asynchronous processes are often more efficient because participation occurs in parallel instead of serially (with attendant communication blocking) as with most communication on face-to-face teams (Klein & Kleinhanns, 2003). In some instances, the use of virtual teams is the only alternative to not having a team at all (Berry, 2006).

Virtual teams can amplify both the benefits and downsides of traditional teamwork. On the positive side, virtual teams that are designed, managed, and implemented effectively can harness talent and knowledge from anywhere in the world to solve problems and complete work tasks on a 24/7 schedule. However, if these teams are poorly designed and managed, the team dynamic may be weak or even fail, and outputs might be inept or nonexistent. Organizations must consciously create the conditions for effective virtual teamwork, and the success or failure of virtual teams (or the organization itself) may well be a consequence of inept leadership or management more than a consequence of technology or other factors (2011, 194-195).

Som det fremgår, er fordelene ved virtuelt arbejde af meget forskellig type. De omfatter bl.a. omkostningseffektiv drift, bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer, fordele ved at organisationen er "vågen" 24x7, hvis den er placeret i forskellige tidszoner samt nærhed til lokale kunder. Andre fordele er gode muligheder for at måle og dokumentere performance, fordi det sker elektronisk, samt bedre muligheder for at tiltrække talent, uanset hvor dette måtte befinde sig.

Christensen

Christensen sonder mellem faktorer, der henholdsvis trækker og skubber mennesker til distancearbejde, og som derfor udtrykker henholdsvis medarbejderens og virksomhedens positive billede af virtuelt arbejde. De to parter er måske ikke enig i motiverne til distancearbejde, men ser det begge som en måde at få deres bagvedliggende intentioner realiseret:

Faktorer, der trækker og skubber ansatte til distancearbejde

Faktorer, der trækker ansatte hjem	Faktorer, der skubber ansatte hjem
Mindre tid på transport til og fra arbejdet	Færre udgifter til kontordomiciler
Bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv	Et personalegode, der kan tiltrække nye medarbejdere
Færre afbrydelser og forstyrrelser	Øget jobtilfredshed
Øget jobtilfredshed	Øget produktivitet
Mere privatliv	Viser tillid til de ansatte

Kilde: Christensen, 2015a, 9

(Det skal nævnes, at Christensen som bekendt primært ser på hjemmearbejdspladser og dermed ikke de mange former for distancearbejde, der foregår uden for hjemmet).

Rockmann og Pratt

Et tredje bidrag er Rockmann og Pratt. De fastslår nogle af de allerede nævnte fordele, men supplerer med bl.a. forbedret work-life balance, job autonomi, trivsel, produktivitet,

While co-located onsite work has long been the dominant work form, recent evidence from a variety of literature sources suggests that this dominance is being challenged (Watson-Manheim, Chudoba, & Crowston, 2002). Technology, both for managing data and for managing communication, has been widely adopted which allows organizations and their members to collaborate from increasingly distant locations. These technological advances have coincided with employees' needs for better work-life balance (Harpaz, 2002), and more job autonomy (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006); employees believe that meeting these needs will also make them more productive (Bailey & Kurland, 2002). Organization leaders seem to agree. Over the past ten years the percentage of teleworkers, one type of distributed worker, has increased 80 %, with some estimates putting the total number of teleworkers above three million in the United States alone (Global Workplace Analytics, 2013). This growth has occurred as managers have adopted the notion that organizations with happier workers function better (Taris & Schreurs, 2009). In doing so organizations have realized that by utilizing distributed work they can save money on office space (Cascio, 2000), be more efficient with office relocations (Buono & Bowditch, 2003), and more easily employ talented individuals who may live in distant locations (Cramton & Hinds, 2005).

While these changes in employee desires and demands, organizational policies, and technologies have facilitated significant changes in how work is completed, the research on these distributed forms of work has focused primarily on two areas: the effects of telework on individual outcomes (e.g., job satisfaction, autonomy, performance; see Gajendran & Harrison, 2007), and the effects of being distributed on team process and outcomes (Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004; Malhotra & Majchrzak, 2004). (Rockmann & Pratt, 2015, 3-4).

Klitmøller

Klitmøller opsummerer på basis af et review af forskningen følgende positive konsekvenser af virtuelt arbejde:

- større fleksibilitet
- mindre stress
- improved creativity
- increased positive perceptions of managers' competence
- team member satisfaction (Klitmøller, 2015, 3).

I relation til temaet arbejdsmiljø er det jo interessant, at mindre stress og bedre trivsel er blandt forskningsresultaterne.

Hvad er virksomhedernes oplevelse af balancen mellem privat- og arbejdsliv?

<i>Er nyuddannede medarbejdere, som din virksomhed ansætter, blevet mere eller mindre interesserede i en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv i løbet af de seneste ti år?</i>		<i>I hvor høj grad har din virksomhed, i løbet af de seneste ti år, gjort en indsats for at skabe en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv for medarbejderne?</i>	
Lidt mindre	1	Slet ikke	3
Nogenlunde uændret	31	I mindre grad	41
Lidt mere	39	I høj grad	48
Markant mere	26	I meget høj grad	3
Andet	3	Andet	5

Kilde: Berlingske Researchs toplederpanel, Berl. Tid. 1.5.2016

Ganguli og Mostashari

Disse to forskere betoner en række strukturelle fordele: fleksibilitet, dynamic, hurtigere organisatorisk reaktionsevne og ændringsparathed, bedre tilpasning til kundebehov, hurtigere lancering af nye produkter, tværororganisatorisk samarbejde, netværksdannelse mv.:

As evident from their characteristics, virtual teams can provide any organization with a number of structural advantages. The primary advantage that any virtual team brings to the table is its flexibility and dynamism. As a result, primarily because of the dynamic and flexible nature of virtual teams, organizations can respond rapidly and effective to continual (and often unforeseen) changes in the customer requirements (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998; Suchan & Hayzak, 2001). Additionally, the facts that members of a virtual team are geographically dispersed add to the expansion of the pool of talent available to an organization in the form of a ubiquitous talent bank. Townsend et al. (1998) argue that virtual teams often see an increase in productivity because more flexibility is achieved, commute time is reduced, and work is not limited by any traditional schedule. This advantage can translate to a much faster time to market for new products and technology, along with having direct market presence with customers worldwide. Other arguments in favor of virtual teams are that virtual teams often end up facilitating any organization with a huge savings in costs and even increase in job satisfaction among the members as they have more control over their hours, projects, etc. (Mowshowitz, 1997; Marotta, 2006). Additional advantages of virtual teams over their face-to-face counterparts involve collaboration across organizational boundaries and faster response time due to ubiquity (allestedsnærværelse, red.) (Arnison & Miller, 2002) and a reduction in the time-to-market of the project (Rafaeli & Ravid,

2003), enabling employees to **expand their social networks** within organizations (Furst, Blackburn, & Benson, 1999). Finally, the work methods of virtual teams can become an important part of the organization's knowledge repository in the sense that **electronic exchanges can be archived** providing future teams with information about team problems confronted and team solutions generated in the past (Walsh & Ungson, 1991; Lewis, 1998). (Ganguli og Mostashari, 2008, 6-7)

Stick

Stick beskriver følgende fordele ved virtuel organisering:

- De rette eller bedste medarbejdere til opgaven kan lokaliseres overalt i verden
- Medarbejderne får personlig fleksibilitet i forbindelse med arbejdstid og -sted
- Virtualitet skaber fleksibilitet og dermed større konkurrenceevne via responsivitet til markedet
- Mindre afstand mellem ledelse og medarbejder
- Den globale arbejdsdag er 24 timer
- Øget horisontal organisering
- Cost-cutting i forhold til rejseaktivitet
- Større innovationskraft, da man kan undgå groupthink/konsensusøgning
- Større brugerdrevet innovation, fordi flere involveres i processerne
- Større idéopsamling, da netværket udvides, og opsamling lettes inden for de sociale mediers rammer

(Stick, 2011, s. 13-17).

Som det ses, er der en del gengangere, men også nye aspekter som fx kortere afstand mellem leder og medarbejdere, innovationskraft (fordi man undgår unødigt konsensusøgning), brugerdreven innovation og idéskabelse.

Hoch og Kozlowski

Disse to forskeres resultater stemmer overens med de allerede nævnte fordele, men er her givet i koncentreret form:

Relative to face-to-face teams, **benefits** attributed to the use of virtual teams include the ability to **compose a team** of experts flung across space and time, increases in staffing **flexibility** to meet market demands, and **cost savings** from reduced travel (Kirkman, Gibson, & Kim, 2012; Kirkman & Malthieu, 2005; Stanko & Gibson, 2009). (Hoch & Kozlowski, 2014, 390).

Jenster og Steiler

Endnu flere fordele opremses af Jenster & Steiler (2011). Inden vi præsenterer deres bidrag, skal det dog tilføjes, at de to forskere ”i den anden hånd” har en række svagheder eller udfordringer, forbundet med virtuelle teams, men dem gemmer vi til det følgende kapitel. Fordelene beskriver Jenster og Steiler således:

With the rapid development of telecommunications and the Internet through the past 10 years, ‘virtual team-working’ has become a commonplace feature of modern business, with perhaps over 60% of employees in companies having more than 500 employees working virtually (Zhang & Fjermestad, 2006, p. 275). A virtual team can be defined as an ‘interdependent group of individuals that work across time, space, and organisational boundaries with communication links that are heavily dependent upon advanced information technologies’ (Hambley et al., 2007, p. 1). There are many benefits of working virtually. Among the many benefits experienced by the use of virtual teams, most companies cite that such teams offer them increased productivity, better flexibility, increased access to talented employees and closer contact with globally dispersed customers (Davis, 2004; Gibson & Cohen, 2003; Horowitz, Bravington, & Silvis, 2006; Malhotra et al., 2007; Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998; Weisband, 2008). (Jenster & Steiler, 2011, 269).

Vi har set alle disse fordele nævnt før, men her i citatet henvises til de bagvedliggende forskningsprojekter, der har ført til de forholdsvis skarpt optrukne fordele: produktivitet, fleksibilitet, talent management og nærhed til globalt spredte kunder.

Fang & Chiu

Et noget anderledes og mere specifikt forskningstema er undersøgt af Fang & Chiu (2010). Deres argumentation er følgende:

Hvis medarbejderne oplever retfærdighed, skaber det tillid i f.t. både kolleger og ledelsen. Sker dette, udviser den enkelte altruisme i f.t. kolleger og samvittighedsfuldshed/pligtopfyldenhed (conscientiousness) i f.t. ledelsen. Dette fremmer lysten til *videndeling*, som jo er en afgørende betingelse for, at et virtuelt team kan fungere. Med de to forskeres egne ord:

Knowledge has become the key to success in the global knowledge economy, not only for organizations, but also in virtual communities of practice (VCoPs). The major challenge in sustaining a VCoP is acquiring knowledge spontaneously from members. This challenge leads to our research question: what encourages VCoP members to voluntarily and continuously help one another through continuous knowledge-sharing? In this study, we integrate three research streams—justice, trust, and organizational citizenship behaviors (OCB)—into one model in order to analyze the antecedents of knowledge-sharing continuance intentions in VCoPs. Our model

theorizes that the four dimensions of justice (i.e., distributive, procedural, interpersonal, and informational justice) affect two different referents of trust (i.e., trust in members and trust in management). We further link these trust constructs to altruism (i.e., OCB directed to the individual) or conscientiousness (i.e., OCB directed to the organization), which in turn effect the knowledge-sharing continuance intentions in VCoPs (Fang & Chiu, 2010, s. 235).

Resultaterne viser følgende:

In conducting this study, we sought to understand what triggers VCoPs members to spontaneously contribute knowledge and effort either to help another in need or to benefit the community. Overall, the findings provided support for our proposed model. Empirical analysis led to several findings... First, altruism and conscientiousness have significant effects on the members' knowledge-sharing continuance intentions. As extended from social exchange theory and the OCB literature, the results indicate that participants showing conscientiousness or altruistic behaviors are more willing to share knowledge in VCoPs. This finding demonstrates that both altruism and conscientiousness are important facilitators of continuance intentions not only in traditional organizations, but also in VCoPs, even though they lack workable rules and face-to-face contact.

Our results confirm notions of social learning theory and altruism from game theory by demonstrating the positive impact of trust in members on altruism. Altruism can be encouraged in knowledge contributors by the conduct of other potential contributors. In VCoPs, the individuals' beliefs in other members' abilities (expertise and skills), integrity, and benevolence increase the individuals helping behaviors (Dirks & Ferrin, 2001), which in turn determines the extent of knowledge contribution (Fang & Chiu, 2010, s. 242).

De undersøgte hypoteser er, som det fremgår, ret komplicerede, men den korte version er, at de betragter virtuelle praksisfællesskaber (VCoP) eller teams og her undersøger, hvad der stimulerer medlemmernes lyst til at dele og modtage viden i dette fællesskab. Hypotesen er, at hvis medlemmerne oplever, at fællesskabet er præget af retfærdighed, så øger det tilliden til lederen og de øvrige teammedlemmer. Denne tillid afstedkommer dels altruistisk og ansvarlig adfærd over for enkeltpersoner i teamet, dels samvittighedsfuldhed over for organisationen. Når dette sker, stimulerer det videndeling i det virtuelle team.

Telework – et beslægtet fænomen

Begrebet *telework* kom faktisk på banen, før lavinen med virtuelt arbejde begyndte at rulle. Telework er et af de første forsøg på at bryde ud af det indre, mentale fængsel, hvor man møder til tiden, måske endda har hjernen og (i luksusudgaven) hjertet med, men også går til tiden – og får en tilstedeværelsesgodtgørelse for det tidsrum, der ligger mellem disse to tidspunkter.

Telework indebærer nemlig, at man – typisk efter forudgående aftale med lederen – kan varetage jobbet i et aftalt tidsrum fra en anden lokation end arbejdspladsen, fx privatboligen. Telework var dermed næste skridt fra flex-tid, hvor det stadig var forudsat, at den samlede arbejdstid blev tilbragt på arbejdspladsen, men hvor møde- og gå-tidspunktet kunne variere. Det var i flex-tids ordninger ret almindeligt, at der var en fix-tid kl. 10-15, hvor alle skulle være til stede, men at møde-tidspunktet frit kunne lægges i tidsrummet 7-10, og gå-tidspunktet kunne lægges mellem kl. 15 og 18.

Det var ikke mindst presset fra medarbejderside om en mere familie-/privatlivsvenlig arbejdsdag, der sparkede udbredelsen af telework i gang. Selv om citatet neden for er en lidt brutal sammenligning, viser det dog medarbejdernes stigende bevidsthed om, hvad der tæller her i livet, og at man skal foretage de nødvendige kursændringer mht. livskvalitet i tide.

En australsk sygeplejerske kom i 2012 frem til en efterhånden velkendt top-5 over fortrydelser i livet baseret på samtaler med døende: 1) Jeg ville ønske, jeg havde haft modet til at leve et liv, som var tro mod mig selv. 2) Jeg ville ønske, jeg ikke havde arbejdet så hårdt. 3) Jeg ville ønske, jeg havde haft modet til at udtrykke mine følelser. 4) Jeg ville ønske, jeg havde holdt kontakten med mine venner. 5) Jeg ville ønske, jeg havde tilladt mig selv at være mere lykkelig.
Sofie Marie Brand, freelancejournalist, Pol., 16.4.2016

I forhold til ”komme-til-tiden og gå-til-tiden paradigmet” var flex-tid et stort og modigt skridt, som langt fra alle arbejdspladser tog. Telework kom så i kølvandet herpå, især muliggjort af hjemmeopkoblinger, arbejdsgiverbetalt pc’er osv. Flex-tid og telework kan beskrives som de to huller i diget, der senere åbnede for vandmasserne i form af virtuelt arbejde, og det er her, vi er i dag.

Citatet af Evans (2010) nedenfor viser – imellem linjerne, i hvert fald – den tøven fra især arbejdsgiverside, der ofte har været over for at kaste sig ud i noget så vildt som telework. Bekymringen for, at man som arbejdsgiver ville komme til at starte en glidebane ved at tillade telework, kunne man dæmme op for ved at indhegne telework ordningen med regler, formelle aftaler og rapporteringspligt:

Teleworking teams are a little different than project teams. First, and foremost, they are usually thought of as being long-standing. Second, they are composed entirely of institutional employees, so the leader(s) usually have more knowledge of the staff involved and control over the team and its activities. It is easier to establish such things as the “core hours” team members will be available to one another and leadership. An important point for leaders responsible for teleworkers, individual or team, is “control” must be in terms task outcomes and objectives rather than hours worked. This is something that may take time to get used to both for leadership and staff. Although hours should not be an issue, the timeframe allocated to complete a task or project becomes very

important to establish at the outset, not after the fact. There are some practical communication concerns that do arise in teleworking beyond those mentioned earlier, such as establishing set times for contacting home workers, considering whether the service should pay for a separate work telephone line, and determining if there should be regularly-scheduled “in the service” time (face-to-face meetings) for example. Sometimes unexpected concerns come up, such as the need to assist home workers in establishing reasonable boundaries between home and work; this can be a challenge for home workers with small children to do on their own (Evans, 2010).

Som det fremgår, kan telework betragtes som ”virtualitet light”, forstået på den måde, at det er en moderat form for arbejdsmæssig fleksibilitet (om end koncentreret om tidsmæssig og geografisk fleksibilitet, fx i form af hjemmearbejdspladser) – uden det dog nødvendigvis udmønter sig i fx virtuel ledelse. Vi omtaler det alligevel her, fordi det er tankevækkende at se, hvordan fordelene ved virtuel organisering også stikker hovedet frem i den moderate udgave, som telework udgør:

In “Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage”, authors Evan Offstein, Jason Morwick and Larry Koskinen argue that telework is much more than a flexible working arrangement. While flexibility is one positive aspect, when executed properly they say that telework can provide an organization with a source of competitive advantage. In their paper they draw on research into telework to put together the best practices and activities to enable organizations to achieve its full potential. Crucial to this is their argument that it is leadership, and not technology, that is the critical variable in making telework work. In order to design successful telework programs, leaders must move away from traditional leadership thinking to embrace a creative and innovative leadership mentality. Virtual leadership requires a different set of skills and capabilities, as well as the ability to see the potential to work without the limitations of geography, time or physical presence (Nolan, 2010).

At der er en glidende overgang fra telework til egentlig virtuel organisering, fremgår af dette citat:

Telework is a much broader and grander concept than telecommuting. Telework extends beyond just the commute and involves the fundamental change in design of both jobs and work processes (Fenson and Hill, 2003; Offstein and Morwick, 2009). In the most successful cases of telework, we saw organizations and individuals fuse technology and leadership to do work without the limitations of geography, time or physical presence. Thus, while many may embrace telecommuting or telework almost exclusively for its flexibility benefits, the most successful organizations and individuals welcomed telework, first and foremost, as a source of competitive advantage. (Offstein m.fl., 2010, 33).

Set i bakspejlet må man nok sige, at frygten for anarki og ragnarok ved indførelse af mere fleksible regler for arbejdstid og –sted har vist sig at være overdrevne. Udtrykket ”frihed under ansvar” er meget dækkende for den måde, hvorpå medarbejdergrupper normalt har reageret, når der er skabt større fleksibilitet. Det oplevede ansvar for opgaverne og anerkendelsen af den tillid, der er blevet udvist fra ledelsesside, har været en effektiv blokering for slendrian og snyderi.

Konklusion

I oversigten nedenfor har vi samlet de fordele ved virtuelle teams og virtuel ledelse, som er blevet nævnt i de omtalte forskningsbidrag.

Oversigt: Fordele ved virtuelle teams og virtuel ledelse

- Mulighed for at kommunikere og samarbejde på tværs af geografiske, tidsmæssige og/eller organisatoriske skel
- Den globale arbejdsdag er 24 timer (og 24x7)
- Mulighed for at sammensætte (ofte tværfaglige) teams, hvor de enkelte medlemmer har en unik spidskompetence – uden at behøve at samle dem på én geografisk lokalitet
- De rette eller bedste medarbejdere til opgaven kan lokaliseres overalt i verden
- Diversitet i teamet fremmer organisatorisk læring og synergi
- Bedre work-life balance
- Større autonomi i jobbet
- Øget horisontal organisering (= samarbejde på tværs – inden for og imellem teams)
- Større engagement, som fører til større individuel og teambaseret effektivitet samt trivsel og lavere personaleomsætning
- Fremmer (men kræver også) tillid
- Nemmere at tiltrække talent til organisationen, når man ikke behøver flytte dem fysisk
- Giver økonomiske besparelser pga. omkostningseffektivitet (= mindre behov for lokaler plus mindre ressourceforbrug til rejser, commuting, udstationeringer mv.)
- Bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer
- Mindre afstand mellem leder og medarbejdere
- Større tæthed til markeder og kunder og dermed bedre muligheder for brugerdrevet innovation, samtidig med at medarbejderne bygger bro til hovedkontoret/organisationen
- Nemmere at måle performance i en virtuel organisation pga. den større dokumentationsgrad

- Mulighed for at arbejde parallelt og ikke kun serielt med en arbejdsopgave
- Større individuel og organisatorisk fleksibilitet, bl.a. mht. arbejdstid- og sted
- Mindre stress
- Større kreativitet og innovationskraft, da man kan undgå groupthink/konsensusøgning
- Mere positiv opfattelse af ledernes kompetence
- Større dynamik
- Hurtig og effektiv reaktion på ændringer i ydre krav, fx fra kunder eller brugere
- Kortere "time to market" for nye produkter
- Bedre kontrol med projekter og tidsforbrug
- Skabelse af stort socialt netværk, hvad der øger mulighederne for idéskabelse og -udveksling
- Den elektroniske kommunikation, som er fundamentet i virtuelt arbejde, kan arkiveres med henblik på senere brug (= lære af forhistorien), videndeling mv.
- Virtualitet muliggør såkaldt "empowering leadership", hvis formål er at fremme medarbejdernes selvudvikling gennem selvledelse, videndeling, medinddragelse i formulering af målsætninger og coaching.

Som det ses, er listen ganske omfattende – og viser dermed det kæmpe potentiale, som virtuelt arbejde principielt har. Inden afslutningen af kapitlet skal dog nævnes to forbehold:

For det første har mønten også en bagside, og de mange ulemper eller udfordringer ved virtuel organisering er emnet for det følgende kapitel.

For det andet er der mange arbejdsopgaver, jobsituationer og virksomheder, hvor de objektive muligheder for at benytte virtuelt arbejde er stærkt begrænset, for ikke at sige umulige. Det er fx svært at have en hjemmearbejdsdag, hvis man er fængselsbetjent, kirurg, tandlæge eller bybuschauffør, og det ville nok vække opsigt på villavejen, hvis bybussen pludselig holdt parkeret dér. Det er også svært at arbejde virtuelt, hvis man er SOSU'er på et plejecenter, kassemedarbejder i et supermarked eller bilmekaniker. I begejstringen over virtualitetens fortræffeligheder skal man ikke overse de jobtyper og fagprofessioner, som pr. definition er udelukket herfra.

Det følgende, lille autentiske eksempel viser, hvad en banal ting som nødvendigheden af at holde åbent mellem jul og nytår kan betyde. I den beskrevne case vælger virksomheden at tilbyde børnepasning på hovedkontoret:

Når distancearbejde ikke er muligt: Flere virksomheder tilbyder børnepasning på lukkedage

Det kan være svært at få børnepasningen til at gå op mellem jul og nytår. Og det er også et problem for de virksomheder, der har travlt op til årsskiftet og skal bruge mange hænder. Derfor hyrer virksomheder nu private pædagoger, som kan passe medarbejdernes børn.

Det gælder bl.a. IT-virksomheden Atea i Ballerup. I disse dage er 120 børn i julepasning, siger HR-chefen:

”Det giver vores medarbejdere en mulighed for at komme på arbejde uden at skulle stresse over at finde pasning hos for eksempel bedsteforældre. Og så har børnene også en mulighed for at se, hvor mor og far arbejder henne, og det synes de er rigtig sjovt”.

Pasningen har fordele for både medarbejdere og arbejdsgiver:

”Det betyder, at vi kan få lukket året rigtig godt og få løst de sidste opgaver. Det betyder også, at vores medarbejdere synes, at det er et dejligt sted at arbejde”.

Kilde: DR København, 30.12.2015

I det følgende kapitel vender vi blikket mod de svagheder og udfordringer, der er forbundet med virtuelle teams og virtuel ledelse.

Kapitel 5

Ulemper ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse

Jeg tager kun på kontoret med to formål: for at blive forstyrret og for at gå til møder. Hvis jeg vil arbejde, bliver jeg hjemme.

Kevin Kelly, redaktør for Wired Magazine

Overblik over kapitlet

Efter i det foregående kapitel at have præsenteret fordelene ved virtuel organisering, skal vi i dette kapitel se på de problemer og udfordringer, der er forbundet med virtuel organisering. Først præsenterer vi – ligesom i det foregående kapitel – nogle centrale forskeres undersøgelsesresultater, hvorefter vi går i dybden med nogle særligt udvalgte, vigtige udfordringer eller svagheder vedr. virtuelt arbejde. Det gælder fx isolation, stress og den stereotype opfattelse af, at personer, der *ikke* arbejder virtuelt, men fx i hovedsædet, trives bedre end virtuelt arbejdende kolleger.

Før vi går med den egentlige gennemgang, skal lige bringes to ramsaltede citater, der drypper malurt i bægeret med de mange gode begrundelser for det virtuelle arbejdes velsignelser, (som vi så på i kapitel 4).

Kellaways påpeger, at:

....hele fænomenet med distancearbejde [fortsætter] med at vokse - men ikke af den mest indlysende grund. Det har intet at gøre med bekvemmelighed eller med at begrænse arbejdsgivernes udgifter til leje og elektricitet. Ifølge en undersøgelse offentliggjort i tidsskriftet Academy of Management Discoveries er den mest tungtvejende grund til at arbejde hjemmefra ikke, at det gør familielivet nemmere, eller at man sparer penge på transport - men simpelthen at alle andre gør det.” (Pol., 14.10.2015).

Man følger flokken, og dermed bliver det en selvopfyldende profeti, at der ”ikke er noget at komme efter” på den fysiske arbejdsplads, med mindre man – sagt sarkastisk – godt kan lide at synge opera i de tomme kontorlokaler. (Dette argument, som der synes at være forskningsmæssigt belæg for (Rockmann & Pratt, 2015), vender vi tilbage til senere i kapitlet.

Det andet ramsaltede citat er af Kelly, der påpeger, hvor bredspektrede og alvorlige udfordringerne ved distancearbejde egentlig er. Som det fremgår nedenfor (citeret fra Evans, 2010), nævnes ikke blot samspillet og synergien mellem deltagerne i et virtuelt team, men også risikoen for professional isolation og ledelsesudfordringer knyttet til styring og måling af performance:

As Kelly suggested (2005) there are some serious organizational challenges you need to consider in a networked/virtual environment – building and sustaining the virtual team synergy, performance appraisal/monitoring, informal/social interaction, and professional isolation are some of the most significant (Citat fra Evans, 2010).

Også disse udfordringer tages op – i dette kapitel og i det afsluttende kapitel 9.

Udvalgte forskningsbidrag

Lad os herefter gå videre til Berry, der folder udfordringerne og problemerne meget mere ud.

Berry

I det tidligere kapitel gengav vi som bekendt Berry's oversigt (2011) over de positive aspekter ved virtuel organisering. Han præsenterer på lignende vis en række udfordringer for virtuelle teams. Først skal nævnes udfordringer knyttet til selve interaktionen i teamet, fx lederens faglige og personlige dialog med medarbejderne, måden feedback gives på, evnen til at opfange og håndtere dynamikken i teamet samt bevidsthed om de specielle kompetencer, man må besidde for at deltage i eller lede et virtuelt team:

Although many traditional leadership principles apply to virtual teams, virtual team leaders also experience challenges that may be unique to virtual teams (Grenier & Metes, 1995). Most significantly, virtual team leaders typically rely on electronic communication technology to send and receive information and thus need to modify the ways in which they provide feedback and gather data. Team leaders also need to modify the ways they interact with team members on both professional and interpersonal levels (Duarte & Snyder, 2001). Nevertheless, effective virtual team leaders still need to understand the fundamental principles of team dynamics and accountability as on any team and also need to understand the differences found when communicating in the virtual environment. Importantly, virtual spaces are real to the people who inhabit them (Lipnack &

Stamps, 2000), and *many of the usual workplace dynamics are still in play*. Creating effective virtual work teams is difficult because both leaders and members of virtual teams, even if experienced with face-to-face teams, need enhanced competencies to be effective (Berry, 2011, 199).

En del udfordringer knytter sig til selve udviklingen af teamet, bl.a. i relation til ændrede organisatoriske rammebetingelser og de konsekvenser, som disse har for teamet. Der er også udfordringer knyttet til individuel kompetenceudvikling, især hvis temaet er meget heterogent, og/eller der er brug for at styrke de formidlingsmæssige kvalifikationer:

*Leadership is integral to the team **developmental** process. Leaders should facilitate the team development process by presenting **organizational structure and goals** and explaining how the team's work aids these goals, keeping the team focused on task, and managing the logistics that could interfere with task completion (Patel et al., 1999; Vroman & Kovachich, 2002). Virtual teams have the possibility of having huge membership diversity, much less different time zones or national cultures, so virtual team leaders must also make certain that all team members get the **training and support** they need to enable them to facilitate discussions using technical and nontechnical methods. Effective leadership on virtual teams requires systems for monitoring behavior and should have accepted protocols for intervening early when technical or other problems arise (Maznevski & Athanassiou, 2003). Thus, training in facilitation skills is also an integral part of development for virtual team leaders as well as for team members (Berry, 2011, 199).*

I forlængelse af det foregående fremhæver Berry fire specifikke kompetencebehov (kommunikation, forventningsafstemning, ressourceallokering og rollemodeladfærd). Teamets bevidsthed om "management by deadlines" skal også skærpes, hvilket er sværere i et virtuelt end i et fysisk team pga. risikoen for "ude af øje, ude af sind":

*Four competencies in leading effective virtual teams can be identified as critical: **communication, establishing expectations, allocating resources, and modeling desired behaviors** (Duarte & Snyder, 2001). These are all significant and mirror effective competencies found in face-to-face leaders but need to be exhibited while reinforcing that the virtual work itself is seen as significant and important by team members and the organization. Virtual team leaders need to find ways of making their virtual teams and the work of the team a top priority, what Gayeski (2000) **terms capturing a team member's mind-share**. Capturing mind-share is a common problem in both collocated and virtual teams, and even on collocated teams there is often a gap between time available to work on team activities and the time required to fully accomplish all the work activities. This challenge is more daunting on virtual teams because of the physical distance between team members and the **out of sight, out of mind syndrome** (Klein & Kleinhanns, 2003). Creating this sense of importance and significance for virtual work may be the most critical task asked of virtual team leaders (Berry, 2011, 200).*

Endelig understreges problemerne med videndeling, lokal suboptimering, nedprioritering og manglende oplevet påskønnelse:

Negative outcomes are clearly possible when using virtual teams. Hinds and Weisband (2003) found that **virtual team members tend to initially share less information** than members of face-to-face teams. Thus, team members may have weaker shared understandings of needed outcomes, which in turn may cause negative effects on performance outcomes; however, given time these lack-of-shared-information issues appear to fade (Walther, 1995). **Local priorities**, which are typically tied into local performance appraisal, may also interfere with some team members fully participating in the virtual work (Klein & Barrett, 2001). Virtual work may become a less important task activity that needs to be dealt with or managed when possible and when not interfering with other local or regular responsibilities. Thus, virtual team leaders need to capture the attention of team members or risk that the virtual work will receive **low priority because of perceived low importance, visibility, or salience** and therefore be considered somewhat irrelevant in terms of work rewards and recognition.

These issues and problems are real at least in the short term, but they tend to fade as team members become more experienced with the logistics or systems of the virtual workplace, and so cohesion and satisfaction does form in virtual teams although this cohesion seems to take longer than in colocated teams (Burke, Aytes & Chidambaram, 2001). (Berry, 2011, 195-196).

Mange af de her omtalte udfordringer skyldes ofte virtualiteten i sig selv, men Berry understreger, at den vigtigste barriere nok er uduelig eller uvillig ledelse, fremfor fx teknologi eller teammedlemmerne:

*Organizations must consciously create the conditions for effective virtual teamwork, and the success or failure of virtual teams (or the organization itself) may well be a consequence of **inept leadership or management** more than a consequence of technology or other factors (Berry, 2011, 194-195).*

Som det fremgår, er “mangellisten” lang, men det skal erindres, at Berry på tilsvarende måde præsenterede en meget lang og nuanceret oversigt over de *fordele*, der er forbundet med virtuel ledelse.

Ganguli og Mostashari

To andre forskere, der folder viften godt ud i opremsningen af udfordringer ved virtuel ledelse, er Ganguli og Mostashari. Som det største problem nævner de barrierer for informationsstrømme og videndeling. Et andet problem er, at den geografiske udstrækning og store diversitet i teamet eller organisationen er en barriere for innovation. Dette udsagn er lidt overraskende, for et heterogent og mangfoldigt team vil som udgangspunkt rumme flere forskellige persontyper og erfaringsbaggrunde end et meget homogent team. Den innovative kraft, som det heterogene team har, overskygges ifølge de to forskere af de blokeringer, som den store spredning i organisationen skaber, hvilket især kan føres tilbage til kommunikationsbesvær, opdæmning efter viden og mistillid:

*In spite of providing organization with unprecedented levels of flexibility, virtual teams are not devoid of its limitations either. The primary limitations that have been cited against the well functioning of virtual teams is the **barriers in information flow and knowledge transfer** that often deters a virtual team from achieving its desired level of success and efficiency (Miles & Snow, 1986; Cohen & Bailey, 1997; Mowshowitz, 1997; Cramton, 2001; Johnson et al., 2001; Suchan & Hayzak, 2001; Arnison & Miller, 2002; Zigurs, 2003; Gareis, 2006; Rosen et al., 2007). Other researches also indicated the considerable **loss in the innovation potential** among the virtual teams due to a considerably large geographical, relational and cultural distance among the team members (Lojeski et al., 2006; 2007) and a significant decrease in the team productivity when a longer temporal scope is taken into account (Alge, Wiethoff, & Klein, 2003). Other limitations of virtual teams involves the **decrease in productivity due to the lack of face to face communication and interaction and the distrust arising among the members as a result of insufficient communication** (Arnison & Miller, 2002), monetary and non-monetary loss due to a downtime arising out of a possible **failure of the medium of communication** (Merino and Ganguly, 2008) and the stupendous challenge that the leader of a virtual team faces as a result of not meeting some members of the team face-to-face (Zigurs, 2003). (Ganguli og Mostashari, 2008, 7).*

Stick

På et mere overordnet, generisk niveau har Stick (2011) udarbejdet en oversigt over de udfordringer mht. især videndeling, der er en uundgåelig gæst i et virtuelt team:

1. Fysisk afstand mellem medlemmerne
2. Forskellen i tidszoner
3. Manglende nærvær
4. Sprogproblemer
5. Manglende kropssprog, ansigtsudtryk, toneleje osv.
6. Manglende synlighed i organisationen
7. Fleksible eller manglende grænser
8. Mangedobling af relationer
9. Manglende samtalestrategier
10. Kontaktproblemer
11. Kulturelle forskelle i brugen og forståelsen af teknologier
12. Indadvendthed og manglende opsøgen af hinanden
13. Nedprioritering af det fysiske teams primære kompetencer og tænkestile.

(Stick, 2011, 18-25).

Som det ses, er nogle af disse faktorer ret håndfaste og uundgåelige (fysisk afstand, tidszoner, sprogproblemer). Andre er mere subtile og kan påvirkes ved afhjælpende foranstaltninger (fx manglende synlighed, kontaktproblemer, kulturelle forskelle osv.).

Klitmøller

På tilsvarende måde oplister Klitmøller følgende potentielle bivirkninger ved virtuelt arbejde:

1. reduced trust
2. increased task conflicts
3. coordination problems
4. decrease in performance
5. limit to extra-role behavior
6. negative influence on communication, commitment and performance
7. uncertainty
8. isolation

(Klitmøller, 2015, 3).

Disse ulemper er jo ret så dramatiske, men de skal – ligesom det gælder for de øvrige forskere, der præsenteres i dette kapitel – vejes om imod de fordele, som de selvsamme forskere har peget på i det forrige kapitel. Det er netop det virtuelle arbejdes skæbne, at fordele og ulemper er så markante, og at det derfor i den konkrete situation gælder om at vælge sine ulemper eller bivirkninger med omhu.

Jenster og Steiler

Vi citerede Jenster og Steiler for at fremhæve en række fordele, men nævnte i samme åndedrag, at vi ville vende tilbage til de svagheder, de forbinder med virtuelle teams og ledelse. Her er de, og som det fremgår, knytter mange af ulemperne sig de impliceredes personlige forhold/reaktioner. Det gælder fx manglende øjenkontakt, følelse af isolation, stress og frygt for at miste jobbet. Hertil kommer mere "neutrale" forhold som vanskelighederne ved at afbalancere hensynet til henholdsvis teamet og lederen:

Despite these positive aspects, virtual team working is fraught with difficulties, especially when crossing geographic and cultural boundaries, that is, communication problems related to cultural differences (Gibson, Conger & Cooper, 2001; Gibson & Manuel, 2003; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kayworth & Leidner, 2001/2002; Townsend et al., 1998); challenges of lack of face-to-face interaction when using computer-aided technologies (Horowitz et al., 2006; Kahai et al., 2004; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004; Manzevski & Chudoba, 2000); feelings of isolation due to separation by distance and time from other team members (Cummings, 2008; Davis, 2004; Hinds & Mortensen, 2005; Hoefling, 2008; Lee-Kelley et al., 2004) as well as difficulties in balancing the demands of co-located managers and team-mates in competition with the virtual task (Fiol & O'Connor, 2005; Kerber & Buono, 2004; Weisband, 2008). During the heightening effects of global financial crisis and recession of late 2008, teams working in the industrial companies taking

part in the current virtual team leadership study began to experience intensified stress, according to interviews with team leaders. These stresses, related to fear of job loss, uncertainty about the company's future, financial concerns and pressures to do 'more with less' have been previously reported by researchers as having significant impact on team performance, individual motivation and loyalty to the organisation (King, 2000). (Jenster & Steiler, 2011, 269-270).

Bemærk i øvrigt, at i slipstrømmen på disse negative virkninger kommer en nedgang i team performance, motivation og loyalitet til organisationen. Det er sjældent, at man i faglitteraturen ser en så ubetinget konstatering af en kausal sammenhæng mellem træk ved virtualitet og performance-relaterede konsekvenser på individuelt og organisatorisk niveau, men det er et tema, som vi vinder tilbage til i kapitel 9.

Det harmonerer dog med Hoch & Kozlowski (2014), der ligeledes påpeger årsags-virknings relationen:

Disadvantages include lower levels of team cohesion, work satisfaction, trust, cooperative behavior, social control, and commitment to team goals; all factors that can negatively impact team performance (Hoch & Kozlowski, 2014, 390).

Fjermestad

Fjermestad betoner – ligesom Jenster og Steiler – de psykologiske bivirkninger: misforståelser, konflikt, forsinket feedback, isolationsfølelse mv.

Virtual teams bring together critical contributors who might not be able to work together because of time, travel or cost. However, there are tradeoffs in the virtual world. In the absence of face-to-face communication and interaction, virtual teams have less understanding of each other, potentially contributing to misunderstandings and conflict. To overcome these challenges, virtual teams rely heavily on information and communication technologies (ICT) such as e-mail, instant messaging, videoconferencing, computer-mediated communication systems, cell phones and voice mail (Fjermestad, 2009, 36).

Og han fortsætter:

Dissatisfaction among virtual team members about work processes stems from the delay in communicating and providing feedback because of geographical distance and time differences. The lack of socialization often can make virtual team members feel isolated and that they are not part of the team. This is especially true when some of the members work locally and others virtually. On the other hand, in traditional teams, members typically interact with each other on a regular basis.

The leader in the virtual team is the primary link in the network and needs to provide frequent electronic and verbal communication (Fjermestad, 2009, 38).

Cascio

Cascio har (her gengivet efter Mihhailova m.fl. (2011)) systematiseret på generelt niveau svaghederne ved virtuel organisering, bl.a. manglende fysisk interaktion, kontakt og tillid. Til dette føjer Mihhailova m.fl. endnu seks kategorier. Disse er meget generiske og vedrører ikke kun de virtuelt arbejdende personer som sådan, men også teknologi, job, organisation og sektor. Her er de to bidrag præsenteret samlet:

Cascio (2000) asserts that there are five main disadvantages to a virtual team: lack of physical interaction, loss of face-to-face synergies, lack of trust, greater concern with predictability and reliability, and lack of social interaction. Additional problems may be as follows:

- *New types of knowledge and habits required. Work can consume every waking hour if care is not taken to separate work time from home time (Barron, 2007), thus time management skills become crucial.*
- *Feeling isolated and out of touch with world events in comparison to their former careers in face-to-face work environments is nothing unusual for virtual workers (Barron, 2007)*
- *ICT-mediated communication. Lack of knowledge among employees about virtual teams, in addition to lack of knowledge among some senior mature managers concerning advanced technological applications generally deepen*
- *problems (Bergiel et al., 2008).*
- *Conflict management. Geographical separation reduces frequency of face-to-face meetings, which affects creation of social bonds. Lack of face-to-face interaction can lead to misunderstandings and conflict (Zigurs, 2003).*
- *Type of personality, characteristics. According to Joinson (2002), some people “who are stimulated by interaction with other people or who need external structure to stay on track may be unsuccessful in a virtual environment”.*
- *Type of work, company and sector. Joinson (2002) suggests that industries such as manufacturing may not be conducive to the use of virtual teams as “any type of work that’s very sequential or integrated can pose problems for virtual teams” (Mihhailova m.fl., 2011, 343).*

Barnwell m.fl.

En tilsvarende **generaliseret oversigt over faldgruber** – mest af organisatorisk karakter – er givet af Barnwell m.fl. (2014), og de peger på følgende med henvisning til Cleland & Garies (2006):

The most common barriers to multinational project environments are listed below (Cleland & Garies, 2006, pg. 5-9):

- **Different Points of View** – *Project teams are composed of several individuals with varying viewpoints. This is heightened when team members are from other countries where their cultural beliefs, interests, and standards are vastly different.*
- **Role Conflict** – *Team members may have many roles and responsibilities in their "home" department outside of their project duties. Conflict in time management and task priorities could affect the project schedule (gengivet fra Barnwell m.fl., 2014, 3).*

Udvalgte belastningsfaktorer

Ledelse er vanskeligere

Ledelse af et virtuelt team stille ikke blot de samme krav som ledelse af et fysisk, samlokaliseret team, men kræver noget ekstra. Eller sagt anderledes: hvis et virtuelt team er præget af dårlig ledelse, slår de negative konsekvenser hårdere igennem, jf. dette citat:

There is consensus among scholars that virtual teams are more difficult to lead than face-to-face teams (Bell & Kozlowski, 2002; Duarte & Snyder, 2001; Gibson & Cohen, 2003; Hinds & Kiesler, 2002; Lipnack & Stamps, 2000). (Hoch & Kozlowski, 2014, 391).

Ovenfor nævnte vi (på basis af Cleland & Garies, 2006 og Barnwell m.fl., 2014), hvordan forskellige, kulturelt betingede meningsopfattelser samt rollekonflikter kunne være en svaghed i virtuelt arbejde. Fra samme kilde nævnes også, at dårlig ledelse kan føre til uheldige magtkampe:

*Implicit **Power Struggles** – Lack of leadership can lead to a power struggle within a team and may lead to a possibility that lower status individuals' suggestions are ignored, robbing the opportunity of creative ideas from surfacing (gengivet fra Barnwell m.fl., 2014, 3).*

De krav, der stilles til lederen/ledelse i et virtuelt team, er meget bredspektrede. De vedrører ikke blot lederens personlige og faglig kvaliteter samt evnen og lysten til at varetage et personaleansvar, men også – og især – evnen til at tackle de generiske udfordringer, der er i virtuel ledelse. Det gælder fx hensigtsmæssig brug af kommunikationsteknologi, sammensætning og ledelse af

tværfaglige teams, bevidsthed om og evne til at håndtere tabet af øjenkontakt, ”staldvarme” og socialt samvær mv. i et virtuelt miljø osv.

Dårlig eller utilstrækkelig ledelse har store negative konsekvenser, fx lavere trivsel blandt medlemmerne af teamet:

The paper concludes that a higher level of work virtuality leads to a lower level of work satisfaction, mainly due to inappropriate management techniques and problems related to information and communication technology-mediated communication (Mihhailova m.fl., 2011, 342).

Kommunikation er vanskeligere

Det har været fremhævet flere gang, og vil blive uddybet i kapitel 8 (løsningsmetoder, råd og vink), at et virtuelt miljø er sårbart over for uhensigtsmæssig elektronisk kommunikation. Mails, telefon, SMS'er, Skype og sociale medier er fremragende metoder til at formidle og dele faktuel information, men sårbare og utilstrækkelige, når ”dét, der står mellem linjerne” skal kommunikeres eller opfattes. Mange nuancer tabes, man udtrykker sig for kort og ultimativt, instant feedback går tabt i cyber space, fordi man ikke kan se kropssprog mv., og man forfalder til at bruge elektroniske medier til at udtrykke stærke følelser og holdninger, der ellers bedst formidles ved et fysisk møde med øjenkontakt og fælles kropsvarme.

Det følgende citat af Evans (2010) viser fx faldgruberne ved e-mails:

A supervisor ought not treat e-mail in the causal manner that so many people seem to do. A hastily worded e-mail to someone you have never met face-to-face or only briefly once or twice can create a long-term trust/confidence issue. In face-to-face situations, you have visual clues and cues about how the recipient took your message and you can quickly attempt to correct any faux pas. Even in a telephone conversation, the listener may be able to glean cues from the speaker's tone of voice (sincerity, urgency, sarcasm, disinterest, etc.) and use that to help interpret the message. Lacking such feedback in the e-environment, your only indication of a problem may come through slowly by what seems to be an awkward work relationship (Evans 2010).

Eftersom de begrænsninger og problemer, der er forbundet med virtuel kommunikation, tages op en del gange i rapporten, skal de ikke uddybes yderligere her, men de er notorisk en vigtig modspiller eller barriere for virtuelle arbejdsmiljøer.

Sammenhængskraft, synlighed og omdømme

Det er banalt at påpege, men i praksis en stor udfordring at skabe sammenhængskraft i en organisation, hvis medlemmer er geografisk, tidsmæssigt eller organisatorisk spredt. Ikke alene giver det mindre sammenhæng. Det kan også i sig selv føre til, at deltagerne har mindre sympati for hinanden og derfor ikke har et stærkt ønske om nærhed med andre. Et sådant ukendskab til hinanden fører ikke blot til usynlighed, men kan også medføre, at man får et mere negativt indtryk af de pågældende, så de får et dårligere omdømme. Som Christensen (2015b) skriver:

Eftersom mennesker, der kender hinanden godt, og som synes godt om hinanden, arbejder bedre sammen end mennesker, der ikke kender hinanden så godt, og som måske netop derfor heller ikke bryder sig så meget om hinanden, er det en vigtig opgave for organisationer at skabe god sammenhængskraft mellem kolleger.

Forskning i distancearbejde har dog dokumenteret, at mennesker, der arbejder på afstand af hinanden, oftest har en mindre grad af sympati for hinanden, og at der derfor er mindre sammenhængskraft mellem dem (Christensen, 2015b).

Pointen er med andre ord, at den fysiske afstand/nærhed i høj grad påvirker, hvor tæt mennesker føler sig forbundet, hvad de synes om hinanden, og hvilket omdømme der herved skabes. Eftersom afstand er en iboende præmis for virtuelt arbejde, er det en meget alvorlig problemstilling, når virtuelle miljøer skal designes eller ledes. Man gør enkeltpersoner på distancen (fx kolleger) til syndeukke, hvis noget går galt, fremfor nøgternt og objektivt at vurdere, om det faktisk var omgivelsesbetingelserne, der var noget galt med:

Det interessante i denne skelnen mellem personlige og situationsbestemte egenskaber er for det første, at når vi i højere grad forklarer menneskers negative adfærd med personlige frem for situationsbestemte egenskaber, har det negative konsekvenser for vores relationer til disse mennesker. I arbejdsgrupper skaber det bl.a. mindre vilje til samarbejde, mindre sammenhængskraft og dårligere relationer mellem lederen og den ansatte (Christensen, 2015b).

Vi skal senere omtale den såkaldte AMO model, der beskriver menneskelig adfærd som et resultat af tre faktorer: Du *kan* (A for ability), du *vil* (M for motivation) og du har *mulighed* for (O for opportunity). Heraf fremgår det, at det ikke er nok, at du både *kan* og *vil*, hvis omgivelsesbetingelserne er sådanne, at du ikke har *mulighed* for at præstere. På samme måde gælder det i virtuelle miljøer, at (oplevelset) dårlig adfærd fra andre ikke nødvendigvis skyldes, at der er ”noget galt” med de pågældende (fx at de ikke kan og vil). Det kan lige så godt være omgivelsesbetingelserne, der forhindrer de pågældende i at præstere ordentligt. Christensen, der som tidligere nævnt især beskæftiger sig med distancearbejde i hjemmet, beskriver denne ”skurke-tilskrivning” på følgende måde:

De måder, vi løser arbejdsopgaver på, fører til forventninger om, hvordan opgaven bedst muligt håndteres. Når kollegerne så udfører arbejdsopgaven, og der er uoverensstemmelse mellem de forventninger, vi har til, hvordan arbejdsopgaven skal løses, og den måde, vi opfatter kollegaens

måde at løse opgaven på, forklarer vi denne uoverensstemmelse ved især at **tillægge personen – og altså ikke situationen – nogle egenskaber**. For eksempel at den pågældende kollega er doven, og på hjemmearbejdspladsen nok egentlig går rundt og støvsuger frem for at koncentrere sig om sine arbejdsopgaver. Dermed er der risiko for, at kolleger på afstand betragtes som for eksempel uengagerede.

Gilbert og Malone (1995) kalder det for **usynlighedsproblematikken**, og når distancearbejde er påvirket af usynlighedsproblematikken, er det, fordi vi søger efter forklaringer på en given adfærd, og hvis nogle af de forklaringer, der faktisk er på en given adfærd, er usynlige for os, ignorerer vi disse forklaringer og **forenkler forklaringerne på en given adfærd til nogle egenskaber ved den enkelte person** (Christensen, 2015b).

Dette kompleks af manglende sammenhængskraft, synlighed og gennemsigtighed, kombineret med motivforskydning, at gøre enkeltpersoner (fremfor organisatoriske rammevilkår) til syndebukke – og som resultat heraf skabe et negativt omdømme omkring disse – er selvsagt en giftig cocktail i bestræbelserne på at skabe et gnidningsfrit virtuelt samarbejde.

Oplevelse af isolation

En af de hyppigt fremførte ulemper ved distancearbejde er, at organisationen bliver et terræn for enlige ulve, som i princippet kan tænkes at nyde deres ensomhed, men hvor det dog er mere typisk, at deltagerne føler sig isolerede. Som Christensen skriver:

En af de væsentligste årsager til, at ansatte i perioder vælger at arbejde hjemmefra, er ønsket om at undgå afbrydelser og forstyrrelser. Paradoksalt nok kan roen på hjemmearbejdspladsen give ansatte en oplevelse af isolation, hvorved de ikke føler sig som del af en arbejdsplads. Der kan både være tale om social isolation, som beskriver individets oplevelse af ikke at være en del af det sociale liv, der foregår på kontoret, og faglig isolation, som beskriver individets oplevelse af manglende respekt om dennes faglige arbejdsindsats.

Cooper og Kurland (2002) understreger, at isolation reducerer muligheden for både fagligt og socialt at udvikle sig på arbejdspladsen, ligesom Golden, Veiga og Dino (2008) dokumenterer, at isolation fører til dårligere job-performance (Christensen, 2015b).

Denne isolation er dog ikke kun bundet til det decentrale (typisk individuelle) arbejdssted, men kan også findes i et kollektivt arbejdsmiljø, fx hovedkontoret i en virksomhed. Dette paradoks vender vi tilbage til i slutningen af kapitlet.

At det kan være vanskeligt – også i et ikke-virtuelt team – at skabe fodslag og holdånd i et team, fremfor af dette klip med konklusioner fra projektet ”Trivsel i teams – mellem organisation, relationer og faglighed”. De vigtigste resultater er:

- Teamarbejde skaber ikke bare synergieffekt. 2 + 2 er ikke nødvendigvis 5 – det kan også blive 3
- Teamarbejde er modsætningsfyldt. Det kan være dejligt at løfte i flok og ikke være alene om arbejdet, men det kan også indebære en arbejdsdeling, hvor der ikke bliver plads til læring
- Teamarbejde kommer ofte ovenfra som en ledelsesform, hvor ledelsen bestemmer, hvem der skal arbejde sammen, hvordan og hvornår
- Teamarbejde kan ikke sammensættes af personer med meget forskellige fagligheder, som så finder ud af at skabe noget nyt.
- Teamarbejde kan fremme konflikter mellem teammedarbejderne, hvis der er for mange uklarheder omkring arbejdet, og hvis tidsfristen er kort. Det tager tid at arbejde sammen i et team, og det er vigtigt, at der afsættes tid til teamarbejdet
- Teamarbejde kan kendetegnes ved koordination, hvor arbejdsopgaverne blot stykkes sammen, men laves af folk hver især – eller som kollaboration, hvor man fælles arbejder på at finde løsninger på opgaverne.

Socialpædagogen, 2016, nr. 4, s. 24.

Kedsomhed

Et lidt specielt, men meget tankevækkende tema er, om videnmedarbejdere, der jo ofte bruges som det typiske (og ideelle?) eksempel på en virtuelt arbejdende person, trods de mange forudsigelser om det modsatte kan befinde sig i en situation af kedsomhed, frustration, bristede faglige ambitioner og dekobling fra virksomhedens identitet og værdisæt. Dette er undersøgt af Costas and Kärreman (2016), og de skriver:

*In this article we have discussed reported experiences of **boredom in knowledge work**. Rather than finding the work creative, innovative and complex, individuals describe it as boring – something that contradicts the image of knowledge work. Of course, this is not to say that boredom is necessarily an inherent feature of knowledge work. As we pointed out before, not every individual at the consultancy firms expressed such an experience. Moreover, one might also argue that the kind of work environment we investigated is particular: the knowledge-intensive firms are large and thus have bureaucratic processes in place (e.g. in relation to HRM systems, hierarchy); the kind of consultancy work these firms offer entails the use of standardized methodologies and implementations. Having said that, the companies are similar to other knowledge work environments in that they employ highly qualified individuals and stress creativity, innovation, autonomy, learning and development in relation to work. Thus, **the reported experiences of boredom constitute a surprising phenomenon**. Furthermore, we could also imagine that such experiences could arise in work contexts (e.g. in the arts and research) with similar dynamics (i.e. high aspirations, discourses of freedom and self-actualization).*

We propose that *such boredom is an outcome of the identity regulation fostered by the company discourses around expertise, creativity, learning, autonomy and elite*. These discourses construct a distinctive, namely attractive and seductive, consulting identity that individuals, on the one hand, aspire to but, on the other hand, struggle to enact in everyday work experience. As a result, they develop a bored self. Interestingly, the construction of the self as bored in fact allows them to maintain their aspirations and idealized understandings of themselves. We suggest that this phenomenon can be understood as an *arrested identity*.

In drawing attention to the bored self as an arrested identity, we contribute to extant conceptualizations of employee interactions with identity regulation, such as identification, dis-identification and so on. *The bored self makes it possible to both hang on to the aspirational aspects of the identity suggested by company discourse while dealing with its disappointments*. It becomes arrested as the sense of stagnation prevails. This has important implications in that agency is displaced away from individuals, which drains efforts toward mobilizing alternative selves. In this sense, the employee work experiences presented in this article shed light on the importance of people's everyday work practices in their understanding of selfhood – something that we believe studies of identity need to take more into account. Fancy images, fun cultures and glamorous offices, so often associated with knowledge work – all those things around which positive identities can be constructed – cannot completely offset individuals' experiences of their day-to-day work, especially if they run contradictory to the celebrated organizational identity (Costas and Kärreman, 2016, 78-79).

Dette undersøgelsesresultat er vigtigt, fordi det er påvist, at jo større engagement, medarbejdere har i deres arbejdsplads, jo bedre trives de. Det dokumenterer en ny undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA, 2016). Det smitter positivt af på én – også uden for jobbet – hvis man har det godt på jobbet og er glad for sin arbejdsplads. Er man dét, har man det også bedre, når man holder fri.

Undersøgelsen viser, at de medarbejdere, som er engagerede i deres arbejdsplads og føler sig knyttet til den, sover bedre, de har færre sygedage, og de oplever bedre trivsel.

Undersøgelsen viser også, at det ikke kun er den enkelte medarbejders eget engagement i arbejdspladsen, der har betydning for medarbejderens trivsel. Medarbejdere, der arbejder i afdelinger med et højt engagement generelt, har også en bedre trivsel – og denne sammenhæng mellem gruppens engagement i arbejdspladsen og medarbejderens trivsel er uafhængig af medarbejderens eget engagement i arbejdspladsen (NFA, 2016).

Set i det lys er det selvsagt problematisk, hvis netop videnmedarbejdere oplever kedsomhed og en identitetsmæssig splittelse mellem deres fagprofessionelle idealer og de organisatoriske rammevilkår, de er underlagt.

Stress

Sammenhængen mellem stress og virtuelt arbejde er kompliceret, for i visse situationer kan virtuelt arbejde faktisk reducere stress, jf. to klip fra samme kilde:

.... virtual workers benefit from extensive virtual work with respect to their experience of work-nonwork conflict and job stress.

Og:

We find lower job stress and lower nonwork interference in work for those who work more days from home compared to those who work fewer days from home. (Raghuram & Wiesenfeld, 2004, 272-75).

Kort sagt: Jo mere en person arbejder virtuelt, jo færre konflikter er der mellem arbejde og privatliv, og jo lavere er stressniveauet. De to forskere påviser dog også, at når arbejdssituationen interfererer med privatlivet, kan det i højere grad medføre stress, end når privatlivet interfererer på arbejdssituationen:

We found that work interference in nonwork is more strongly associated with job stress than nonwork interference in work.

De to forskere har påvist, at hvis virtuelle ledere bestræber sig på at tydeliggøre, på hvilket grundlag medarbejdernes arbejdsindsats vurderes og desuden styrker medarbejdernes tilhørsforhold til organisationen samt tillid, så vil det indvirke positivt på stressniveauet:

Managers can take the initiative to develop clearer evaluation criteria, create opportunities for employees to remain connected with the organization, and foster interpersonal trust. Organizations should focus on creating forums where virtual workers can meet their colleagues on a face-to-face basis. Other initiatives may include using electronic media to increase the level of explicit communication about organizational or workplace events and implementing mentoring programs to keep virtual employees "in the loop." These efforts will enhance the perception of social support that has proven to be beneficial in reducing negative job outcomes such as work-nonwork conflict and stress (e.g. House, 1983). (Raghuram og Wiesbaden, 2004, 274-75).

Kaos som dogme

Et interessant eksempel på, hvor kompliceret sammenhængen mellem arbejdsvilkår og stress er, er virksomheden Zentropa. Selv om det ikke er i egentlig forstand en virtuel organisation, har den en del fællestræk hermed, inkl. de udfordringer der er i virtuelt arbejde. Med titlen "Er kaos-ledelse svaret på stress" beskriver Bech (2015) Zentropa således:

En stor del af medarbejderne oplever deres ledere som fysisk og strukturel fraværende, og videndeling internt er ikke-eksisterende. Medarbejderne forklarer, hvordan de ofte tildeles nye opgaver uden nogen ramme eller guide til, hvorledes den skal udføres. Fordi der ofte er heftige deadlines, bliver medarbejderne i stedet ”presset” til at lære, hvordan opgaverne skal eksekveres, uden introduktion. Derfor må de selvstændigt enten forsøge at opdrive lignende eksempler fra tidligere processer, eller udtænke en ny måde at udføre opgaven på. Derfor ender de ofte i et ustruktureret learning by doing-forløb....

Zentropa er blandt de selskaber i branchen, der lønner ringest. De lønner så lavt, at det uafbrudt problematiseres af medarbejderne. Medarbejderne får sjældent ros af deres chefer, lige såvel som ledelsen ofte er fraværende eller nægter at beskæftige sig med personaleledelse. Der hersker en uformel, til tider hård tone blandt medarbejderne, som både oplever et internt og eksternt konkurrencepres for at være i den eftertragtede virksomhed. Dog er kun to medarbejdere i virksomhedens 23-årige historie blevet sygemeldt med stress. Derfor er det relevant at belyse de mulige årsager, der træder frem, når man ser på og taler med de ansatte....

Faktum er, at arbejdsglæde, dedikation og et lavt stressniveau eksisterer side om side med en kultur og ledelsesstil, der ifølge den gældende diskurs må siges at være horribel. Det er paradoksalt, at de mest dedikerede medarbejdere går glade på arbejde, samtidig med at lederne ikke interesserer sig for personaleledelse. Og ledelsesstilen ligger lysår fra de anbefalinger og værktøjer, den moderne leder skoles i inden for blandt andet positiv psykologi, work-life balance, og værdibaseret ledelse. Work-life balance kan i stedet med fordel vendes til at indregne det meningsfulde arbejde og det identitetsskabende fællesskab i virksomheden. (Bech, 2015).

Som det fremgår, er arbejdsmiljøet hos Zentropa i mange henseender – i hvert fald målt med en traditionel målestok – forarmet og på kollisionskurs med normativ ledelsestænkning, samtidig med at det har mange fællestræk med udfordringerne ved virtuelt arbejde. Men det virker angiveligt og problematiserer dermed mainstream-opfattelsen af stress som primært en belastningsfaktor.

Sorg bliver til glæde vendt....

Flere forskningsbidrag punkterer myten om, at det alt andet lige er bedst at befinde sig på en arbejdsplads sammen med andre (i fx et hovedkontor), omend man kan være nødt til – og må leve med – at arbejde virtuelt, men at dette aldrig kan blive lige så godt som at være omgivet af kolleger i et fysisk miljø.

Disse forskningsbidrag gør det til et åbent spørgsmål, om distance overhovedet er noget negativt. Timmerman (2000) åbner døren op for denne mulighed (her gengivet fra Berry, 2011):

The absence of physical presence is considered by some to be the major drawback of virtual teams and virtual work (Cohen & Gibson, 2003). Some virtual team members may be less productive or satisfied because they feel isolated and detached from both the work and the other team members.

Indeed, the literature on motivation and satisfaction holds that most employees are motivated and satisfied in part as a result of interactions with coworkers (Kirkham et al., 2002). Counterbalancing this constraint, however, other research suggests that virtual work reduces commonly experienced face-to-face team-process losses caused by stereotyping, personality, power or political conflicts, and cliques (Timmerman, 2000). (Berry, 2011, 197).

Pointen er, at fx stereotype menneskeopfattelser, magtspil, konflikter og klikedannelse kan være en ubehagelig følgesvend til arbejdsmiljøer med face-to-face kontakt, så man alene af den grund ønsker sig væk fra dem. Kort sagt: Man bliver ikke draget mod virtuelt arbejde, men skubbet væk fra (frastødt af?) alternativet, nemlig det tætte fysiske miljø. Berry understreger dog, at der både vil være mennesker, der er tiltrukket af afstanden fra det fysiske miljø, og mennesker der er tiltrukket af nærheden og kropsvarmen med kolleger:

Generalizations may be unproductive, yet because the computer-mediated environment is not time or location bound it can enable reflective and substantive feedback, which some team members may appreciate even more so than the immediate although perhaps less substantive feedback common in face-to-face communication. The reflective tone often found in asynchronous communication can lead to team identity and support, at least for some (Berry, 2006). Still, working on virtual teams or doing virtual work is likely not the best choice of work environments for all individuals (Berry, 2011, 197).

Da dette paradoks – at nogle føler sig tiltrukket af et fysisk tæt arbejdsmiljø, og at andre har det bedst med at være på afstand af det – er en vigtig præmis for virtuelt arbejde, vil vi dvæle yderligere ved det. Vi præsenterer som konsekvens heraf tre forskningsbidrag, der argumenterer for, at de psykologiske og sociale kvaliteter ved et kollektivt, fysisk arbejdsmiljø kan være overvurderede – og ikke matcher kvaliteten ved et virtuelt arbejdssted. Det første er Rockmann og Pratt, det næste er Christensen, og det sidste er Klitmøller.

Er (hoved)kontoret virkelig lykken...?

Et forholdsvis radikalt perspektiv udrulles af Rockmann og Pratt (2015). Deres pointe er, at jo mere virtualitet i arbejdslivet breder sig, jo mere udhuler det traditionelle arbejdspladser. Det indebærer ultimativt, at der ”ikke er noget at komme på arbejde for, og så kan man jo lige så godt arbejde virtuelt”. Det sker for at afbøde de negative konsekvenser af, at andre har valgt at arbejde virtuelt.

Fremtidens kontor som strategisk værktøj

Kontoret bliver et sted, hvor medarbejderne tager hen for at få et skud af virksomhedens strategi og kultur, for at være sammen med kolleger, arbejde sammen og lære.

Anne Dencker Bædke, Futurist, CIFS, Ledelse og Udvikling, 2016, 1, 36

Selv om man ikke selv nødvendigvis foretrækker at arbejde virtuelt, vælger man alligevel at gøre det for ikke at skulle dukke op på en mennesketom arbejdsplads, som hverken beforder effektivt teamsamarbejde eller socialt liv. Arbejdspladsen bliver som en coffee shop, som Rockmann og Pratt udtrykker det – dog med dårligere kaffe (men måske bedre internet) end en rigtig coffee shop.

Med Rockmann og Pratts egne ord:

As organizations shift to more purely virtual organizations, what elements of the office would be retained or lost, and which new elements might be added? For example, if work is completely untethered from an office, will individuals spend more or less time working? Alternatively, at a certain point, will there be a backlash (as seemingly evidenced at Yahoo!), whereby organizational leaders and members rediscover the importance of co-location once it is lost (Carlson, 2013)? Indeed, if we assume that the office is about more than getting work done, that it also serves an important outlet for socializing, then perhaps an increase in distributed work will be accompanied by an increase in alternative work spaces or incubators where people who do similar work (e.g., high tech entrepreneurs) decide to work in a central location (e.g., Romero, 2009). This, in combination with the difficulty of managing distributed workers (e.g., Rein, 2014), suggests a perhaps more dire future of distributed work than has long been the dominant assumption. (Rockmann & Pratt, 2015, 25-26).

De gør dermed oprør mod retorikken og den stereotype opfattelse af, at personer, der arbejder offsite eller virtuelt, kan komme til at opleve social isolation, men at det ikke påvirker medarbejdere, der arbejder på (hoved)kontoret. Dette synspunkt er forskerne helt uenige i, for hovedkontoret risikerer at blive så "forarmet", at det simpelthen ikke er attraktivt at arbejde der. Jo flere der fravælger det kollektive arbejdsmiljø og arbejder virtuelt, jo mere forstærkes den onde spiral. Som de to forskere skriver:

We find that individuals desire a co-located office environment as an opportunity for both social ties and work collaborations. In this distributed organization, however, that opportunity is largely not present. Individuals are working offsite for many traditionally known reasons, but also because of how they imagine others are making their work location decisions. In this way, offsite work is seemingly spreading in a contagious way: individuals choose to work offsite as co-workers are choosing to work offsite... (Rockmann & Pratt, 2015, 2).

Pointen er, at der opstår en lemminge-effekt: når nogle foretrækker at arbejde virtuelt (offsite), trækker det andre med sig, ikke nødvendigvis fordi de som sådan foretrækker det, men det virker smittende, så flere og flere vælger at arbejde virtuelt/offsite:

What has been largely neglected is an investigation of how offsite work changes the experience of being in the onsite office (Rockmann & Pratt, 2015, 2).

I skemaet er vist, hvad den traditionelle mainstream-forskning postuler, hvad de to forskeres egne undersøgelsesresultater er, og hvad implikationerne heraf er:

Discoveries and implications

<i>What research suggests</i>	<i>What we found</i>	<i>Implication</i>
Offsite workers should perceive more social isolation	All workers had similar perceptions of isolation	Need to stop focusing on the experience of offsite work and acknowledge the change in the nature of onsite work– that distribution of workers is a characteristic of the entire collective.
Motivation for working offsite involves the desire for flexibility in when and where work is performed and to balance work and family demands.	Most significant reason for not coming into the office is because no one else is there.	Distributed work is contagious and can spread through the organization.
Offices are perceived to still offer some advantages over working offsite.	The nature of the office has changed. It is no longer “privileged” as it seemingly offers little advantage over working anywhere else.	Need to more seriously consider how flexible work policies allowing for offsite work affect those working onsite. In addition research needs to look at how the office is now perceived.

Rockmann & Pratt, 2015, 39

Deres første konklusion er derfor, at **det ikke kun er offside medarbejdere, der oplever isolation**. Det gør alle, bl.a. fordi man tømmer organisationen (HQ og lign.) – og dermed forårmer arbejdsmiljøet dér:

Thus our first discovery was that distribution is a property of the entire group, not just a subset of individuals. Organizational colocation is, in essence, a fixed-pie: the more others work away from a central location, the fewer people there are left to be co-located with. While focusing solely on the offsite worker may have been more appropriate 10 or 15 years ago when few people were offsite, it seems less appropriate now that this number has grown and offsite work essentially affects everyone (Rockmann & Pratt, 2015, 21).

Deres anden konklusion er, at mennesker, der måske nok ville foretrække at arbejde i en samlokaliseret situation, alligevel vælger offsite arbejde. Der er simpelthen ingen at komme ind til på kontoret. Der opstår som nævnt en lemminge-effekt, fordi (alle/mange) mennesker vælger en ikke-ideel situation for at undgå de negative konsekvenser af andres handlinger:

In this organization, it appears that as the number of distributed workers reached a certain point, the social motivation becomes very difficult to fulfill: even though workers were willing to go to the office for social contact, the current arrangements made such contact unlikely. Further, the contagious nature of offsite work, or “spread of something within a social system” (Strang & Soule, 1998: 266), came directly from escaping adverse conditions created by other people’s choices – a motivation not often cited in the diffusion or the distributed work literature (Rockmann & Pratt, 2015, 22).

Og på et tidspunkt når man et “tipping point”, hvor der ikke er nogen tilbage:

This suggests that at some point between an organization initializing the use of distributed teams, telework flexibility, and so forth, there is a tipping point: a moment in time when the nature of the organizational facility changes from having distributed individuals and groups to having a distributed workforce. What defines this tipping point is the lack of enough physically present co-workers to motivate individuals to come to the office (Rockmann & Pratt, 2015, 22).

Lad os derefter gå videre til de to andre forskere, der problematiserer den stereotype opfattelse af, at “ude er godt, hjemme er bedst”, dvs. at det er lykken at arbejde på hovedkontoret, fremfor på en anden lokalitet.

Christensen punkterer også myten

Christensen argumentere også for, at distance godt kan være en fordel. (På den måde kan det jo være svært at sige, om denne diskussion hører hjemme i dette kapitel – eller det foregående, der handlede om *fordele* ved virtuelt arbejde. Vi har valgt at inkludere det i nærværende kapitel, fordi hovedpointen er, at virtuelt arbejde kan bidrage til at “tømme” eller forarme hovedkontoret som arbejdsmiljø).

Først to citater af Christensen:

Et af de vigtigste dilemmaer i distancearbejde er, i hvilken udstrækning distance er en hæmsko, sammenholdt med nærhed som hæmsko (Christensen 2015a, 20),

og han tilføjer, at:

...distance (er) ikke altid årsag til organisationens problemer. Distance i arbejdet kan være en konsekvens, fx fordi ansatte netop vælger at arbejde på distance, da der på arbejdspladsen er mange irritationsmomenter (Christensen, 2015a, 106).

Der er også andre argumenter for at ”holde sig på afstand”. Som Christensen skriver:

Mennesker har ... ikke alene et behov for at opleve sig som en del af et socialt fællesskab, de har også et grundlæggende behov for i perioder ikke altid at være udsat for andre emmesker (Altman 1975; Christensen 2009). ... Behovet for privatliv skal altså (også) tilgodeses på arbejdspladsen, og muligheden for i perioder at arbejde hjemmefra er en måde at indfri dette på.” (Christensen, 2015a, 22).

Den fysiske arbejdsplads er heller ikke hverken nødvendig eller attraktiv:

Teknologien kan sagtens overføre samme indhold og signaler som ansigt-til-ansigt-møder, og derudover kan fysisk nærhed ligefrem hæmme menneskers mulighed for fx at møde nye mennesker og få inspiration til nye ideer (Christensen 2014; Perry-Smith 2006). Ligesom nærhed kan føre til mangel på privatliv, fordi fx kollegerne alt for ofte afbryder og forstyrrer (Christensen, 2015a, 22).

For at opsummere: Både nærhed og distance kan være en hæmsko for et godt arbejdsmiljø. Udfordringen er at finde den rette balance i den konkrete arbejdssituation, så bivirkningerne ved henholdsvis nærhed og distance bliver mindst mulige.

Klitmøller

Tilsvarende synspunkter fremføres af Klitmøller (2015). Han tager udgangspunkt i begreberne fysisk eller geografisk distance i f.t. psykologisk distance – og samspillet imellem dem:

*...spatial and temporal distribution adds to the psychological distance, which in turn might also have **positive consequences** for individual's perception (Wilson et al., 2013). Thus, psychological distance has been found to reduce individual's task anxiety and perception of task complexity (Thomas & Tsai 2012) as well as stress (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). (Klitmøller, 2015, 12).*

Umiddelbart kan man under sig over, “hvorfør afstand nu pludselig er godt”, når det indtil nu mest har handlet om den isolation, der ofte er afstandens følgesvend. Forklaringen skal søges i såkaldt *construal level theory*, der argumenterer for, at den måde, hvorpå en person opfatter og fortolker en given genstand eller et fænomen, vil afhænge af den psykologiske og fysiske afstand til denne

genstand. Med psykologisk afstand menes bl.a. forskelle i national kultur, professionskultur mv., mens fysisk afstand henviser til geografisk lokalitet, tidszoner mv., jf. dette citat fra Wikipedia::

Construal level theory (CLT) is a theory in social psychology that describes the relation between psychological distance and the extent to which people's thinking (e.g., about objects and events) is abstract or concrete. The general idea is that the more distant an object is from the individual, the more abstract it will be thought of, while the closer the object is, the more concretely it will be thought of (Wikipedia).

Eller som Klitmøller formulerer det:

...individuals are guided by their perception rather than objective facts and thus take decisions based on how they see things rather than on how things are – especially when things are at a distance (Klitmøller 2015, 4)

og:

I relation til virtual work bruges construal level theory (CLT) til at belyse, “how working virtually can affect individual’s perceptions of their surroundings” (Klitmøller, 2015, 4).

Kort sagt: Det handler om, hvordan en person opfatter, forstår og fortolker sine omgivelser:

Selv om der ikke nødvendigvis er en 1:1 relation mellem fysisk og psykologisk distance, vil i en række tilfælde øget fysisk distance også føre til øget psykologisk distance (Klitmøller, 2015, 7).

Hypotesen er, at en person, der arbejder offsite, ser mere nøgternt/objektivt og mindre subjektivt/følelsesmæssigt på, hvad der foregår i organisationen. Det er en variant af den danske talemåde: ”Hvad man ikke ser, har man ikke ondt af.” Selv om der ikke er et 1:1 forhold mellem fysisk og psykologisk afstand, vil opfattelsen af et objekt eller en adfærd (dvs. den psykologiske afstand) være påvirket af den fysiske afstand.

I relation til virtuelt arbejde er pointen, at hvis man er ”på passende afstand” (bemærk at vi har dette udtryk på dansk) af organisationen, vil ens syn på denne være mere abstrakt, objektivt, målorienteret og dekoblet fra den konkrete kontekst, end hvis man er tæt på. I så fald er opfattelsen (perceptionen) konkret, subjektiv og afspejler ikke de organisatoriske mål. Som Klitmøller formulerer det: På lang afstand fokuserer man på *why (hvorfor)*, på kort afstand fokuserer man på *how (hvordan)*.

Klitmøller får faktisk bekræftet sin hypotese om, at afstand kan være godt, fordi man – sagt lidt firkantet – ikke hvirvles helt så meget ind i ”hønsegårdsfnidder”, magtspil mv., som hvis man er tæt på organisationen:

We found some support for our general hypothesis and the theoretical notion that the more employees are working virtually the more positively they will see activities and behavior performed by others in the organization. This hypothesis is based on construal-level theory predicting that

when individuals are distant, they see behaviors and activities in a more objective and emotionally detached way (Klitmøller, 2015, 20).

Virtuel kommunikation, (som er den primære livsnerve i virtuelt arbejde), hjælper med andre ord personen til at holde "arm length" til organisationen, koncentrere sig om arbejdsopgaverne og ikke lade sig hvirvle med af magtspil, rygter, intriger mv. på (hoved)kontoret, der kan virke distraherende, fordi man "ikke kan se skoven for bar træer".

Med det spændende lys, som construal level theory kaster over begrebet virtuelt arbejde, kunne man godt ønske sig, at der blev forsket noget mere i emnet, men som Klitmøller skriver:

...studies of the potential positive aspects of virtual work are still scarce (Henderson, 2008, gengivet efter Klitmøller, 2015, 5).

Konklusionen på den – indrømmet: lange – analyse og diskussion af betydningen af fysisk og psykologisk distance er, at de nævnte forskere gør oprør mod retorikken og den stereotype opfattelse af, at personer der arbejder offsite eller virtuelt, kan komme til at opleve social isolation, men at det ikke påvirker medarbejdere, der arbejder på (hoved)kontoret.

Konklusion

Kapitlets hovedtema har været de udfordringer og problemer, der er knyttet til virtuelt arbejde. Derfor er det ikke overraskende, at stemningen har været lidt dyster, måske med undtagelse af det forrige afsnit, hvor der har været fremført en række argumenter for, at man kan "få for meget af det gode", dvs. fysisk nærhed og staldvarme på arbejdspladsen – og at afstand og mangel på fysisk kontakt faktisk – og overraskende – kan være en fordel.

I oversigten på næste side har vi samlet de væsentligste problemer og ulemper.

Oversigt: Ulemper ved virtuelle teams og virtuel ledelse

- Manglende nærvær, kropssprog, ansigtsudtryk
- Manglende tillid
- (For) fleksible eller manglende grænser i organisationen
- Krav om udadvendthed, disciplin
- Isolation og stress
- Lavere engagement og trivsel
- Følelse af kedsomhed, frustration, bristede faglige ambitioner og dekobling fra virksomhedens identitet og værdisæt
- Kultur- og sprogforskelle kan være vanskelige at tackle
- Stiller større krav om kompetence, uddannelse/træning og støtte end fysiske teams
- Fire kritiske kompetencer: kommunikation, forventningsafstemning, allokering af ressourcer og modelere ønsket adfærd
- Capture the team member's mind-share: kæmpe mod the "out of sight, out of mind" syndrom
- Vanskeligt at skabe sammenhængskraft og synergi i teamet
- Risiko for meningsforskelle, misforståelser, konflikter og magtspil
- Risiko for suboptimering: lokal prioritering
- Informations-/dataindsamling og videndeling er anderledes – og svær
- Vanskeligt at monitorere præstationsvurdering (personalebedømmelse)
- Professionel, uformel og/eller social interaktion er sværere
- Risiko for professional isolation
- Tab mht. innovations-potentiale

- Omkostninger når de virtuelle kommunikationsmidler ikke fungerer
- Forarmning af arbejdsmiljøet på hovedkontoret (= den centrale arbejdsplads)
- Tab af innovations potentiale i teamet pga. den store geografiske, organisatoriske eller kulturelle afstand mellem medlemmerne af teamet
- Risiko for at overse, at mange af de væsentligste arbejdspladsdynamikker er ens for virtuelle og fysiske miljøer
- Virtuelle teams er mere sårbare end fysiske teams, hvis de er kendetegnet ved dårlig ledelse.

Umiddelbart – og især ud fra en common sense betragtning – kan det virke overvældende med de mange problemer og ulemper, der er forbundet med virtuelt arbejde, fordi det rummer en række tab i f.t. en traditionel fysisk arbejdsituation. De forholdsvis kritiske kommentarer skal dog ses i lyset af, hvad *alternativet* ville have været. På en moderne, samlokaliseret arbejdsplads kan dette typisk være et storrums kontor/kontorlandskab, som jo *heller ikke* er en uproblematisk arbejdsform.

Det fremgår af følgende citater:

Folk der arbejder i storrumskontorer er mere syge end medarbejdere i enkeltmandskontorer.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

På den ene side har vi det sjovt og får spontant gode ideer i samværet med kollegerne i de åbne kontorlandskaber. På den anden side bliver vi stresset af støj og afbrydelser fra de samme kolleger.
Ole Faurby, dir. NCC

73 % mener ikke, at deres arbejdsplads (storrumskontorer) er indrettet til at understøtte kommunikation og kreative møder.

Undersøgelsen NCC/United Minds

I de senere år er man blevet opmærksom på, at der er et produktivitetstab i de åbne kontorlandskaber. Mange afbrydelser og støj sænker arbejdstempoet.

Thomas Toft, forsker

Alle citater stammer fra Pol. 28.3.2016

Lad os som en lidt anekdotisk illustration bringe følgende stemningsbillede, baseret på dels en undersøgelse af generne ved kontorlandskaber, dels et konkret virksomhedseksempel (Topdanmark, hvor knap 1.000 personer sidder i storrumskontorer):

Derfor hader medarbejdere de åbne kontorlandskaber

Støj og forstyrrende kolleger er de to værste gener ved åbne kontorlandskaber, der langt fra altid fungerer efter hensigten. Derudover er der også problemer med både indeklimaet og temperaturen i kontorerne. Kontorerne er direkte hæmmende for produktiviteten på arbejdspladsen. Sådan lyder udsagnene fra en række medarbejdere, som selv sidder i åbne kontorlandskaber til daglig. Det viser en undersøgelse, som producenten af bl.a. headset, Jabra, har lavet sammen med analyseinstituttet Lindberg International.

De største gener er støj, kollegers afbrydelser og manglen på privatliv. Derudover er der også problemer med både indeklimaet og temperaturen i kontorerne. Næsten halvdelen af dem, som sidder i et åbnet kontorlandskab, mener, at det er hæmmende for deres produktivitet.

I prioriteret rækkefølge er de fem største gener:

- 1. Støj*
- 2. Afbrydelser fra kolleger*
- 3. Temperaturen i lokalet*
- 4. Indeklimaet*
- 5. Mangel på privatliv*

Topdanmark var en af de første virksomheder herhjemme, som begyndte med storrumskontorer. Det skete for 40 år siden. I dag er der 983 arbejdspladser i kontorerne, og på en normal arbejdsdag

Forvaltningschef hos Topdanmark Martin Arildslund fremhæver, at virksomheden har foretaget en bred vifte af tiltag for at få lokalerne til at fungere. Der er gulvtæpper på hele kontorarealet, så der er mindre støj fra trin, og der er skillevægge mellem afdelingerne og ud til gangarealerne. Samtidig er der en del små mødelokaler og arbejdsrum, som ligger tæt på den enkeltes plads, så de er nemme at komme til. Som noget meget vigtigt arbejder Topdanmark desuden med begrebet hvid støj.

»Det er en højttaler i loftet, som hele tiden udsender støj, men i samme frekvens, som man taler. Man kan godt høre, at ens kolleger taler, men ikke hvad de taler om. Det har en kæmpeeffekt, fordi det er med til at lægge en dæmper på, hvor højt man taler. Det er et system, der er bygget til storrumskontorer og er meget gængs i USA, men herhjemme bliver det ikke brugt ret meget ud over hos os,« siger Martin Arildslund

(Kilde: Berl. Tid., 16.2.2016 (i uddrag)).

Konklusionen kan jo meget let være, at, ja, det er meget besværligt med virtuel organisering, men er der overhovedet et alternativ, hvis de bedste hjerner sidder spredt og ikke kan samles ét sted, hvis globaliseringen forudsætter, at man er med, hvor det sker og sker, hvis gode opgaveløsninger kræver tværfaglig indsats, og hvis der er et pres for at bruge de elektroniske kommunikationsmidler

maksimalt, enten fordi man ikke har tid, lyst eller råd til at flytte sig fysisk, eller fordi det simpelthen giver en bedre problemløsning, at ”man mødes i cyper space”?

Sammenholder man kapitel 4 og 5, kan det sammenfattes i én sætning: *virtuelt arbejde er et tveægget sværd eller en mønt med to sider*. Kunsten består i – med respekt for og i ærbødighed over for de konkrete situationsbestemte præmisser – at finde den rette balance mellem fysisk og virtuelt arbejde og dermed mellem nærhed og afstand.

I det følgende kapitel analyseres samspillet mellem virtuelt arbejde, arbejdsmiljø og social kapital.

Kapitel 6

Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital

Teknologien gør det lettere at være arbejdsnarkoman. Men det er ikke teknologiens skyld, at vi er det. Det er vores ansvar.

Jens Moberg, Leadership Institute

Overblik over kapitlet

Virtuelt arbejde og virtuel ledelse er, som det illustreret ovenfor, meget aktuelle emner. Det diskuteres både i et teoretisk og et praktisk perspektiv. Kontoret eller fabrikken, hvor man stempler ind om morgenen og ud om eftermiddagen, er overraskende livskraftige forestillinger om vores syn på arbejdspladsen. Men i praksis udføres en stadig mindre del af arbejdsomfanget i snævre geografiske rammer og i små velafgrænsede bokse (Lutz, 2013). Den rigide geografiske og tidsmæssige adskillelse af arbejde og fritid er også på godt og ondt på vej ud. Det gør det nødvendigt og vigtigt at forny ledelses-, samarbejds- og kommunikationsbegreberne, som vi da også ser det ske i de mange bidrag til området.

Det er interessant at notere sig, at disse diskussioner med tilsyneladende ret stor forsinkelse inddrager arbejdsmiljøforhold. Man kan hævde, at arbejdsmiljøforskningen i vidt omfang stadig lever med forestillingen om arbejdspladsen, hvor man stempler ind på et bestemt sted om morgenen og ud igen om aftenen, og hvor ledere og medarbejdere i løbet af en arbejdsdag er eller kan være i fysisk kontakt med hinanden.

Arbejdsmiljøindsatserne og vidensopbygningen om arbejdsmiljø er vokset ud af årelange bestræbelser på inden for arbejdsmarkedets institutionelle trepartsrammer at sikre både gode og sikre arbejdsvilkår og produktive arbejdspladser. Her ser man for sig fysiske rammer, hvor arbejdsmiljøet systematisk kan dokumenteres, monitoreres, trimmes og forbedres. Men når det er sagt, er det også vigtigt at fremhæve, at arbejdsmiljøforskningen på ingen måde er statisk. Der kommer nye aspekter til, herunder nogle som er nyttige i forbindelse med analyser af den virtuelle virkelighed.

Der er ikke noget nyt i, at arbejdslivet er udflydende, men det er nyt, at det bliver italesat hos vores mandlige medlemmer. De har større fokus på, hvad der samlet set virker som et godt liv. De er stadig enormt ambitiøse i forhold til deres arbejde, men der er kommet en bevidsthed om, at der findes andre måder at arbejde på.

Mette Knudsen, rådgivningschef, Djøf, Berl. Tid., 1.5.2016

I dette kapitel ses der på nogle af de vigtige begreber i arbejdsmiljøforskningen, som har indflydelse på de virtuelle arbejdsvirkeligheder. Først gennemgås arbejdsmiljøbegreberne i hovedtræk med henblik på at indkredse karakteren af tendenser og ændringer. Herefter ses der på bidragene fra den internationale forskning, og i forbindelse hermed er det især relevant at inddrage begrebet social kapital. Endelig udpeges i konklusionen de videnshuller, som måske i fremtiden kan og bør være genstand for forskning og analysearbejde inden for arbejdsmiljø i den virtuelle arbejdsvirkelighed.

Arbejdsmiljøanalyserne på vej ind i den virtuelle virkelighed?

Opmærksomheden omkring arbejdsmiljø er ikke ny, og regler omkring beskyttelse af personer, der arbejder med farligt maskineri og giftige stoffer stammer helt tilbage fra 1800-tallet, og i 1901 kom den første lov på arbejdsmiljøområdet. Det er ikke mindst den medicinske forskning, som har bidraget med viden til den løbende regulering af området. I forbindelse med reformer i 1970'erne blev arbejdsmiljøområdet nyorganiseret, og den systematiske og tværfaglige vidensgenerering om og monitorering af arbejdsmiljøet blev fremmet. Arbejdsmiljøfondet fik således til opgave at fremstille informations- og vejledningsmateriale samt støtte uddannelse og forskning. Reformerne fra 1970'erne og frem efter var også startskuddet til at begynde at drage nye aspekter ind, herunder ikke mindst forhold vedr. det psykiske arbejdsmiljø.

Et stort fremtidsstudie fra Arbejdstilsynet fra 2010 havde til opgave at skabe et grundlag for den fremtidige arbejdsmiljøindsats. I rapporten fra dette studie fremhæves de væsentlige udviklingstendenser på fremtidens arbejdsmarked, som har betydning for arbejdsmiljøet. Her nævnes bl.a. globalisering og indvandring, demografiske udviklinger hen mod flere ældre, flere jobs i servicesektoren, presset på den offentlige sektor samt ny teknologi og nye organisationsformer, herunder flere løst ansatte. Det virtuelle arbejde nævnes som en konsekvens af den teknologiske udvikling, og det fremhæves, at det kan have betydning for tilpasningen af arbejdsmiljøet. Rapporten specificerer dog ikke dette nærmere.

I lyset af udviklingstendenserne anfører Arbejdstilsynet (2010), at arbejdsmiljøindsatsen traditionelt har været fokuseret på at minimere risikofaktorer, dvs. faktorer som øger sandsynligheden for sygdomme, gener og ulykker. Men det kan være relevant at supplere med at minimere andre og mindre konkrete risici ved at sætte fokus på at styrke de positive psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. Her nævnes faktorer som indflydelse og deltagelse, tillid og retfærdighed, involvering, mening,

engagement og identitet i arbejdet. Disse faktorer betragtes som en mulighed for at skabe både trivsel og personlig udvikling hos medarbejderne.

En bekymring i rapporten fra Arbejdstilsynet (2010) er den hastige forandringstakt på arbejdsmarkedet, som kræver stor fleksibilitet af arbejdsstyrken og en vilje til kontinuerlig efteruddannelse. Der peges på internationale tendenser til stigning i forekomsten af psykiske sygdomme, og man ser en mulig sammenhæng med stigende kognitive krav og kompleksitet på arbejdspladserne som følge af ny teknologi, nye ledelsessystemer og arbejdsprocesser kombineret med høje arbejdskrav og stigende usikkerhed på arbejdsmarkedet. Dette giver følelsesmæssige og social belastninger. De psyko-sociale risikofaktorer som nævnt ovenfor er centrale, men sammenhængene er komplekse. Arbejdstilsynet (2010) peger på behovet for at skabe mere viden om disse forhold. Samlet konkluderes det, at der trods forbedringer stadig er en lang række arbejdsmiljøproblemer, men at der set på baggrund af den samlede udvikling på arbejdsmarkedet er grund til at have særlig fokus på det psykiske arbejdsmiljø, muskel-/skeletpåvirkninger og arbejdsulykker.

Den digitale verden er et skiftende, labilt netværk med et potentielt konstant, rumuafhængigt samvær, en endeløs spejling og forhandling af identiteten, som udfordrer dets indfødte medlemmer som selvstændige mennesker, fordi de aldrig har prøvet at være sig selv og måske derfor aldrig har haft et selv.

Søren Schultz Hansen, erhvervsforsker, Pol., 29.2.2016

Det National Center for Arbejdsmiljø (NFA) blev oprettet allerede i 1946, men har siden da skiftet både navn og opgaver. Centret bidrager med en kontinuert og systematisk vidensgenerering inden for arbejdsmiljøområdet, og NFA's tilgange og metoder er da også fixpunkter for dette arbejde. Her skal fremhæves nogle få hovedbudskaber af særlig betydning for analyserne.

NFA indsamler og formidler arbejdsmiljødata. Det er data, der viser, hvordan danskernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø og helbred har udviklet sig over tid, fordelt på jobgrupper, alder og køn. NFA's undersøgelser omfatter 50.000 respondenter, som besvarer spørgsmål om deres oplevede arbejdsmiljø i følgende hovedgrupper af emner:

- Arbejdets planlægning og tilrettelæggelse, herunder spørgsmål om indflydelse på arbejdet og om at blive hørt, kommunikationen og samarbejdet med lederen og kollegerne om arbejdet, klarhed omkring arbejdsrollen mv.
- Tilfredsheden med arbejdet, herunder spørgsmål om arbejdsglæde, udviklingsmulighederne i arbejdet mv.
- Tidspres og stress på arbejdet, som bl.a. rummer en række spørgsmål om oplevelsen af tempo, tidsfrister, overbelastning, rådighed uden for arbejdstid mv.

- Konflikter på arbejdet, herunder mobning, trusler, chikane mv.
- Sikkerhedsforanstaltninger, herunder synlig sikkerhedsledelse mv.
- Udsættelse i arbejdet for fysiske risici, herunder støj, vibrationer, vådt miljø, belastende arbejdsstillinger, tunge løft mv,
- Selvomplevet arbejdssevne og helbred, herunder smerter, sygdomsforløb, psykisk velfindende og helsevaner, mv.

Der indgår data om svarpersonernes jobfunktioner og demografi, men NFA's skema kortlægger ikke forhold omkring placeringen af arbejdspladsen, og om hvorvidt respondenterne arbejder på samme sted som deres leder og kolleger. Dog spørges der til, om respondenterne har en hjemmearbejdsplads.

Undersøgelserne resulterer i et meget stort datamateriale. Et hovedresultat af de sammenfattende analyser er, at det primært er ufaglærte og faglærte grupper, som udsættes for fysiske arbejdsmiljøbelastninger. Arbejdsmiljømæssige bundscorere findes inden for bygge- og anlæg, nærings- og nydelsesmiddelindustri, restaurant, rengøring. Derimod byder IT-sektoren, en række offentlige funktioner og mange servicebrancher ikke på fysisk belastende jobs i samme grad.

Vigtige resultater er endvidere, at stress er en væsentlig negativ arbejdsmiljøfaktor inden for det psykiske arbejdsmiljøspektrum, og stress forekommer i mange brancher. Ikke mindst personer med jobfunktioner inden for det højtuddannede arbejdsmarked føler et hårdt pres på jobbet (www.nfa.dk). Stress udpeges som en af de væsentlige arbejdsrelaterede belastninger, som kræver en koordineret indsats både på arbejdspladserne og politisk.

Der er også i NFA's undersøgelser god evidens for betydningen af de ledelsesmæssige indsatser for opnåelsen af et godt arbejdsmiljø. Det samme gælder kvaliteten af kollegiale relationer, som også bidrager til et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er med det perspektiv, at oplysninger omkring social kapital på arbejdspladsen er kommet ind i de nationale arbejdsmiljøundersøgelser, og dette aspekt behandles yderligere nedenfor. Som det fremgår, er den virtuelle side af arbejdsmiljøet ikke behandlet i analyserne fra NFA og andre danske arbejdsmiljøanalyser. Men der er ansatser til, at man kan tage temaet mere entydigt op i kommende analyser, måske startende med at anvende eksisterende tal om hjemmearbejde.

International konkurrence, en presset offentlig sektor, deleøkonomi og flere højtuddannede freelancere peger i retning af et samfund med færre faste job.
Bent Wither, journalist, Berl. Tid., 24.3.2016

International forskning om sammenhængene mellem virtualitet og arbejdsmiljø

Hvordan behandles sammenhængene mellem virtualitet på den ene side og psykisk og fysisk arbejdsmiljø på den anden side i den internationale forskning? Er der grund til optimisme, således som det ses i Macik-Frey m.fl. (2007), hvor forfatterne er af den opfattelse, at muligheden for at arbejde virtuelt kan bidrage til en bedre arbejdstilrettelæggelse og fjernelse af nogle af de traditionelle arbejdsmiljøbelastninger. Virtuel organisering kan bidrage til øget selvstændighed og kompetence hos medarbejderne, fordi virtuel ledelse medfører mindre kontrol fra lederen. Ræsonnementet er, at dette giver mere indflydelse, selvledelse, mulighed for kompetenceudvikling og motivation for medarbejderne (Aspeli & Molstad, 2010), især hvis fjernlederen har fokus og kan skabe tryghed og tillid. Det er dog ingen selvfølge, og meget afhænger både af lederen og medarbejderne.

Den internationale forskning har et meget intenst fokus på hjemmearbejde/distancearbejde, og på aspekter af arbejde-privatlivs balancer i den forbindelse (Hilbrecht m.fl., 2013, Raghuram & Wiesenfeld, 2004; Wiese & Knecht, M, 2015). Her fremhæves, at muligheder for hjemmearbejde kan bidrage til en bedre balance og større jobtilfredshed. Men der betales også en karrieremæssig pris, og at det ikke mindst er kvinder, som risikerer at sakke agterud. Den kollegiale kontakt – såvel den formelle som den uformelle – har en virkning på mulighederne for at gøre sig gældende på arbejdspladsen.

I en rundspørge, som Berlinge har foretaget blandt 174 store og mellemstore virksomheder svarer 65 procent af arbejdsgiverne, at nyuddannede medarbejdere er mere eller markant mere interesserede i en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv, end de var for bare 10 år siden.
Berl. Tid., 1.5.2016

Som vi så ovenfor, er der med udviklingen i arbejdsmiljøforskningen kommet mere vægt på de psyko-sociale faktorer. Konflikter kan fx være af en anden karakter og få andre forløb i virtuelle teams end i traditionelle teams. Ifølge Watson-Manheim m.fl. (2012) oplever nogle, men ikke alle virtuelle teams et øget antal konflikter. Mortensen & Hinds (2001) kommer frem til, at virtuelle, internationale teams gennemgår flere både kognitive og følelsesmæssige konflikter end traditionelle team. Dette forklares med en større kulturel diversitet. Diversitet i teams er påvist at øge risikoen for konflikter. Konflikterne kan være kognitive, når diversiteten er på viden/funktionalitet. Følelsesmæssige konflikter kan opstå, når diversiteten skyldes race, køn og etnicitet etc. Derudover kan en lavere følelse af nærhed og sammenhold have en betydning for konfliktniveauet. En sidste forklaring er, at kommunikation gennem teknologi giver dårlige muligheder for at aflæse hinanden, hvilket igen fører til højere grad af nedvurdering og mindre opmærksomhed på sociale normer end ansigt-til-ansigt kommunikation.

For traditionelle teams har de følelsesmæssige konflikter ofte en negativ betydning for teameffektiviteten, mens de kognitive konflikter, der har baggrund i uenigheder omkring arbejdet, kan være givende. I virtuelle teams er der en tendens til, at også den sidste type har negativ effekt. Konfliktniveauet i et team kan reduceres gennem fælles social identitet, hvilket ikke nødvendigvis gælder især for virtuelle teams sammenlignet med traditionelle teams. O'Leary & Cummings (2007) konkluderer, at der især opstår konflikter i hybride teams, hvor der er stor ubalance i antallet af teammedlemmer på forskellige lokaliteter.

En anden vigtig faktor fra spektret af arbejdsmiljøfaktorer handler om rolleklarhed. Relja & Bandalovic (2008) viser, at uklare roller i virtuelle teams hyppigere giver anledning til forsømmelser end i sammenlignelige traditionelle teams. Det hænger dog ofte sammen med øget arbejdspress, snarere end virtualitet, men der er en tendens til, at uafklarethed omkring roller og funktioner kan vare længere, hvis medarbejdere og ledere ikke er samlokaliseret.

Nixon & Spector (2013) forholder sig til teknologien, og hvordan den former medarbejdernes adfærd på arbejdspladsen – ikke mindst, hvor kommunikation og samarbejde foregår virtuelt. De taler om cyper-coping, som måske kan betragtes som et element af self-efficacy, men muligvis også andre faktorer.

Med en gennemgang af international litteratur må man konstatere, at emnet er underbelyst, i hvert fald med de arbejdsmiljøbriller, som det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø bruger. Men det kan konkluderes på basis af forskningen, at arbejdsmiljøaspekter af virtuelt arbejde er situationsbetingede og ikke nødvendigvis permanente, når man ser på det enkelte individ eller den enkelte organisation (Watson-Manheim m.fl., 2012). Det fremhæves i en oversigtsartikel (Bailey & Kurland, 2002), at forskningsresultaterne ikke er entydige, og at fordele og ulemper ofte kan opveje hinanden.

Det kan også have betydning for vurderingen af implikationer for arbejdsmiljøet.

Social kapital

Med arbejdspladsens sociale kapital menes den positive kollektive sammenhængskraft og individuelle kapabilitet udviklet på baggrund af faglige samarbejdsrelationer og gensidig tillid. Social kapital bidrager til, at man i et arbejdspladskollektiv løser arbejdsopgaver effektivt. Social kapital skabes og vedligeholdes i samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes (Hjalager m.fl., 2016). Putnam (1995) er en af kendteste bidragydere til forståelsen af social kapital som egenskaber ved en organisation. Herunder indgår fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde for det fælles bedste. Det er noget, som i stigende grad får indflydelse på arbejdsmiljøforskningen (Borg m.fl., 2014).

I litteraturen om social kapital sætter Coleman (1988) fokus på interpersonelle relationer. Sociale og organisatoriske strukturer er uomgængelige rammer for disse relationer. Coleman definerer og kategoriserer ikke bare omfanget af sociale relationer, men også og især karakteren af disse. Nogle relationer er mættede med krav og forpligtigelser (obligations), hvor man er dybt personligt involveret og yder noget uden nødvendigvis at forvente noget til gengæld. Sådanne relationer findes i familier, men faktisk også på mange arbejdspladser, hvor det er en del af en kollegial ånd og indstilling, at man løser sine opgaver så godt som muligt og med respekt for og uegennyttig hensyntagen til kollegerne.

Forventninger (expectations) er andre vigtige kendetegn ved sociale relationer. De afhænger af formelle og uformelle positioner og af personernes historie i de pågældende sociale strukturer. Hvis man er indehaver af en ”stor” social kapital, er man også velforbundet med andre, og der er en høj grad af gensidighed. Hos Coleman er tillid (trustworthiness) betinget af, at krav og forpligtelser vil blive opfyldt. Der kan være et langt tidsperspektiv i opbygningen af tillid. Tilliden er indlejret i de sociale relationer, og det vil være forbundet med tab af social kapital, hvis tilliden svigtes. Coleman (1988) understreger, at åbne informationskanaler er vigtige for, at man både i privatliv og arbejdsliv kan opbygge og vedligeholde social kapital, men der er også mange måder at etablere og bruge effektive informationsveje på. Alle organisationer har normer og sanktionsmuligheder, og dette fungerer som lim – eller når det omvendt går galt: som opløsningsmiddel – i sociale relationer.

Coleman (1988) initierer forskningen om sociale netværk, hvor han sætter fokus på, hvem der kender og har indflydelse på hvem, ligesom han analyserer betydningen af tætheden i netværkene som en faktor for både stabilitet og funktionsdygtigheden af netværk. Antagelsen er, at jo tættere netværkene er – mange relationer på kryds og tværs mellem en veldefineret gruppe af personer – desto mere social kapital. Han betoner dog også kendetegnene ved det såkaldte ”sammenbindende” sociale netværk i en gruppe, som deler historie, normer, arbejdsopgaver mv. Heroverfor ses ”brobyggende” relationer, som forbinder mennesker med personer, som har andre kompetencer og kvaliteter, og som har deres hovednetværk i andre grupper.

Sammenbindende sociale netværk er typisk befordrende for tryghed og effektivitet i kendte og forudsigelige sammenhænge. Brobyggende sociale relationer er af betydning for mennesker og organisationer, som skal være innovative og er i opbygnings- eller udviklingsfaser, og hvor der er brug for inspiration fra anderledestænkende. Disse faktorer er relevante i organisationer, som består af teams med forskellige lokaliseringer. Indtil videre er disse sondringer dog ikke inddraget i NFA’s arbejdsmiljøbegreber. I forbindelse med arbejdsmiljøforskningen er social kapital et vanskeligt begreb.

Social kapital er både en *forudsætning* for nærmere angivne aktiviteter i grupper, organisationer og samfund og et *resultat* af disse aktiviteter. Woolcock (1998) er inde i dette felt og henviser til, at social kapital bør fokusere på kilderne snarere end effekterne (s. 185). Der er nemlig alt for stor kompleksitet og usikkerhed om årsager og virkninger. Det understreger, at social kapital er et uhyre omdiskuteret begreb, og at der stadig er brug for at udvikle det i forbindelse med analyser af dagligdags interaktioner, herunder ved virtuelt arbejde.

Et tæt fysisk samspil på arbejdspladsen, hvor man virkelig lærer hinanden at kende, antages at lette opbygningen af social kapital, og formuleringen af spørgsmålene i arbejdsmiljøundersøgelserne afspejler denne antagelse. Samtidig går man ud fra, at social kapital er en positiv faktor for arbejdsmiljøet (Borg m.fl., 2014; Sørensen & Hasle, 2012). Heraf kunne man logisk gå videre og antage, at opbygning og anvendelse af social kapital er sværere i virtuelle teams, fordi medlemmerne af teamet og deres leder ikke har en daglig fysisk kontakt med hinanden. Implicit antages det, at dette kan have negative effekter på arbejdsmiljøet. Social kapital som begreb indgår i stigende grad i arbejdsmiljøanalyser, fordi der er kommet mere fokus på betydningen af relationsbygning og tillid for både fysisk og psykisk velbefindende i arbejdslivet (Oksanen m.fl., 2013).

Som det er påvist i de foregående kapitler, er der gunstige potentialer for arbejdsgivere og medarbejdere, og nogle af ulemperne ved virtuelt arbejde og virtuelle organisationer ligger i forlængelse af ideerne om social kapital. Det handler bl.a. om udfordringer i forhold til ledelse, koordinering og samarbejde (Maznevski & Chudoba, 2000), som indgår i NFA's undersøgelser. I denne sammenhæng ses mangel på kollegial support og afsondring fra de sociale relationer som savn og risikofaktorer (Bartel m.fl., 2012).

På virtuelle arbejdspladser kan det kræve ibrugtagning af andre redskaber end de sædvanlige i bestræbelserne på at opbygge og vedligeholde social kapital. Det kan betyde, at kommunikationskompetencer hos både medarbejdere og ledelse skal blive mere facetterede. Samtidig ses de elektroniske hjælpemidlers nye faciliteter som løftestænger, hvis disse eller bliver brugt innovativt.

Samarbejdet i en gruppe er afhængigt af sammensætningen af denne, og det har indflydelse på opbygningen af social kapital. Van Emmerik & Brenninkmeijer (2009) analyserer omfanget af social kapital i grupper og blandt gruppemedlemmer i organisationer, og hvordan den sociale kapital hænger sammen med deres effektivitet, performance og arbejdstilfredshed. Social kapital måles ved at kortlægge, hvem medarbejderne retter henvendelse til for at få arbejdsrelaterede råd, personlige råd, samt hvem de har som venner, og hvem de ser efter arbejdstid.

Modsat hvad man kunne tro, kan undersøgelsen ikke underbygge, at høj social kapital påvirker effektivitet, performance og arbejdstilfredshed. Det er af større betydning, at gruppemedlemmerne har overensstemmende visioner og mål med deres arbejde. Således er de kulturelle faktorer i van Emmerick & Brenninkmeijers undersøgelse af større betydning end sociale relationer.

Allen m.fl. (2004) undersøger også performance, arbejdstilfredshed og tillid i virtuelle teams. De finder faktisk ikke de store forskelle i performance og arbejdstilfredshed, men klarlægger, at medlemmerne i virtuelle og ikke-virtuelle teams kompenserer på forskellige måder. Hvis der ikke er mulighed for fysiske relationer, benyttes andre kanaler, men det kræver et indgående personligt kendskab til gruppemedlemmers ekspertise. Allen m.fl. (2004) understreger også, at ledelsens aktiviteter samt understøttende kulturer er vigtige. Det bekræftes af Powell & Piccoli (2006), som heller ikke kan finde stærke sammenhænge mellem geografisk nærhed og tillid.

Det kan lægges tidsdimensioner ind i forskningen. Brahm m.fl. (2012) finder, at høj tillid i det tidlige stadie af et virtuelt team medfører bedre fælles teammål, bedre binding/tilknytning og bedre performance. Dette hænger sammen med et behov for at undgå usikkerhed og uklarhed, og det anføres, at lederen således bør fokusere på at skabe tillid i teamet fra start. Ifølge DeRosa & Hantula (2004) er graden af tillid umiddelbart højest i traditionelle teams, men virtuelle teams kan over tid opnå den samme grad af tillid. Tillid skabes almindeligvis via ansigt-til-ansigt kommunikation grundet fordelene ved samtidigheden ved syn, hørelse og kropssprog. Liu & Burn (2009) finder, at kommunikation gennem teknologi vurderes som mindre pålidelig, mere upræcis og sværere at fortolke end ansigt-til-ansigt kommunikation.

Haines m.fl. (2013) undersøger aspekter af social kapital i transnationale teams og kommer frem til, at omlokaliseringer til nye geografiske lokationer gør opbygningen af social kapital vanskeligere. Dog har de omlokaliserede personers holdninger og attituder en afgørende betydning for, om opbygningen af social kapital lykkes. Også Zimmermann (2011) giver en forståelse af faktorer, som påvirker de sociale relationer, herunder kultur, geografisk afstand, indbyrdes opgaveafhængighed, integrativt lederskab, delte visioner og mål. Zimmermann (2011) betegner også konflikter som skadelige faktorer for succes i virtuelle teams.

I Robert m.fl.'s forskning (2008) er tiden også et element, og der ses på teammedlemmernes fælles historie. En lang historik giver alt andet lige bedre funktionsdygtighed og integration af viden i virtuelle teams. Rationalet er, at de har samarbejdet og dermed opbygget en virtuel social kapital. Roberts m.fl. (2008) skelner mellem tre forskellige underformer af social kapital: strukturel, relationel og kognitiv. Kun de to sidste har en signifikant betydning for vidensintegration i virtuelle teams. De undersøgte teams havde alle gode tekniske og andre muligheder, men mulighederne blev især brugt, hvis man havde relationer eller viden i forvejen.

Karakteren af arbejdet har stor betydning for virtuelle teams måde at fungere på, og Vorakulpipat m.fl. (2010) undersøger virtuelle teams i byggesektoren. Her er medarbejderne i høj grad afhængige af hinanden og dermed også af en stor social kapital. Det er med den sociale kapital som forandring, at man distribuerer en stor mængde tavs viden for at få opgaverne på en byggeplads løst. Ofte formidles denne viden bedst uden geografiske afstande i sjak, som arbejder tæt sammen. Men Vorakulpipat m.fl. (2010) kommer frem til, at involverende ledelsesformer, høj grad af informationsdeling og brug af relevante teknologiske hjælpemidler også på byggepladser kan gøre virtuelle teams effektive. Coakes m.fl. (2008) går i deres forskning et skridt videre, og her kortlægges en række drivkræfter, som er med til at bestemme udviklingen af arbejdet i team. Om det går godt eller skidt er fx betinget af behovet for at træffe hurtige beslutninger, mængden af viden og information inden for feltet samt de teknologiske kommunikationsmuligheder.

Han & Hovav (2012) går ind i begreberne *sammenbindende* og *brobyggende* social kapital i teams – dog ikke virtuelle teams. De finder, at vidensdeling bedst finder sted i sammenbindende sociale relationer, og at det understøtter betydningen af tryghed, således som det også fremhæves i de danske arbejdsmiljøundersøgelser. I det omfang at ledere ønsker at fremme brobyggende sociale netværk, anbefales de at tage dette i betragtning, både når teams sammensættes og i forbindelse med

projektgennemførelsen. Opbygning af en brobyggende social kapital skal således ”medieres” og faciliteres. Yuan & Gay (2006) finder i deres studie, at brobyggende social kapital har en indflydelse på performance i grupper, som arbejder med computere som kommunikationsmiddel. Man må konstatere, at ideerne om sammenbindende og brobyggende social kapital ikke i særlig grad har fundet anvendelse i forskningen om virtuelle teams.

Et vigtigt tema i forskningen er, hvordan man gennem teknologitræning kan bedre den teknologiunderstøttede kommunikation og dermed understøtte opbygningen af organisationens sociale kapital. Relja & Bandalovic (2008) finder, at ansatte i virtuelle teams kan trænes til at udvise tillid og forklarer i øvrigt den reducerede tillid med isolation, travlhed, lav grad af videndeling og sjælden kontakt med hinanden. Malhotra m.fl. (2007) minder om, at tillid i virtuelle teams baserer sig på handlinger (og forventninger om, at en handling gennemføres) mere end på goodwill. Derfor er det væsentligt, at forventninger og handlinger er udtrykt så eksplicit som muligt for alle, og noget af det eksplicitte kan komme til udtryk fysisk, fx med synlig aktivitet. Med mere social kapital behøves mindre eksplicitet.

Forskningen har ikke særligt meget at bidrage med omkring effekter af social kapital for helbreds- og arbejdsmiljøfaktorer. Oksanen m.fl. (2013) anbefaler, at dette bør styrkes som forskningsemne. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø anfører begrundelsen for at knytte arbejdsmiljø og social kapital sammen således: ”Social kapital er værdien af de gode relationer på arbejdspladsen. Mange erfaringer viser, at situationer med social kapital øger kvalitet, produktivitet og trivsel.” (Arbejdsmiljøviden.dk). Videre gives en definition gennem tre nøglebegreber: tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, ofte kaldet ”de tre diamanter”. Begrebet social kapital anvendes hermed smallere end i de undersøgelser, der refereres til ovenfor. Arbejdsmiljørådet (u.å., 6-7) definerer nærmere:

- *Tillid: Tilliden handler om troværdighed og om, hvorvidt man kan regne med hinanden. Tillid viser sig i to former: den lodrette tillid og den vandrette tillid. Den lodrette tillid handler om forholdet mellem ledelse og de ansatte. Den vandrette tillid handler om tillid de ansatte imellem, altså om de ansatte stoler på hinanden.*
- *Samarbejdsevner består af konkrete samarbejdskompetencer, normer for gensidige forpligtelser samt strukturer, der fremmer samarbejdet. Et godt samarbejde er, når de ansatte på arbejdspladsen – såvel ledelse som medarbejdere – har evnen og viljen til at samarbejde om at nå et fælles mål. Det gode samarbejde finder sted i samspillet mellem ledere og medarbejdere og sker i praksis gennem koordinering, kommunikation og ved at praktisere det i dagligdagen.*
- *Retfærdighed. Oplevelsen af at blive retfærdigt behandlet er vigtig for viljen til at samarbejde med både kolleger og ledelse på en arbejdsplads. Typisk taler man om retfærdige processer og retfærdig fordeling af goder. Det kan fx være muligheden for at have indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdsprocesser. Det kan også være indflydelse på medarbejdergoder og på fordelingen af dem.*

Fra 2014 har NFA arbejdet med at videreudvikle undersøgelsesmetoderne om social kapital (Borg m.fl., 2014), og der er udviklet en udvidet spørgemetode, som dog ikke er anvendt i denne rapport. NFA søger at binde analyserne tættere op på et teoretisk grundlag og finde frem til en mere effektiv skelnen og måling af sammenbindende og brobyggende social kapital. Det understreges også af international forskning, herunder Oksanen m.fl. (2013), at der er behov for – med kvantitative og kvalitative analyser – at gå nye veje i analysen af sammenhængen mellem arbejdsbetingede helsefaktorer og social kapital.

Konklusion

Dette kapitel indkredser forskningsresultater om sammenhængene mellem virtuelle arbejdsformer og arbejdsmiljø. Det er et relativt nyt forskningsområde, og endnu er der kun få resultater, som direkte og entydigt arbejder med denne sammenhæng. Når det gælder social kapital, er det et meget lovende begreb, som er under udvikling i arbejdsmiljøsammenhænge, og det er også her, at der ligger muligheder for at lægge den geografiske vinkel ind med større vægt og søge klarere evidens for fordele og ulemper for både arbejdsgivere og arbejdstagere i de virtuelle arbejdsformer.

Helt generelt synes der at være både positive og negative virkninger for arbejdsmiljøet af virtuelle arbejdsformer. Der er ikke entydige resultater, hverken for så vidt angår det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø. Det er dog primært det psykiske arbejdsmiljø, som påkalder sig interesse, herunder især stressfaktoren. Meget afhænger dog af ledelsesstil og -indsats. Det kan konstateres, at danske ledere er meget arbejdsmiljøbevidste (Ugebrevet A4, 21.1.2016), men omsætningen til de virtuelle arbejdsformer afventer måske i nogen grad stadig, således som det demonstreres i de foregående kapitler i denne rapport.

Analyserne henviser til den store dynamik på arbejdsmarkedet. Det er både en udfordring og en mulighed for den fremadrettede forskning. En udfordring, fordi udsagnskraften af hidtidige forskningsresultater svækkes, hvis der fx kommer radikalt nye virtuelle teknologier til. En mulighed, fordi man i et forandringsfelt kan arbejde med eksperimentelle og inddragende forskningsdesigns.

Kapitel 7:

Krav til ledere, medarbejdere og organisatoriske rammer

Distancearbejde fungerer fint for nogle mennesker noget af tiden. Men for de fleste er distancearbejde den mest bagvendte progressive politik, der nogensinde er opfundet.

Lucy Kellaway, journalist, Financial Times

Der skal tre til en tango – i hvert fald en virtuel én af slagsen. Virtuel ledelse stiller i sagens natur krav til den leder, der *udøver* virtuel ledelse. At leve op til disse krav er imidlertid ikke nok. Det stiller også krav til medarbejderne at blive *udsat* for virtuel ledelse, og hvis ikke disse kan eller vil leve op til kravene, er det meget svært at hente successen hjem. Endelig skal de *organisatoriske rammevilkår* være sådanne, at lederens og medarbejdernes forenede bestræbelser på at sikre kvalitet i den virtuelle ledelse faktisk lykkes. De organisatoriske barrierer kan være så giftige, at lederen og medarbejderne står magtesløse eller i hvert fald hæmmes i skabelsen af effektiv virtuel ledelse. I kapitlet behandles de tre aktører/faktorer hver for sig – og i den nævnte rækkefølge.

Krav til lederne

Ledelsesopgaven i virtuelle teams er vanskeligere end i fysiske teams. Denne kompleksitet beskrives af Berry (2011) på følgende måde:

*The use of virtual teams adds **complexity** for management in many organizations because virtual teams are sociological and social systems just as is any team, but **virtual teams also have their work processes intertwined with technological systems** (Maznevski & Athanassiou, 2003). Virtual teams may also have enhanced levels of **diversity** as compared with traditional face-to-face teams because of the multitude of different disciplines, functions, professions, organizations, countries, and cultures that can be easily added into the team (Griffith & Neale, 2001). Thus, the **technological***

element, which allows asynchronous communication to happen at different times (Yates & Orlikowski, 2002), when combined with the diversity element, adds complexity that may create additional barriers that management or leaders need to be overcome when working to create effective teams. Flanagan and Waldeck (2004) note that **employee membership and identification** is a challenging concern as organizations become increasingly dispersed, decentralized, and virtual. Thus, members may well have competing allegiances (tillid, loyalitet, tilknytningsforhold red.), and overcoming these barriers will require purposeful management strategies (Berry, 2011, 192).

Kompleksiteten hidrører ifølge Berry altså dels fra teamets diversitet og deraf følgende forskelle i enkeltpersoners loyalitet og tilhørsforhold, dels fra det faktum, at kommunikationen primært foregår via informationsteknologi.

Konkrete ledelsesmæssige kompetencekrav

I det følgende præsenteres en buket af forskningsresultater vedr. de konkrete ledelsesmæssige kompetencekrav, der stilles. Som understreget af Ziek & Smulowitz (2014), er forskningen på området beskeden:

.... although previous work describes at length the functions of virtual team leadership and the importance of developing a proficiency in certain skills, there are still gaps regarding which **leadership competencies** relate to virtual team effectiveness (Ambrose et al., 2009). It is not that the relationship between virtual team leadership and team effectiveness is not important, just that certain features of it are underdeveloped in the literature (Ziek & Smulowitz (2014, 107).

Selv om deres eget umiddelbare forskningsfokus er såkaldt emergerende ledere, (dvs. spontant opståede lederfigurer i et team, jf. senere), så identificerer de alligevel de kompetencekrav, som gælder formelt udnævnte (og ikke blot spontant opståede) ledere. Det gør de ved at analysere nogle af de centrale undersøgelser på området, så resultaterne fra disse gengives her i stikordsform:

- **mentoring and communication efficiency and satisfaction as important competencies**
- **the ability to overcome problems** through assuming **the role of motivator**
- **direction and goal setting** (includes being visible, setting clear goals and providing guidance to members in all locations), **communication** (enabling open and proactive communication, actively listening and establishing personal relationships across locations), **facilitating teamwork, motivating and inspiring, empowering, boundary spanning, mentoring and resource acquisition**
- **commitment and trust**
- **inspirational leadership**
- **knowledge management and transfer**

(redaktionelt bearbejdet og forkortet fra Ziek & Smulowitz (2014).

Også Fjermestad har analyseret krav til lederen i en virtuel organization og når frem til følgende:

*The **ability to listen, understand and validate what is being communicated** is essential. The leader must rely on subtle changes in voice tone that signify the speaker's emotions, rather than being able to see the person's body language. Emotions also can be seen in e-mail communications. Some are more subtle than others, but flaming typically is seen if an individual is upset (Fjermestad, 2009, 37)*

Betydningen af kommunikation er også understreget af Schramm (2013):

Når vi taler om succesfuld virtuel ledelse, kan ejendomsmæglernes mantra om, at et boligsalg handler om "beliggenhed, beliggenhed og beliggenhed" omskrives til, at ledelse på afstand handler om "kommunikation, kommunikation og kommunikation" (Schramm, 2013, s. 28).

Og han introducerer begrebet "den virtuelle kaffepause":

En af de udfordringer, der let opstår ved virtuelt samarbejde, er, at de involverede kun kommunikerer, når der er problemer, opgavekoordinering eller svære sager, der skal håndteres. Den uformelle, lidt lettere kommunikation finder sjældent eller måske aldrig sted som en modvægt. Hvis medarbejderen kun taler med sin leder, når der er problemer, så kan der mangle balance i den vægtskål, der handler om at skabe tillid og relationer på afstand. Derfor bør lederen også sikre sig, at der er plads til den uformelle kommunikation med jævne mellemrum. Det kan være et opkald, der bare handler om, hvordan det går (Schramm, 2013, s. 226).

Et sidste citat fra Schramm:

Nye teknologier og nye samarbejdsformer skaber nye måder at kommunikere på, men påvirker også organisationskulturer, mennesker og relationer og ikke mindst behovet for nye ledelsesstrategier. Man skal i rigtig mange lederstillinger kunne håndtere et helt nyt sæt af kompetencer for at kommunikere med og motivere medarbejdere, der arbejder på afstand. Moderne ledere har i stigende grad brug for nye virtuelle kompetencer (Schramm, 2013, s. 32).

Malhotra m.fl. har indkredset følgende kompetencekrav til lederne:

*Virtual team leaders must overcome **coordination barriers** associated with working across distance and time, cross cultural and language barriers, trust and team cohesion barriers created when team members have very limited opportunities to identify common values, and numerous other challenges associated with virtual work. Our virtual team leaders emphasized the additional challenges of **fighting for each team member's commitment to the virtual project, given the local demands for their special expertise.***

In addition, virtual team leaders have to overcome member feelings of isolation, build team cohesion, establish norms of collaboration and knowledge sharing, and motivate team members to make a major commitment to the team's mission. To do so required the development of new leadership skills. As one virtual team leader noted, "I must be a diplomat to help teams overcome cultural differences, an ambassador to keep sponsors around the world updated on the team's progress, a psychologist to provide a variety of rewards to a diverse and often isolated group of team members, an executive, a coach, and a role model all at the same time." Another noted, "Leadership in my book comes down to communication. But communicating in person and communicating electronically are not the same. It is darn hard to motivate and inspire from long distance. Even telephone conversations fall short of actual meetings. So, for me to lead virtually, I have to learn to be clear and concise, but also to communicate a passion for the assignment and a caring for my people. Communicating virtually is a work in progress for me." (Malhotra m.fl., 2007, 68).

At det er vigtigt for den virtuelle leder at støtte sine medarbejdere, give feedback, styrke deres selvtilid mv., fremgår af det følgende citat, som rummer den barokke pointe, at selv de bedste hoveder blandt videnmedarbejderne kan opleve en (uberettiget) "frygt for at blive afsløret som inkompetente":

Mange akademikere er begavede og succesfulde, men føler sig alligevel utilstrækkelige og har en oplevelse af at bluffe. De frygter, at andre en dag vil gennemskue dem og afsløre, at de faktisk er inkompetente.

Mette skifter ofte job, fordi hun er bange for, at andre skal opdage, at hun ikke er så dygtig, som de tror. Hver gang hun siger op, bliver chefen chokeret og ærgerlig over at miste så dygtig og værdsat en medarbejder.

Mettes frygt for at blive afsløret som inkompetent kaldes for the impostor phenomenon, som på dansk kan oversættes til bedrager-fænomenet. Det handler om, at der er uoverensstemmelse mellem en indre følelse af fiasko og utilstrækkelighed og ydre tegn på, at man faktisk gør det godt.

Begrebet stammer fra slutningen af 1970'erne, hvor psykologerne Pauline Rose Clance og Suzanne Imes fra Georgia State University opdagede dette fænomen blandt kvindelige studerende, som trods gode karakterer alligvel fik præstationsangst og eksamenskræk. De følte sig som bedragere, der skulle opretholde en facade som kloge og dygtige. Man har siden fundet ud af, at fænomenet også forekommer hos nogle succesfulde mænd, der mener, at deres succes alene skyldes held (Djøfbladet, 23.3.2016).

Lederstil

Nogle af de krav, der stilles til lederen af et virtuelt team, knytter sig til lederstilen. Her er begrebet *tillid* helt centralt. Det går begge veje, men i første omgang ser vi kun på, hvordan tillid er noget, som lederen *har* til sine medarbejdere og *indgyder* hos disse i kraft af sin adfærd. Følgende citat er i den henseende tankevækkende:

*Some years ago, Charles Handy (1995) raised the question, “How do you manage people who you do not see?”. His answer was, you do it by **trusting** them, while acknowledging the absence of face-to-face contact makes it difficult for traditional supervisors to deal with the “rules” of trust in an e-environment. He discussed seven rules of trust:*

1. *Trust is not blind.*
2. *Trust needs boundaries.*
3. *Trust demands learning.*
4. *Trust is tough.*
5. *Trust needs bonding.*
6. *Trust needs touch.*
7. *Trust requires leaders*

(Handy, 95, 44-47). (Gengivet fra Evans, 2010).

Betydningen af tillid understreges også af Schramm (2013):

Når tillid bliver så centralt i det virtuelle samarbejde, handler det bl.a. om, at vi skal udfylde de huller, som den manglende fysiske tilstedeværelse efterlader i kommunikationen, med vores egne ubevidste forståelser, fantasier, tolkninger og erfaringer fra tidligere relationer (Schramm, 2013, s. 21).

Og han fortsætter:

Afstand på tværs og på trods af lange, fysiske distancer kan forsvinde eller minimeres ved et klik på en mus, et opkald, en sms, eller ved at du toner frem på skærmen med et stort smil. Det afgørende for, om afstanden har betydning eller ej, handler om, at du som virtuel leder på trods af afstanden ser og anerkender dine medarbejdere og skaber en tillidsfuld relation. At du på trods af afstanden fremstår som troværdig og tydeligt kommunikerende, og at du på trods af afstanden og de teknologiske filtre formår at træde frem som menneske med din personlighed, dine værdier og din lyst til at lede dine medarbejdere (Schramm, 2013, s. 34).

Evans (2010) sammenbinder trust (tillid) med fastsættelse af og opfølgning på mål:

Setting clear measurable goals, including time lines, for e-staff (virtuelle medarbejdere, red.) establishes the boundaries of trust between leaders and remote personnel. As Handy (1995) stated, in the e-environment, control becomes a post activity rather than during – was the goal(s) achieved and within the required timeframe (Evans, 2010).

Det antydes her, at den virtuelle medarbejder får et større råderum inden for de fastlagte mål, og at “kontrol” sker efterfølgende (som en del af målopfølgningen), snarere end som en kontinuerlig “pusten medarbejderen i nakken”. Det lægger et ansvar på skuldrene af både medarbejderen og lederen, og det er dermed en illustration af, hvorfor dette kapitel spiller ping-pong mellem krav til ledere og krav til medarbejdere. Som Evans udtrykker det:

Remote staff must take on greater responsibility for self-learning in order to do their work effectively, which in turn builds trust. However, the supervisor must be ready to provide coaching and mentoring and make it clear she/he is willing to do this. There is some tendency not to take quick action with remote personnel, because of a sense of not being certain what is or had occurred. Letting the matter “slide” can cause additional problems with other staff when they become aware of the situation, and they will. Building commitment is a major activity for the supervisor regardless of the environment, doing so in the virtual world calls for very careful thoughtful written communication (Evans, 2010).

Betydningen af tillid (trust) i forbindelse med virtuel ledelse understreges også her:

More recently, research has continued to examine and compare the overarching importance of trust when face-to-face communication is less prevalent (Gibson and Manuel, 2003), showing it to be a stronger contributor in virtual work than in ordinary work (Mihhailova m.fl., 2011, 343).

Et interessant tema vedr. lederstil er hypotesen om, at såkaldt *transformational leadership* egner sig specielt til virtuel ledelse. Dette er undersøgt af Purvanova & Bono (2009), der definerer *transformational leadership* på følgende måde:

We focus on transformational leadership because of its documented effectiveness in the research literature (see Judge & Piccolo, 2004), and because theory highlights the importance of transformational leadership in virtual teams (Avolio et al., 2001; Bell & Kozlowski, 2002). Transformational leadership is comprised of idealized influence (also referred to as charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration behaviors. Leaders are charismatic when they inspire devotion and loyalty, display a strong commitment to ideals, and emphasize the importance of a collective mission. Leaders are inspirational when they appeal to employees' feelings and emotions, transmit an enthusiastic vision of the future, and express confidence about successful completion of goals. Leaders are intellectually stimulating when they question assumptions, challenge their employees intellectually, and encourage re-thinking of ideas. Leaders are individually considerate when they recognize the unique needs and

abilities of their employees, treat employees as individuals, and coach and develop their employees (Purvanova & Bono 2009, 344).

Konklusionen på deres projekt er følgende:

Considered as a whole, our results suggest that transformational leadership has a stronger effect in teams that use only computer-mediated communication, and that leaders who increase their transformational leadership behaviors in such teams achieve higher levels of team performance (Purvanova & Bono 2009, 343).

Lad os til sidst bringe et citat fra Eissa m.fl., 2012, der sammenkobler de udfordringer, der er forbundet med at lede virtuelt med de kompetencekrav (skill set i forfatternes teknologi), der knytter sig hertil:

These issues (at man skal lede over distancen og bruge informationsteknologi, red.) create challenges for virtual leaders such as developing and shaping team processes, monitoring and managing team performance (Bell & Kozlowski, 2002), *building trust and team cohesion as well as team communication* (Ebrahim et al., 2009; Zaccaro & Bader, 2003), and *establishing norms, practices, and boundaries* (Cascio & Shurygailo, 2003).

Since virtual teams present several unique challenges not faced in traditional work teams (Bell & Kozlowski, 2002; Zigurs, 2003), *they require a different skill set from leaders to ensure their ultimate effectiveness* (Cascio & Shurygailo, 2003). *While a wide range of prescriptions are offered for the challenges virtual team leaders face, three in particular frequently appear. First, leaders need to be able to craft communication guidelines in order for the team to effectively transmit their intentions through technology. This involves frequent interactions with team members in order to achieve the following functions: clarify team member roles, specify appropriate behaviors, structure work processes, provide feedback, and enunciate direction* (Avolio, & Kahai, 2003; Bell & Kozlowski, 2002; Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Zaccaro & Bader, 2003; Zigurs, 2003). *Second, leaders of virtual teams need to motivate team members toward the team goal through non face-to-face interaction* (Ebrahim et al., 2009; Hertel et al., 2005; Zaccaro & Bader, 2003). *Finally, leaders need to build team cohesion and trust to ensure the team's effectiveness* (Cascio & Shurygailo, 2003; Ebrahim et al., 2009; Powell et al., 2004). (Eissa m.fl., 2012, s. 15).

Med dette citat afslutter vi præsentation af de vigtigste krav til lederen, for at denne kan bidrage til succesfuld virtuel ledelse. Herefter vender vi os som nævnt mod de krav, der kan stilles til henholdsvis medarbejderne og omgivelsesvilkårene, for at virtuel ledelse opnår flyvehøjde. Der er i dagligdagen et samspil og en gensidig afhængighed mellem leder og medarbejdere, og derfor bliver de to sæt af krav hinandens spejlbillede.

Før vi vender blikket mod medarbejderne, vil vi dog lige med et citat vise interaktionen mellem lederen og de organisatoriske rammevilkår:

The team leader needs to be able to manage performance by creating structures – such as discussion boards, priority lists and agendas – and routines – such as weekly meetings and daily follow-ups – and assigning them to team members. The team's acceptance of these structures and routines demonstrates commitment and adds significant value to bolster the team's credibility (Fjermestad, 2009, 38).

Lederen er derfor ikke blot ”offer” for de organisatoriske rammevilkår, men kan aktivt påvirke disse. Og i citatet er det tilmed vist, hvordan medarbejderne billedligt talt ”kommer ind i kuglereggen” mellem leder og organisation.

Lad os derfor se på, hvordan medarbejderne indgår i – og bidrager til – udøvelse af virtuel ledelse.

Krav til medarbejderne

Selv om vi redaktionelt først beskriver lederne og så medarbejderne, som om det var to adskilte størrelser, er relationen og den gensidige afhængighed mellem lederne og medarbejderne en helt afgørende præmis. Bollerup-Jensen (2013) har taget udgangspunkt heri og analyseret det virtuelle lederskabs kompleksitet og dynamik ved at kombinere de to begreber: ”common ground” og ”virtuel distance”.

Relationens betydning

Med ”common ground” henvises til, at mennesker – i deres møde – har ”forudindtagede antagelser om, hvad den andens forudsætninger rummer, og disse forudbestemte positioner samt deres forudsætninger er tilsammen med til at definere interaktionens common ground, der dermed bliver det fælles fundament for videre interaktion.” (s. 10). Konsekvensen heraf er, at ”den virtuelle kommunikations forudsætninger, udfald og produkt ligger i og er betinget af relationen mellem de interagerende.” (s. 10). Gennem denne relation og den iboende kommunikationsproces udbygges det fælles forståelsesgrundlag løbende.

Virtuel distance opstår, når individer kun lejlighedsvis eller sjældent mødes og er begrænset til at bruge virtuelle kommunikationsformer. Den virtuelle distance har tre dimensioner: ”a) fysisk distance, b) operationel distance og c) samhørighedsmæssig distance, dvs. manglende samhørighed.” (s. 12).

Bollerup-Jensen fastslår som en meget vigtig pointe, at:

.... selvom virtuel ledelse ganske vist i sin essens er et udslag af teknologisk udvikling og af nye, banebrydende kommunikationsformer, er grundelementer af ledelse uomgængelige: Lederne skal stadig være i stand til at etablere og opretholde et nærvær og skabe tillid, selvom dette skal ske i virtuelle rum...Etablering og opretholdelse af tillid, samhørighed og nærvær kræver menneskelige egenskaber hos lederen, og som en af de i undersøgelsen interviewede ledere udtalte, så ”kræver virtuel ledelse ikke mindre ledelse, det kræver mere ledelse”. (Bollerup-Jensen, 2013, 15).

Konsekvensen er, at de to begreber – henholdsvis virtuel distance (i fysisk, operationel og samhørighedsmæssig udgave) og common ground – kan bruges til konkret kortlægning af den virtuelle ledelsesproblematik i virksomheder og opbygning af den nødvendige tillid.

Tillid

I afsnittet ovenfor betonedes vi vigtigheden af tillid (trust). Lederen skal skabe tillid, vise tillid og igennem sin adfærd medvirke til, at medarbejderne har *tillid til ham eller hende*. Da man som bekendt ikke kan klappe med én hånd, stiller det også store krav til medarbejderne om, at de medvirker til at opbygge tillid. Dette har Evans (2010) tydeliggjort på følgende måde:

Team trust, whether face-to-face or virtual, generally goes through a three-stage process. Stage one is where performance is based on the hope, expectation, and even fear rather than true trust. That is, members have little or no knowledge of individual capabilities and just hope for the best. When that “best” materializes, the group moves on to the next stage. There can be a “fear” factor when the initial exchange(s) contain some doubts/negative thoughts on the part of one or more team members. This usually leads to significant problems and failure to move to a trusting work group. Stage two is where members have a good knowledge of the abilities and work motivation of one another. They usually are able to predict performance outcomes. Stage three is where team members identify with one another, share values, and are fully confident they can and will perform well. Some research (Coutu, 1998) suggests that while the three-stage process does occur in successful teams that only exist virtually; virtual team trust does or does not get established at the outset (p. 20). That is, the initial exchange is the critical point, just as we found in our experiences with virtual collaboration. Negativity in the first few exchanges underlies all future exchanges and trust is unlikely to ever develop. There is an old saying that “a person never gets to a second chance to make a first impression”. In face-to-face situations that are long term that is not an ironclad rule, one can overcome an early mistake. It would seem that for virtual teams it is indeed irrefutable (Evans 2010).

Pointen er, at førstehåndsindtrykket er vigtigt, ikke kan omgøres, men evt. kan lappes på – dog især eller kun ved face-to-face kontakt. I et virtuelt team bliver førstehåndsindtrykket hængende. Det er uomstødeligt eller uigendriveligt (irrefutable i citatet).

Hvad lederen da kan gøre:

An e-leader can attempt to address the “first impression” issue by having a initial face-to-face meeting whenever that is possible. Lacking such an opportunity, then the leader should be the initiator of the first and perhaps second round of exchanges between team members. After providing a sense of what the team “charge” is, the leader can use the rest of the exchange for a “story telling” session. One way to structure such an exercise would be to ask each team member to respond to a question such as, “what was the most exciting project you have worked on and what was it that made it exciting?”. A wise leader will monitor later team exchanges for signs of distrust (Evans, 2010).

Andre krav

Lad os herfra gå videre til andre bud på de krav, som virtuel ledelse stiller til medarbejderne.

Væksthus for Ledelse (2013) nævner følgende krav til medarbejderne:

Medarbejderne må i vidt omfang være i stand til:

- *At træffe almindelige faglige beslutninger om det daglige arbejde – også når det ikke går helt som planlagt eller forventet.*
- *At søge hjælp og sparring, hvis de ikke kan tackle en udfordring på egen hånd.*
- *At være ekstra opmærksomme på hinanden – herunder på, hvordan det går med samarbejde, trivsel og fx stressniveau.*

(Væksthus for Ledelse (2013)).

Dette er forholdsvis konkrete, til dels selvindlysende, men alligevel vigtige krav.

Barnwell m.fl. (2014) har (med udgangspunkt i Meredith & Mantel (2012)) undersøgt kravene til medarbejderne i virtuelle teams. Konklusionen er, at:

... team members should possess the following traits (Meredith & Mantel, 2012, 111):

1. High-quality **technical skills** – A strong skill-set is needed to minimize the need for outside assistance.
2. **Political and general sensitivity** – Because of the strong chance of cultural beliefs and rituals, sensitivity is a must during interpersonal communication amongst team members.
3. Strong **problem-orientation** – Problem-oriented people tend to learn and adopt whatever problem-solving technique appears helpful to successfully complete tasks.
4. Strong **goal-orientation** – projects in general are risky endeavors and team members may need to go above and beyond their regular duties in order to meet project objectives.
5. High **self-esteem** – Individuals on the team should have high self-esteem. They should not be afraid to admit their mistakes or, identify team members causing disruption on the team

(Barnwell m.fl., 2014, s. 2).

Fjermestad m.fl. (2009) er nået frem til, at:

Team performance will be higher when members are **skilled and understand their task roles**. Leadership typically is responsible for assuring that members have the skills and understand the tasks. Leaders are responsible for the vision, planning, engaging the team, coaching, training, team learning, networking and promoting, among other skills (Fjermestad, 2009, 38).

Berry angriber det same tema på følgende måde:

The skill sets required for success in managing effective virtual workteams are more complex than the skill sets required for success in managing face-to-face teams. Without common technical support systems, building competencies and expertise is difficult, and this can hamper overall development, knowledge management, and sense making (Gibson & Cohen, 2003). Problematic issues such as difficulties in reaching shared understanding, in coordinating perspectives, and in establishing a sense of social presence are perhaps exacerbated in virtual interactions, and these need to be acknowledged and dealt with by management (Hakkinen, 2004). Ironically, most of the research on teams, team building, and development is still focused on traditional face-to-face teams. Perhaps simplistically, the effectiveness of virtual teams and resultant outcomes of virtual teamwork is dependent on the **resolution of miscommunication and conflict**, the development of **adequate and competent roles** within the team for working together, and **facilitating good communication** between team members (Berry, 2011, 202).

Endelig har Erskine (2009) indkredset, hvordan medarbejdere – ved at være med til at præge den psykologiske afstand mellem leder og medarbejder i et virtuelt team – kan bidrage til effektivitet og trivsel:

Although physical separation and communication channels may be what the news media and organizations are focusing on, the real driver is the degree of psychological distance between leaders and followers. Followers who felt that their leader trusted them, would back them in difficult situations, and gave them autonomy were both more successful and more satisfied (Erskine, 2009, 13).

Igen stikker begrebet tillid hovedet frem. Det er ligeledes kendetegnende, at uanset om vi taler om krav til ledere eller medarbejdere, er det flettet ind i spejlbilledet, nemlig hvordan den anden part kan hjælpe den første part med at leve op til kravene. Krav trækker modkrav i sit kølvand.

Omsorg, der giver igen

Lad os dernæst præsentere nogle undersøgelsesresultater (Knudsen, 2015), der ikke alene viser betydningen af, at medarbejderne støtter og viser omsorg for kollegerne, men også får en personlig gevinst derved gennem et bedre forhold til lederen:

Medarbejdere som hjælper deres kolleger uden at tænke på, hvad de får tilbage, vinder både tillid, støtte og omsorg fra deres leder, viser en international undersøgelse. Hvis man vil vinde chefens gunst, kan det godt betale sig at gøre noget ekstra for sine kolleger. Medarbejdere som gør lidt mere end dét, der forventes af dem, belønnes nemlig med tillid, støtte, hjælp og omsorg fra deres ledere. Studiet er baseret på en spørgeundersøgelse blandt 2.111 medarbejdere og 741 ledere i 18 forskellige lande. Målet var at finde frem til, hvornår ledere viser medarbejderne tillid og hvordan det påvirker organisationen.

Ledere viser tillid til medarbejdere, som ikke kun tænker på sig og sit, men som viser ægte vilje til at hjælpe andre og organisationen. Tillid giver bedre præstationer, idet den uselviske adfærd starter en positiv spiral, der både gavner ledere og medarbejdere. Når medarbejderne får støtte og tillid fra lederne, leverer de nemlig også bedre præstationer. Dermed forstærkes medarbejderens positive adfærd - altså en slags 'win-win'-situation for både medarbejder, leder og organisation. Organisationens ansatte kan altså bidrage til at udvikle en tillidsbaseret ledelse og en organisationskultur, som baserer sig på tillid. (Baseret på udtalelser fra prof. Tor Grenness). (Knudsen, 2015).

Robusthed

Vi vil kort nævne robusthed, fordi det fylder mere og mere i HRM-faglitteraturen. Pointen er, at arbejdsgivere øjensynligt i forbindelse med ekstern og intern rekruttering i stigende grad efterspørger personer med stor robusthed. Tankegangen er, at de fleste arbejdspladser er præget af stigende turbulens, kriser, forandringer, revision af strategier og mål mv. Hvis man derfor har medarbejdere med teflon på sjælen, bliver de ikke så let væltet omkuld af de små og store stød, som organisationen og jobbet giver. Det er et yderst relevant tema, når vi taler om virtuelt arbejde, for det rummer, som vi har set, nogle iboende belastningsfaktorer, som i nogles optik kalder på medarbejdere og ledere med en særlig robusthed eller tyk hud.

Den grundlæggende tankegang, nemlig at finde den bedst egnede person til et givet job, er stadig gældende, men det er ikke nødvendigvis en styrke, at alt preller af på én. Som bekendt var det i gamle dage af stor betydning i kulminer at have en ”sart” kanariefugl, der var den, der først reagerede på problemer med luftkvaliteten.

Et tilsvarende – også etisk – dilemma m.h.t. hvorvidt ”styrke” er godt eller skidt – ses også i den gryende litteratur og interesse inden for emnet ”de særligt sensitive”. Det gælder både skoleelever, unge og voksne. Her bølger diskussionen også frem og tilbage – og også med mange ideologiske lag – om man hjælper eller netop stigmatiserer de mennesker, der er særligt sensitive. Læs følgende omtale af en af de nye bøger på området (Haukedal, 2015):

Alt, hvad der er bedst og vigtigst for mennesker i et moderne samfund, drejer sig om følelser. Tryghed, kærlighed, nærhed, fællesskabsfølelse, motivation og lykke er alle aktuelle eksempler på følelsesmæssige tilstande, som vi alle ønsker os mest muligt af. Derfor er det ret påfaldende, at en stor gruppe mennesker, som har nogle medfødte, ganske særlige forudsætninger for følelser, ofte slet ikke kommer i nærheden af den livskvalitet, som de fortjener. Tværtimod føler mange af dem sig meget sårbare og lider i det skjulte. Op mod 20 procent af alle mennesker har personlighedstrækket særlig sensitiv. En person med dette træk kaldes særligt sensitiv eller highly sensitive person (HSP), hvilket er den internationale betegnelse.

Særligt sensitive mennesker er en meget vigtig ressource for det moderne samfund. De har en naturlig social kompetence og fungerer derfor ofte som de grønne planter i familien og på arbejdspladsen. De ser os og forstår umiddelbart, hvordan vi har det. Det er dem, der har en særlig sans og evne for forståelse, empati, sammenhold og fællesskab.

Denne bog er skrevet for at øge kendskabet til særlig sensitivitet og for at gøre særligt sensitive mennesker stolte af dette karaktertræk. Målet er desuden at bidrage til, at andre kan være medspillere for de særligt sensitive i stedet for deres modspillere (www.dpf.dk).

Tilbage til robusthed. Her er meningene også delte og stærke. Det viser følgende meget seriøse og tankevækkende citater fra den offentlige debat:

Arbejdsgiverne har misforstået begrebet, hvis de tror, at robusthed – også kaldet resiliens – betyder, at man skal kunne tåle hvad som helst. For det første handler robusthed om, at man skal kende sine grænser, så man ikke bliver ved med at udsætte sig selv for situationer, man ikke kan tåle. For det andet er robusthed, at man kan sige fra over for noget, som er åbenlyst urimeligt. Det, som karakteriserer et robust fællesskab, er for det første, at der er trygt at være. En anden ting, der betyder meget, er, at det er okay at tiltale det, som er bekymrende og svært, uden at man risikerer at få hovedet hugget af af ledelsen eller kollegaerne. Udviklingen af robuste fællesskaber ligger i høj grad på ledelsesniveau, men også i den uformelle kultur, der er på en arbejdsplads.

Poul Lundgaard Bak, overlæge, Komitéen for Sundhedsoplysning

Fællesskaber er afgørende for robusthed. Det er nemlig fællesskaber, som skaber robusthed, og derfor er det misforstået at efterspørge robuste individer. Vi har et samfund, hvor mange fællesskaber falder væk, og derfor bliver vi nødt til at arbejde aktivt for at bygge dem op. Den individualiserede resiliens-kultur henter vi fra USA, og der glemmer vi vores egen tradition for at skabe bæredygtige og robuste samfund. Vi har et andet fællesskab, som det har kostet slid at opbygge, og det sælger vi ud af nu. Det ødelægger kittet i vores samfundsform, som netop er, at vi har set robusthed som værende fælles. Man kan se, at stressniveauet stiger, folk bliver sygemeldte og mange mennesker mistrives. Det er lidt dumt, at vi har så travlt med at få afviklet noget, som var rigtig godt, så den enkelte nu skal klare sig selv og være robust. For robusthed er altså noget, man skaber sammen.

Peter Berliner, professor, DPU, Aarhus Universitet

Den store efterspørgsel efter robuste medarbejdere som udtryk for, at lederne forsøger at finde the magic bullet – den ene gode løsning – som kan sætte en stopper for den negative spiral med stress og dårlig trivsel. Men det giver ikke mening at rekruttere robuste medarbejdere. Godt halvdelen af vores mentale robusthed kan forklares med vores biologi, genetik og opvækst, men der er stadig en stor del af vores mentale robusthed, som kan optrænes, og det er en livslang opgave. Den forandrer sig hele tiden og bliver påvirket af omgivelserne. Vi har en række test, som kan måle mental robusthed, men de fleste giver et øjebliksbillede. Du kan godt få meget robuste mennesker, men som så bliver ødelagt af manglende ledelse, for stor arbejdsomængde og lav kontakt med kolleger.

Eva Hertz, psykolog, ph.d., Center for Mental Robusthed

(De tre ovenstående citater stammer alle fra Kristeligt Dagblad, 13.5.2016 og er let redigeret).

Som nævnt er holdningerne delte på dette værdiladede område. Det fremgår af følgende citat, der nærmest giver udtryk for det modsatte synspunkt i f.t. de tre netop viste citater.

Måske skulle virksomhederne ansætte nogle lidt mere spændende mennesker med røv i bukserne frem for at udvikle flere åndsbollede HR-politikker, der skal lindre stress, fedme, laster og lære voksne mennesker at gå i seng kl. 22. (Anne Sophia Hermansen, Berl. Tid., 15.5.2016).

Textroverte mennesker

Som et sidste, meget specielt personlighedstræk med relation til virtuelt arbejde skal nævnes begrebet textroverte mennesker. Giese (2016) argumenterer med skarpt blik og skarp pen for, at det virtuelle univers, vi lever i, fremavler mennesketyper, som mister lyst og evne til verbal dialog, men ser verden gennem sin skærm og sit tastatur.

Med textrovert menes derfor en person, der:

- 1) ofte er mere ærlig, skarp og sjov på skrift end ansigt til ansigt*
- 2) ofte er genert og introvert "ude i virkeligheden", men højtråbende og underholdende på de sociale medier.*

Giese uddyber definitionen på følgende måde:

"Textrovert" er en sammensmeltning af "introvert" og "texting" på engelsk. Det betegner en person, som foretrækker at kommunikere skriftligt med andre (inkl. via sociale medier), fremfor face-to-face eller telefonisk.

Hun fremhæver følgende syv tegn på, at man er textrovert:

- 1. Du synes, det er anmassende, når folk ringer, men besvarer mails, Messenger og sms'er døgnet rundt*
- 2. Når du er i selskab med levende mennesker, kan du godt savne den stille mere uforpligtende kommunikation på nettet*
- 3. Du tænker i tweets på 140 tegn og går konstant og formulerer statusopdateringer og sjove hashtags inde i hovedet*
- 4. Du har aldrig scoreet til en fest, online-dating er du derimod en haj til og tør altid op til en facebookflirt*
- 5. Du vil helst tage alle former for konfrontation og konflikt skriftligt*
- 6. Du har altid et hav af uaflyttede telefonsvarerbeskeder, der starter med et "ih, du er svær at få fat på"*
- 7. For det meste ved du ikke, hvad du føler, eller hvad dine holdninger er, før du begynder at skrive dem på skærmen.*

Det følgende citat, skrevet med et glimt i øjet, rummer faktisk en god pointe i f.t. vor tidsalder, der flytter en stadig større del af kommunikationen over på de elektroniske medier. En udvikling, som virtuel organisering er med til at forstærke.

Lever vi i de textrovertes tidsalder?

Tiden er med de textroverte med en fuldkommen demokratisering af skriftsproget. Måske er det mumlernes og stammernes hævn? Og ikke mindst os alle, der var gode til fristil og skriftlige eksaminer, men dumpede med et brag til de mundtlige. Måske skal vi bare afskaffe telefonsvarerne? Og hvorfor reklamerer teleselskaberne stadig med "fri taletid"-tilbud, når vi ikke taler mere?

Ditte Giese, journalist, Pol., 6.12.2015

Emergerende ledere

Indtil nu har vi talt om ledere som ledere og medarbejdere som ledere, uanset at der har været tale om en virtuel kontekst. Ledere udøver virtuel ledelse, og medarbejdere udsættes for det. Imidlertid ses der i praktisk flere og flere eksempler på – og forskes mere og mere i – såkaldt *emergerende* ledere. Hermed menes, at der ud af en gruppe medarbejdere udkrystalliseres "ledere", dvs. personer der påtager sig – villet eller uvillet, bevidst eller ubevidst – opgaver, ansvar og autoritet af ledelsesmæssig art. De bliver en slags uformelle ledere, sjakbajser, førerhunde, talsmænd m/k – eller hvad nu det valgte betegnelse er. Umiddelbart er der ikke noget nyt i dette fænomen, men mulighederne for, at der opstår uformelle ledere, dvs. emergerer ledelse, er større, når man befinder sig i et virtuelt univers, hvor den formelt udnævnte leder er mindre tydelig og måske har svært ved at trænge igennem med sin påvirkning.

Shared leadership—where team members lead themselves and each other toward the achievement of common goals—is key in virtual contexts

Radostina K. Purvanova, lektor, Drake University

Dette perspektiv præsenteres bl.a. af Hoch m.fl. (2015), som med afsæt i de almindelige grundtræk ved virtuel ledelse viser, hvordan de i sig rummer kimen til delt eller emergerende ledelse:

Virtual teams work together over geographical distances to achieve interdependent organizational goals. The use of virtual teams has increased rapidly, due to factors such as globalization, organizations' need for rapid product development and innovation, distributive expertise of employees, and improved networking and collaboration technologies that support e-collaboration (Kozlowski & Bell, 2003; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). With the proliferation of the use of virtual teams, the question has arisen regarding how to best manage virtual teams. In spite of advantages of virtual teams, scholars have argued that team management and leadership is more difficult in virtual teams than in co-located teams. Geographic dispersion in virtual teams results in lower co-presence of leaders and team members and virtual team leaders having less ability to monitor their teams, less influence and information about the team's situation and team processes and team dynamics, thus hindering the management of the team in general. Because of these challenges, researchers have suggested that leadership in virtual teams should be distributed

among team members and performed through shared leadership. Currently, however, little knowledge exists regarding what important antecedents, mediators and moderators and outcomes of shared leadership in virtual teams are (Hoch m.fl., 2015).

På den baggrund kortlægger de:

.... critical predictors, moderators and processes that can positively influence the emergence of shared leadership, and ultimately impact virtual team effectiveness and performance (Hoch m.fl., 2015).

Det vil sige, at deres forskningsinteresse er de faktorer, der leder frem til og påvirker forekomsten – og især fremvæksten (emergence) – af delt ledelse.

To bemærkninger, før vi går videre:

Den første er, at man principielt nok burde tale om emergerende *ledelse* som et overbegreb for, hvordan ledelsesprocesser – generelt – spirer og udvikles inden for teamet. Hvis det sker i personificeret form, opstår der typisk emergerende *ledere*, men alternativt kan *ledelsesprocesserne* på mere kollektiv og organisk vis inddrage teamet som helhed. I det følgende vil vi primært se på det snævre begreb emergerende ledere af den simple grund, at forskningen på området især har beskæftiget sig med personbåret emergerende ledelse.

Den anden kommentar er, at begreberne *skandinavisk eller nordisk ledelse* netop kan beskrives som emergerende ledelse (Weiss, 2006 og Larsen & Bruun de Neergaard, 2007). De skandinaviske/nordiske lande er kendetegnet ved både formel og uformel medarbejderinddragelse i ledelsesprocesser. Dette har konsekvenser i en situation med virtuel ledelse, hvor distance og informationsteknologi fremmer eller nødvendiggør emergerende ledelse.

Generelt gælder det, at i den udstrækning, der er basis for fremvækst af emergerende ledelse, og denne bold typisk gribes af medarbejderne, kan man sige, at det er et krav til medarbejderne at kunne og ville modtage ledelsespåvirkningen/-muligheden.

Det er dette synspunkt, som Ziek & Smulowitz (2014) anlægger:

The research on virtual team leadership does well to describe the skills that are needed to guide and direct effective teams. However, what is presupposed in the previous research is that virtual teams have assigned leaders. That is, leaders were either management, appointed by management or were chosen by the team itself. Yet in today's global economy, not all teams have assigned leaders (Carte et al., 2006). Instead, in many virtual teams leaders emerge or move forward on their own to direct the group's actions. In addition team participants perceive these members as leaders (Wickham and Walther, 2007). Therefore missing from the research on virtual team leadership is an understanding of the competencies that emergent leaders possess. As Yoo and Alavi (2004) explained, emergent team leadership is a special circumstance not based on organizational position but through growing influence and contributions. We propose to address

the gap in the literature by answering the research question: “What emergent leadership competencies are related to team effectiveness?” (Ziek & Smulowitz (2014, s. 108)).

Konklusionen på deres undersøgelse er:

The increased use and reliance on virtual teams has given rise to the attention of the dimensions of leadership within these teams. The current study examined the competencies exhibited by emergent virtual team leaders and how these competencies relate to team effectiveness. As such, the current study brings important implications to light for managers and leaders of virtual teams.

One implication is that virtual team leaders must recognize that team effectiveness is related to their communication (Shachaf and Hara, 2005). Communication is the tool through which virtual leaders assume their position and status within the team. Because emergent leaders assume their role, as they are not assigned or appointed in anyway, they must communicate in a way that motivates and inspires the team to be effective (Tyran et al., 2003). Specifically, leaders must be competent in asking questions and have the ability to communicate their vision for the project, which ultimately brings salience to team identity (Smulowitz, 2007; Smulowitz and Ziek, 2013) by overcoming reduced team identity (Joshi et al., 2009) inherent in any virtual team.

Another implication has to do with the shared leadership of virtual teams. As Wickham and Walther (2007, p. 11) describe, “CMC groups may identify with more than one leader.” The current study found that 47 percent of the respondents stated that two or more leaders emerged. However, and more importantly, respondents from six of the ten teams selected multiple emergent leaders. Therefore, most of the virtual teams involved in this study were significantly shaped by multiple emergent leaders.

These findings demonstrate that leadership in an electronic online environment can be defined as a collaborative, collective action. Since these leaders do not have the opportunity to choose the team they must become proficient at balancing the skills of team members. Once a team leader has evaluated the team, actions must be taken to effectively perform the required tasks (Ziek & Smulowitz (2014, s. 114).

På den måde mødtes enderne alligevel, idet vi via emergerende ledere kom tilbage til emergerende ledelse. Det fremgår også af dette citat:

Results indicate that not only do leaders emerge in virtual teams, but in most cases multiple leaders emerge. Results also show that the model that best describes team effectiveness includes the competencies of asking questions, cognitive and creative ability and vision setting (Ziek & Smulowitz, 2014, 206).

Lad os herefter gå til den betydning, som de organisatoriske rammevilkår har for udøvelse af virtuel ledelse.

Krav til de organisatoriske rammebetingelser

Det er givetvis af betydning, hvordan lederen og medarbejderne agerer i det virtuelle univers. De forrige afsnit har vist, hvilke krav der stilles til de to grupper, og hvilke kompetencer de skal besidde for ”at bære de gyldne virtuelle kæder”. Som et delaspekt har vi belyst, hvordan emergerende ledelse gradvist kan udkrystalliseres i hænderne på (evt. bestemte) medarbejdere, og at dette også forudsætter, at de besidder bestemte kvalifikationer.

De organisatoriske rammevilkår, som både leder(e) og medarbejdere er underlagt, og som i øvrigt har en bestemt toning, fordi der er tale om et virtuelt univers, påvirker imidlertid også – positivt og negativt – hvorvidt og i givet fald hvordan virtuel ledelse opstår og udfolder sig.

På sin vis illustrerer situationen dermed den såkaldte og tidligere omtalte AMO-model, der siger, at en persons arbejdspræstation (performance) er bestemt af *evnen* til, *motivationen* til og *muligheden* for at yde en arbejdspræstation (Boxall & Purcell, 2016). De tre bogstaver A, M og O stammer som tidligere nævnt fra den engelsksprogede originaludgave: Ability, Motivation og Opportunity. Hvor vi i de forrige delafsnit især har set på *evnen* til at deltage i virtuelle ledelsesprocesser, dvs. kvalifikationssiden, og (i mindre grad) på *motivationen* til at indgå i virtuel ledelse, vender vi nu blikket mod omgivelsesvilkårene, dvs. *muligheden* (Opportunity, red.) for at være en del af – og præge – ledelsesprocesserne i organisationen.

At organizational support er vigtig for kvaliteten af beslutninger i et virtuelt team – og dets effektivitet – fremgår af en undersøgelse, foretaget af Drouin og Bourgault (2014):

*This study investigates the dimensions of **organizational support** in distributed project teams that contribute most to the quality of the decision-making process and teamwork effectiveness in distributed project teams.*

*The results suggest that strategic **staffing and training** and tools provided to team members have a positive impact on the quality of decision making and teamwork effectiveness. **Team autonomy** is more salient and influential in fostering **decision quality in a highly culturally diverse** context. Our findings also re-confirm the link between the quality of decision making and **team effectiveness**. Thus, teams are perceived as vehicles for identifying and integrating various individual viewpoints and combining knowledge.*

This study underscores the importance of selecting practices that enhance the recognition of team members' contributions in the context of distributed project teams. It is now clear that managers cannot treat these distributed project teams in the same way as conventional teams. Several intervention and support methods are possible. This research contributes to identifying which of them are the most appropriate in this context (Drouin og Bourgault, 2014, 865).

Berry (2011) sammenfatter kravene til de organisatoriske rammebetingelser for at få virtuelle teams til at fungere på følgende måde. (Pga. citatets vigtighed forkortes ikke, red.):

To enhance effectiveness virtual teams need standardized and efficient data storage and retrieval systems in all team member locations, and the creation of these standardized systems needs to be purposeful by the organization. Perhaps surprisingly, most virtual team members prefer basic e-mail with attachments as the primary medium of communication and rarely use more advanced technologies (Gibson & Cohen, 2003); thus, the chosen computer-mediated communication systems do not need to be complex. Fail-safe technology is required for successful virtual work, but other important factors include human resource policies such as training and development for team leaders and team members regarding virtual teams and virtual work and an organizational culture and leadership that recognizes and supports virtual work teams (Duarte & Snyder, 2001).

These critical factors are also necessary with traditional teams. Virtual team leaders cannot assume that good technology is the only added requirement over face-to-face teamwork for successful virtual teamwork. Both face-to-face and virtual teams demand management time, thought, and effort. Virtual team leaders and members not only need a solid understanding of the work to be done, and need their interpersonal factors dealt with just as on a traditional face-to-face team, but also need understanding of the special challenges of leading and working on virtual teams. Building effectiveness on any team can be difficult, but certain steps can be taken to facilitate effective forming and norming of virtual teams.

Many of these steps overlap with effective team building in the face-to-face environment, while a few are specific to the virtual environment. First, the perceived value of the team collaboration must be apparent to all members. Virtual team members need to know that their work is important and will be recognized as significant not only by others members on the virtual team but also by the organization.

Second, each team member's role and purpose for being part of the virtual team needs to be clear not only to the individual member but also to all other members of the team.

Members on any team should be chosen for specific reasons, and this overriding logic needs to be explicit to all.

Third, given that computermediated communication technology is being used, shared accountability to team processes and protocols should be emphasized, and the benefits of compliance (or sanctions for noncompliance) should be apparent to all. Frequent and continuous communications among team members may be the most important protocol to be supported.

Finally, given a recognized tendency to task orientation on many virtual teams, team leaders should make additional efforts to make the virtual environment as friendly and human as possible (Klein & Kleinhanns, 2003). (Berry, 2011, 196-97).

Et væsentligt bidrag til forståelse af i hvert fald de organisatoriske, strukturelle forholds påvirkning af "det virtuelle nærmiljø", er sondringen mellem *strukturel* og *psykologisk* afstand. Det har Erskine (2009) beskæftiget sig meget med, og forklaringen er følgende:

Strukturel afstand er et iboende træk ved virtuel organisering, idet der som bekendt er en geografisk, organisatorisk eller tidszonemæssig adskillelse mellem medlemmerne af et team, inkl. dets leder. Den psykologiske afstand opstår af følgende grund:

*In (the virtual world), time and space have different meanings. Under more traditional work arrangements, employees were co-located; today, coworkers may be collaborating or coordinating activities from geographically diverse locations. Because leaders may no longer have the luxury of bringing people together physically as an aid to keeping them focused on the right job, they often have to **rely on the emotional connections that result from bringing people together around organizational mission and vision**. As a result, behavior becomes more discretionary and cohesion around mission and vision enables all employees to step up to leadership roles—leading both themselves and others (Erskine, 2009, 12).*

Der er to meget vigtige pointer i dette citat. For det første beskrives den psykologiske afstand som en slags "ideologisk lejrball", hvor medarbejderne samles om – og får varme fra – virksomhedens mission og vision. For det andet giver det alle medarbejdere (dvs. ikke formelt udpegede ledere) muligheden for "to step up to leadership roles". Dette er præcis, hvad vi beskrev som emergerende ledelse.

Erskine har forsket i både den strukturelle og psykologiske afstand:

*The discussion of distance has grown more prevalent as the leader-follower relationship increasingly spans geography, culture, and demographics. My research on relational distance has investigated the effects of both **structural** distance (the intertwined impacts of geography, communication channels, and frequency of interaction) and **psychological** distance (Erskine, 2009, 12).*

Hvad angår den strukturelle afstand, kan den både bidrage positivt og negativt til teamets performance:

*It is possible that structural distance could have both **positive and negative** effects on performance. Followers who are structurally distant are better able to work without interruptions, focus blocks of time, and communicate efficiently with a variety of colleagues. On the flip side, structurally distant followers may struggle to coordinate work, receive timely feedback, and understand complex tasks (Erskine, 2009, 12)*

Dette billed genkender vi fra kapitel 4 og 5, hvor netop henholdsvis fordele og ulemper ved virtuel ledelse blev diskuteret. I forlængelse heraf:

Interestingly, organizational surveys show that performance **does not differ** between **structurally close and structurally distant** leaders and followers. Performance seems to be unrelated to how geographically far apart leaders and followers are or to how they are communicating (through e-mail or face-to-face). I did find, however, that **structurally distant followers were slightly more satisfied** than their structurally close counterparts, possibly because many structurally distant employees choose or request this work arrangement. For managers this is a particularly interesting result. Employees who express a desire to telecommute or work from home and are then given that opportunity are often more satisfied with their jobs and display no decrease in production or performance (Erskine, 2009, 12).

Også dette er en problemstilling, som vi har dækket, om end med en lidt anden bevæggrund, nemlig at det måske slet ikke er så attraktivt at arbejde på en fysisk arbejdsplads, bl.a. fordi kollegerne søger væk derfra, og den dermed bliver ”mennesketom”. Vi kaldte det lemminge-effekten, og det er jo grotesk, hvis mennesker vælger at søge væk – ikke fordi de nødvendigvis ønsker det, men fordi de ikke magter at gå imod strømmen.

Det er meget tankevækkende, at Erskine konkluderer:

Given the cash crunch that many companies are facing, it is no longer possible to throw **money** and material resources at problems. Leaders now have to find ways to **motivate employees** by providing benefits that go beyond money, and this is where distance comes into play. Workers may accept more **flexibility** in the location of their work or in the structure of their workday or a bonus. Knowing that this may increase satisfaction without hurting performance should help leaders and organizational management get on board. However, regardless of where people are working, leaders need to make the time and take the effort to **create personal connections with followers**. This does not mean “playing favorites,” but it does mean showing an interest by finding out what kinds of strengths individual employees have and then giving them opportunities to use those strengths. Although many leaders may not be used to having conversations with employees that go beyond the boundaries of the task at hand, rising to the challenge of making a personal connection can have dramatic results. Something as simple as sending a follow-up e-mail praising an employee for a job well done, or asking an employee’s opinion on a pending decision, can tighten bonds. **Followers will work harder, perform better, and be more satisfied with their jobs**. In an economy where everyone has to do more with less, employee loyalty and satisfaction may pay the largest dividends (Erskine, 2009, 13).

Pointen er, at penge ikke nødvendigvis er den rette motivationsfaktor. Det gælder netop, hvis det er kompetente videnmedarbejdere med høj fagprofessionel kompetence og identitet, og som typisk – til trods for evt. udsagn om det modatte – tænder på løn som motivationsfaktor. I stedet argumenterer Erskine for, at lederen skal formå at spille på den psykologiske distance som motivations-parameter. Her løber man imidlertid ind i, at kulturen i mange virksomheder netop ikke er at komme for tæt på medarbejderne, jf. disse to citater:

Unfortunately, some organizations **reject** the practice of encouraging close emotional relationships between leaders and followers because they believe that perceptions of special treatment prevent leaders from being effective. Although psychological closeness with a select few sometimes spawns jealousy, I suggest that leaders should strive to increase closeness with all their followers. Psychologically close leader-follower relationships may require third-party monitoring to ensure that performance remains in line with organizational goals and does not negatively affect the performance and satisfaction of other employees. **However, this is a worthwhile trade-off for the increased satisfaction and performance of followers** (Erskine, 2009, 13).

Although physical separation and communication channels may be what the news media and organizations are focusing on, **the real driver is the degree of psychological distance between leaders and followers**. Followers who felt that their leader trusted them, would back them in difficult situations, and gave them autonomy were both more successful and more satisfied (Erskine, 2009, 13).

God Arbejdslyst Indeks: Løn vs. mening

Top-8 kilder til god arbejdslyst

- 1: Mening
- 2: Mestring
- 3: Balance
- 4: Ledelse
- 5: Resultater
- 6: Kolleger
- 7: Medbestemmelse
- 8: Løn

Kilde: God Arbejdslyst Indeks 2016, Krifa m.fl.
Jyllands-Posten, 19.5.2016

Inden vi runder af, vil vi i stikordsform nævne fire andre eksempler på betydningen af de organisatoriske rammevilkår:

Det første vedrører betydningen af *træning og uddannelse* til understøtning af dét, man tilstræber på det virtuelle område. Om dette siger Malhotra m.fl. (2007):

*When firms become virtual, the need to change work and leadership practices is imperative. In the years ahead, we would expect greater organizational efforts to prepare future leaders of virtual teams. Recent research indicates that only a small number of organizations have created **specialized training programs** to prepare virtual team leaders and virtual team members (Rosen, Furst, & Blackburn, 2006). Among those organizations that have training programs in place, an*

even smaller number rate them as effective. And, some organizations report that while virtual team training is available, it is often ignored (Malhotra m.fl. 2007, 68).

Det andet eksempel vedrører – generelt – den *organisatoriske støtte eller support*, som leder(e) og medarbejdere får i processen. Som påpeget af Drouin & Bourgault (2013), vil mulighederne for at få virtuelle teams og/eller virtuel ledelse til at fungere på en hensigtsmæssig måde være kraftigt påvirket af, om der udefra er opbakning og støtte eller passiv eller ligefrem aktiv modstand:

We explore these issues and attempt to identify the dimensions of organizational support that make the strongest contribution to the quality of the decision-making process and effective teamwork in distributed project teams (Citat fra Drouin & Bourgault, 2013, 867).

Det tredje eksempel stammer fra Hoch & Kozlowski (2014), der, jf. tidligere, har undersøgt, hvordan *hierarkisk ledelse spiller sammen med virtuel ledelse*, og hvad *graden af virtualitet* betyder. Det er en meget kompliceret undersøgelse, men her er blot konklusionen:

*The main goal of the present research was to investigate hierarchical leadership in teams, the inhibitory impact of virtuality on hierarchical leadership, and the ability of structural supports and shared team leadership supplement it. Our findings showed that the influence of hierarchical leadership on team performance is weakened when teams are more virtual in nature. Thus, when teams are virtual, it is desirable to supplement the leader behaviors that are mitigated by distance, electronic media, and cultural differences. Following Bell and Kozlowski (2002), we examined the role of structural support mechanisms and shared team leadership as alternative inputs to team performance that could mitigate the loss of influence. Our findings show that **hierarchical leadership had weaker relations, whereas structural supports were more strongly related, with team performance under increasing levels of team virtuality. Contrary to expectations, shared team leadership exhibited stable positive relations with team performance regardless of the degree of virtuality** (Hoch & Kozlowski, 2014, 398).*

For at skære det ud i pap:

- forskerne undersøger samspillet mellem på den ene side tre faktorer: strukturel understøtning (structural support), hierarkisk ledelse (hierarchical leadership) og delt team ledelse (shared team leadership) og team performance
- i denne årsags-virknings proces indskyder de *graden af virtualitet*. Denne måles ved, hvor geografisk spredt teamet er, graden af elektronisk kommunikation og diversitet mht. kulturel baggrund
- hierarkisk ledelse påvirker team performance positivt, men denne påvirkning bliver mindre, jo mere virtuelt teamet er
- tværtimod har structural support stigende betydning, jo mere virtuelt teamet er
- (mod forventning) er betydningen af delt/emerging ledelse konstant, uanset graden af virtualitet i teamet.

Vi vender tilbage til denne model i kapitel 9, hvor vi netop diskuterer samspillet mellem virtualitet og performance.

Endelig skal som et fjerde eksempel blot gengives en case, der viser, hvad ikke blot organisatoriske omgivelsesvilkår, men også *nationale kulturer* betyder. Da dette emne er på sidelinjen af vort hovedtema, skal vi ikke komme nærmere ind på det, men casen nedenfor illustrerer den i øvrigt uhyre vigtige pointe, at ledelse, organisation og teamsamarbejde i høj grad lægger sig op ad de karakteristika, som den nationale kultur har:

In order for outsourcing projects with Indian partners to be successful, however, a number of key issues need to be addressed from the outset (Hammes et al., 2007). In particular, the substantial cultural diversity within project teams consisting of Europeans and Indians should not be underestimated. Differences in issues such as perception of time and acceptance of authority heavily influence collaboration and communication on a daily basis. Many companies have had to learn the hard way that if these are neglected, a substantial share of expected savings will not be realised. These issues are further heightened by the lack of immediate physical interaction between the project partners, as the majority of collaboration happens on a virtual level. The main reason for this is that most foreign companies outsourcing IT services to India send no or very few executives and functional experts to India to manage the service delivery process on-site. In most cases, contact is instead remote and virtual (Holtbrügge m.fl. 2011, 206-207).

Konklusion

Budskabet i kapitlet har været, at hvis virtuelt arbejde og virtuel ledelse skal fungere, så stiller det krav til lederne, medarbejderne og de organisatoriske rammevilkår.

Hvad lederne angår, har vi belyst specifikke kompetencekrav og krav knyttet til lederens lederstil. Da medarbejderne i sagens natur er en del af det virtuelle miljø, har vi derefter set på de krav, der stilles til disse. Det gælder udover evne og vilje til at indgå i den virtuelle relation også tillid. Vi har desuden omtalt robusthed vs. at være særligt sensitiv og diskuteret, på hvilken måde dette kan anses som et realistisk og ønskeligt krav til medarbejderne.

Som et lidt specielt tema har vi diskuteret såkaldt textroverte personer, som udmærker sig ved, at de både har det bedst med, er bedst til og søger tilflugt i skriftlig kommunikation. På sin vis er dette en attraktiv profil i et virtuelt miljø, hvor det er sparsomt med øjenkontakt og verbal kommunikation. Det kan dog give anledning til bekymring, hvis der fremover bliver mindre plads til mennesker, for hvem det ikke falder så naturligt at skrive sig igennem tilværelsen.

Som bindeled mellem krav til lederen og krav til medarbejderne har vi analyseret fænomenet emergerende ledere og ledelse, hvor medarbejdere gradvis og måske umærkeligt ”æder sig ind” på ledelsesprocesserne og de facto udøver ledelse.

Kapitlet blev afsluttet af en oversigt over organisatoriske rammevilkår, der må være opfyldt, for at virtuelt arbejde og virtuel ledelse kan komme til udfoldelse.

Kapitel 8:

At arbejde med virtualitet i praksis

Hvis du arbejder hjemmefra, risikerer du at miste glæden ved dit arbejde.

Lucy Kellaway, journalist, Financial Times

Overblik over kapitlet

I dette kapitel vil vi præsentere en række råd og anvisninger – herunder til foreslåede indsatsområder og prioriteringer – der er hentet fra nyere faglitteratur og forskning vedr. virtuelle teams og ledelse.

For overskuelighedens skyld har vi nedenfor adskilt de udenlandske og danske kilder. I øvrigt har vi lavet en tematisk opdeling, så råd og vink knyttet til et bestemt tema er samlet ét sted.

Udenlandske inspirationskilder

De første råd og anvisninger knytter sig til selve etableringsfasen for virtuel organisering.

Etablering af et virtuelt team

Berry (2011) har en række råd til, hvordan opstart af virtuelle teams med fordel kan foregå:

Formation activities such as establishing easy communication, understanding the technology to be used and technology training, and creating explicit start-up norms and expectations for team members are more critical in virtual team start-up than in collocated teams (Gibson & Cohen, 2003). This initial work provides the common grounding needed to bridge differences between team members and helps in developing a basic operating structure that aids in creating stability and shared expectations so that tasks can be completed (Berry, 2011, 201).

Disse anbefalinger flugter med, hvad Evans er nået frem til:

*A good way to **start the process**, once the decision is made to make the move and clear goals and parameters are set, is to do so on a **small scale**. Letting a few people try teleworking or establishing some teams operating without technology are ways to “test the water” before diving in. Additionally, both the organization and staff must have a clear picture about what the issues of “working at home” are before committing to the concept.*

*Helms and Raiszadeh (2002) pointed out some essential but often overlooked issues when thinking about teleworking. Some of the most important issues are very individual in nature – the presence of **potential distractions, lack of an appropriate work space, the need for higher level technology at home, and need for socialization** are some examples. Another critical issue is the individual’s **self motivation and ability** to stay on task. Even such simple questions as will the organization pay for “remodeling” for a suitable home office, including appropriate work furniture, not to mention providing the necessary technology, become serious issues. Another issue is providing the requisite high level **technical support** 24×7 for the home worker, since one alluring aspect of working at home is that many times it can be done whenever it suits the person, as long as the goals are met. Two other, important areas to think about are; what, if any, differences exist between the work of **remote staff and those working on site**, and what, if any adjustments may be called for in vendor, control, assessment, and rewards **systems** because of the those differences. It also becomes a matter of creating a new or significantly modified organizational **culture**.*

*Regardless of whether a team is project oriented or not, or is internal or external in nature, it must establish some **communication protocols**. A small example is how to communicate an idea/opinion – should it be an e-mail to everyone, sent just to the leader who then shares it, posting it on a team web site, etc.? Some of the options may call for additional software or other resources that may require funding and/or time to master. The leader will play a major role in this process. Some other options to consider using are blogs, and wikis, each of which has certain advantages, but which require some investment of time and energy if they are to be utilized (Evans 2010).*

Som det fremgår, skal der spilles på mange tangenter samtidig. Teknologien skal være i orden, den skal være kendt, og der skal være uddannelsesmuligheder og teknisk support. Helt banalt skal den virtuelle arbejdsplads være velegnet, hvilket måske især gælder hjemmearbejdspladser, hvor det ikke nytter, at man sidder begravet til knæene i børnenes LEGO-klodser, eller man skal tilkæmpe sig en ende af sofabordet, mens TV kører. Den psykologiske kontrakt skal være i orden, dvs. forventninger og normer skal være forhandlet og afstemt. De virtuelle medarbejdere skal have den fornødne selvmotivation, og det kan være, at hele organisationskulturen skal ændres. Alle disse indsatsområder kræver, men stimuleres også af store doser af godt tilrettelagt kommunikation. Endelig skal nævnes muligheden af at starte i lille skala, dels for at se, hvad der virker og ikke virker, dels for dæmpe evt. kritik fra organisationen. Den diskrete, men ikke nødvendigvis etisk præsværdige metode kan evt. være at snige projektet ind i organisationen som en trojansk hest, så ingen rigtigt opdager, hvad der er undervejs og forsøger at modarbejde det, før det er for sent.

Unge er vænnet til et studieliv, hvor man kan gøre alting når som helst, hvor som helst gennem den teknologi, som vi alle jo nærmest er vokset sammen med. Det er unaturligt for dem, hvis ikke man kan flekse ud og ind, for man kan sagtens arbejde, mens man drikker kaffe, eller når børnene er lagt i seng.

HR-direktør Pia Møller Appel, Haldor Topsøe, Berl. Tid., 1.5.2016

Opbygning af tillid

Meget forskning vedr. virtuelle teams og virtuel ledelse betoner kraftigt betydningen af tillid (trust). Hvis den er til stede (eller skabes), afværges risikoen for den skrøbelighed, som er en uundgåelig følgesvend til virtuel ledelse. Er den omvendt ikke til stede, bliver ledelsesprocesserne svækkede – og medfører ultimativt, at der ikke kan træffes beslutninger, skabes engagement og sikres kvalitet.

Kaufman (2011) er en varm fortaler herfor og definerer tillid på følgende måde:

Trust: the platform for influence

The ability to develop a constructive sphere of influence and use that influence as a tool requires trust. And trust starts with building and nurturing relationships (Kaufman, 2011, 318).

I forlængelse af sin definition af tillid griber Kaufmann det meget konkret an og anviser følgende veje til at tjekke/skabe tillid i organisationen:

Of course, building trust takes time, but even the simplest actions of creating rapport are a good place to start:

- **Connect with people emotionally.** *Demonstrate that you care about their ideas and about them as individuals. Have coffee or a meal with them, ask questions and actively listen to their opinions and concerns.*
- **Invite and seriously consider everyone's input** *before making a decision. Never make the assumption that you know more than your team. "Leaders are far more likely to make a mistake when they act on too little information. Instead, wait to act while learning more", say James O'Toole and Warren Bennis in A Culture of Candor.*
- **Tell the truth,** *and be consistent in your explanations. Inconsistency breeds distrust.*
- *Encourage others to "speak truth to power" and tell you the truth, no matter how unpalatable.*
- **Set a good example** *by admitting your mistakes and developing a culture that expects others to be accountable for and learn from their mistakes.*
- *Share information freely unless it is absolutely confidential.*
- **Follow through** *on promises and commitments.*

- **Build organizational structures** that encourage candor such as open-door policies, town hall meetings and other forums to tap into a broader network of relationships and information.
- **Encourage creativity** by rewarding people who challenge assumptions.
- Start out in relationships by **building trust** unless that trust is violated. “Leaders first must trust others before others will trust them,” states O’Toole and Bennis (Kaufman, 2011, 319).

Nøglen til at opnå indflydelse er altså tillid, og især i den sprøde startfase er det vigtigt at udstråle tillid og følelsesmæssig involvering i andre, så man får tillid igen. Derudover peger Kaufman, som det ses, på en række ”spejderdyder”: ærlighed, være den gode rollemodel, holde sine løfter osv. Hertil kommer opbygning af de for processen nødvendige strukturer.

Indflydelse – en genvej til magt?

Et citat:

A great leader once said, “Leadership is the art of getting someone else to do what you want done because he wants to do it.” (Kaufman, 2011, 315)

Dette citat handler (in)direkte om indflydelse, fordi det lykkes at få en anden person til at tænke, føle eller handle på en måde, man selv finder hensigtsmæssig. I Kaufman’s (2011) optik er indflydelse intet mindre end DNA’et i ledelse af virtuelle teams:

*.... one essential ingredient to any successful leadership philosophy is undeniable: the role of **influence**. As such, the skills to build a sphere of influence and exercise that influence effectively are fundamental to success. Developing these skills will increase a leader’s ability to obtain buy-in on strategic initiatives and execute those initiatives smoothly. **This is especially true in a complex and challenging economic climate where competition is on the rise, companies are expanding their reach across international borders and leaders are finding themselves in positions of responsibility without direct authority (Kaufman, 2011, 315).***

Kaufman definerer indflydelse på følgende måde og indkredser en række situationer, hvor det især er kritisk at udøve indflydelse:

Influence is defined by the Random House Dictionary as the capacity or power of a person to **produce an effect on others by intangible or indirect means**. It is the ability to move or impel a person to some action. Consciously or not, business leaders rely on influence every day to shape their environment, lead people and achieve corporate goals. The power of influence is particularly important in an environment that requires executives to manage a growing number of projects and business conditions through collaboration and persuasion rather than direct authority. In particular, the use of influence skills is crucial when:

- getting **colleagues on board** for a change initiative;
- **soliciting across boundaries** for project resources;
- guiding a **team to see the big picture**;
- developing a **shared understanding** of the pathway to the future;
- **making team players** out of people who resist change;
- encouraging team players to **work beyond functional boundaries**;
- winning **support** from those with competing agendas;
- creating positive results with **cross function teams**;
- **empowering** others and selling ideas to both colleagues and the boss.

(Kaufman, 2011, 315).

Mange af disse specielle situationer er i høj grad relevante i virtuel ledelse og kan derfor bruges som checkliste i praksis.

Kaufman supplerer med, at hvis ledelse er kendetegnet ved hensigtsmæssig udøvelse af indflydelse, skabes der et positivt ledelsesmiljø, som i sig selv gør det lettere at komme igennem beslutningssituationer på en konstruktiv måde. Der skabes buy-in og fælles ejerskab, jf. følgende argumentation:

.... influence skills are relevant to every business transaction that involves relationships and the need to lead effectively. In a cross industry partnership, for example, it is essential to bring about an understanding of how relationships can deliver on mutual objectives.

*When this type of approach is used, it becomes possible for project members to experience the benefits of collaboration which ultimately leads to **buy-in**. Without buy-in, project leaders are forced to rely on a directive approach and, as a result, often experience stonewalling and sabotage, even when the facilitator is the boss! On the other hand, when an inclusive approach is taken, participants develop a sense of **shared ownership** over the strategy, implementation tactics and any problems or issues that may result. Because their opinions and ideas were incorporated into the plan, team members are more willing and committed to making the plan work.*

Other advantages of a more flexible leadership style that uses influence skills include:

- A shared sense of responsibility and accountability for success.
- More effective communication: cross-organization, cross-industry and cross-border.
- Fewer problems with implementation as potential issues are recognized sooner.
- More innovation and creativity as the fear of rejection is minimized.
- More collaborative workforce with fewer hard functional “silos”.
- Less attrition as people feel empowered, valued and motivated to grow as leaders.
- Less resistance to change which helps meet project deadlines.
- Increased and wider access to critical information. (Kaufman, 2011, 318).

To afsluttende kommentarer om Kaufmans anbefalinger. For det første kræves en ledelsesmæssig åbenhed og opmærksomhed:

Improving influence skills, however, requires awareness, practice, and an understanding of how to use this power appropriately (Kaufman, 2011, 315).

For det andet henviser hun til Cialdini (1984), der i et beslægtet projekt har identificeret seks principper for indflydelse: *reciprocation, consistency, social validation, liking, authority and scarcity*. Vi gengiver her Kaufmanns summariske beskrivelse af hver af faktorerne:

- **Reciprocation**. *Research shows that every human society feels the obligation to reciprocate. If you do something for somebody, they will feel obliged to do something for you. For example, when you hold open a door you receive a thank you and a smile. If you send a birthday card to a friend, you're almost certain to get one in return. Pay for a co-worker's coffee, and she'll pick up the next one. Aware of this principle, businesses utilize reciprocity to increase business. For example, charitable organizations send free address labels to solicit donations, and real estate firms offer free house appraisals to list your house in the future.*

- **Commitment and consistency**. *People respond positively to those who are consistent in their messages. By nature, humans have an insatiable desire for consistency. That's why people are wary of leaders who "flip flop" and embrace leaders, politicians and belief systems that "stick to their guns," even to the occasional point of foolishness. This need for consistency is observed through certain political tactics such as push polling. In these situations, paid surveyors call voters and ask whether they would vote for a man who refused to say the pledge of allegiance. This verbal response and commitment are then translated into votes when a well designed campaign alludes to the opposition candidate's refusal to pledge allegiance just before Election Day.*

- **Social validation**. *People often make decisions by observing the decisions of others. In a famous illustration of this point, psychologist Solomon Asch put a group of eight subjects in a room and showed them a picture of vertical lines of various and widely differing lengths. He asked the group to identify which line on the right side of the picture matched the length of a line on the left side of the same picture. While the correct answer was plainly obvious, Asch had previously instructed every member of the group, except one (the subject), to give the same, wrong answer. After many renditions, Asch observed that his "subjects" were clearly confused and one-third of them went with the majority view even though it was obviously an incorrect answer.*

- **Liking**. *People respond more readily to people they like and people they feel more comfortable with because they share similar associations. It has been said a thousand times: people do business with people they know, like and trust. Now there is science to*

support this claim. Research confirms that attributes like physical attractiveness, familiarity, similarity, and compliments all factor into the principle of “liking” and a willingness to engage.

- **Authority**. People respond more positively when they respect the authority of a person providing information. Authority can come from a variety of sources from dress and appearance to titles or context, or a combination of both. To illustrate, consider the findings of a research team comprised of doctors and nurses from the Midwest who exposed potentially deadly consequences of mechanical obedience to physician orders. Shockingly, these researchers discovered that 95 percent of regular staff nurses complied unhesitatingly with a patently improper order when given by a physician. The study revealed that nurses would deny their own professional intelligence gained through considerable medical training and years of experience in favor of obedience to a legitimate authority figure.

- **Scarcity**. Competition for scarce resources has powerful motivating properties, and evidence shows that people find scarce products more attractive. Accordingly, companies routinely leverage this tendency by offering products or services for a limited time only. That is why some stores are perpetually “going out of business”; rock concerts are promoted as “last ever” tours, and certain products are marketed as limited edition. All are examples of scarcity principles at work. (Kaufman, 2011, 316).

Beskrivelsen og nogle af eksemplerne går selvsagt langt ud over (virtuel) ledelse, men selve ”røntgenbilledet” af begrebet indflydelse er interessant og rummer mange ledelsesmæssige pointer.

Ledelse af et virtuelt team

Relationsopbygning

Der er store udfordringer knyttet til at opbygge og vedligeholde relationerne i et virtuelt team. Vi har igennem rapporten diskuteret aspekter heraf, men det har ikke betonet eksplicit, at relationsbygningen kan anskues som en *erfaringsbaseret læreproces (learning by doing eller action learning)*. Det er netop denne indfaldsvinkel, som Pauleen (2007) har, og derfor skal hendes tre-trins model beskrives.

Pointen er, at lederen indledningsvis (fase 1) tager bestik af ”det ledelsesmæssige landskab” og ud fra det (i fase 2) fastlægger en kurs vedr. relationen til teammedlemmerne. Det rummer fx både hvordan og hvor tæt relationen skal være. Når dette er sket, fastlægger lederen (i fase 3) de konkrete strategier for ledelsen af det virtuelle team. Implementeringen af strategierne er i sig selv en videreførelse af den erfaringsbaserede læreproces. Afhængigt af den med- og modvind, man oplever i implementeringen, indhøster man nye erfaringer, og på basis af disse justeres kursen. (”Belært af

dårlige erfaringer”, som det hedder, men hvor pointen er, at de ”dårlige” erfaringer ofte er nogle af de bedste, fordi man netop lærer af dem, fremfor at få bekræftet/forstærket et måske falsk verdensbillede).

Med Pauleens egne ord beskrives læreprocessen således:

In “Assessing conditions”, the leader considers all the factors present when a virtual project or task is undertaken. Any number of factors, based on a variety of circumstances, may be present. Based on a grounded analysis, these factors have been classified as Team Issues, Boundary Crossing, Organizational Policies and Resources, and Technology. It is important that the leader carefully assesses the likely impact of the factors present at the initiation of the virtual team in order to have enough information to successfully complete steps two and three.

The next step in the process of developing virtual relationships for the leader is “Targeting level of relationship”. Level of relationship can be defined as the “level” of personal relationship that the leader thinks is appropriate to develop with a team member to accomplish the project goal or task. The leaders in this study described at great length the kinds of relationships they felt were necessary to develop with their virtual team members, given the conditions present at the start of the team. Based on these descriptions, three different levels of relationship – low, medium and high – were defined. Targeting a level of relationship is an important cognitive element in the relationship-building process. Not only does it reflect the conditions present at the start-up of the team, but also the leader’s understanding, based on personal experience, of how “close” s/he needs to be with team members in order to improve the chances of the team accomplishing its goals. Successfully targeting the appropriate level of relationship requires experience and consideration.

The third step in the process of developing virtual relationships is “Creating strategies”. The aim of Creating strategies is to achieve the targeted level of relationship. Creating strategies takes into account the virtual context and involves the selection and use of appropriate communication channels and message content, followed by the implementation and management of relationship-building strategies. The selection of appropriate communication channels is based on the conditions discussed in step one, that is, availability and compatibility of channels, cultural or organizational preferences, team member training and skills, etc. The selection of appropriate messages is based primarily on the level of personal relationship chosen in step two, but may also take into account conditions from step one, for example, a team member’s cultural preference for formality.

Implementing and managing the strategies the leader has created is the final part of the relationship-building process, and this is ongoing. It begins with the implementation of the leader’s chosen strategy. If the strategy the leader has created is the correct one, and the targeted level of relationship is developed, then the relationship-building process has been successfully completed and the project or task may begin, with the leader continuing to manage and maintain the relationship as necessary. In a complex, long-term project, where a higher level of personal relationship is desirable, the strategy created may include continuous relationship building, taking place concurrently with project or task implementation. However, should the relationship-building

strategy fail in its desired outcome, or should conditions change or new conditions come to light, then the relationship-building process may need to be revisited. Should new members join the team, the leader will need to repeat the process with each new member (Pauleen, 2007 235-37).

Ledelse generelt af et virtuelt team

Malhotra m.fl. (2007) har formuleret seks principper for, hvordan man skaber eller bevarer succesfulde virtuelle teams:

... leaders of successful virtual teams: 1) establish and maintain trust through the use of communication technology; 2) ensure that distributed diversity is understood and appreciated; 3) manage virtual work-life cycle (meetings); 4) monitor team progress using technology; 5) enhance visibility of virtual members within the team and outside in the organization; and 6) enable individual members of the virtual team to benefit from the team (Malhotra m.fl., 2007, 60).

Hård og blød ledelse af virtuelle teams

Jenster & Steiler (2011), hvis diagnose af positive og negative aspekter ved virtuelle teams blev omtalt tidligere i rapporten, argumenterer for, at den gode ledelse af virtuelle teams er en blanding af ”blød” og ”hård” ledelse. Dette har visse fællestræk med sondringen mellem leadership og management, (hvilket er svært at oversætte til dansk, men tilnærmelsesvis kan kaldes henholdsvis personligt lederskab og ledelse/styring).

De områder, lederen af et virtuelt team skal være opmærksom på, er især:

Recent research into leadership's impact on virtual team outcomes may indicate that 'softer' forms of leadership such as compassion, caring, relationship building and mentoring may be instrumental in improving three important team outcomes: team members' motivation (Allen, 2005; Moore, 2008), team commitment and team trust (Joshi et al., 2009) and perceived effectiveness (Horowitz et al., 2006; Malhotra et al., 2007). In addition, participative leadership, that is, frequent communication, frequent sharing of information with team members, soliciting input from members, encouraging communication among team members has been shown to have a positive impact on team performance (Cummings, 2008; Kayworth & Leidner, 2001; Majchrzak, Malhotra, Stamps, & Lipnack, 2004; Wardell, 1998). The more concrete, (hard) aspects of team leadership, such as goal setting, clarification of roles and responsibilities, giving direction, managing team performance, etc. are also relevant to the study of effectiveness of virtual teams (Horowitz et al., 2006; Joshi et al., 2009; Kerber & Buono, 2004; Malhotra et al., 2007; Moore, 2008). (Jenster & Steiler, 2011, 270).

Arbejdstid

Et meget jordstrygende, konkret forslag i et virtuelt miljø er at overveje brugen af såkaldt ”zero hour contracts”. Disse har sporadisk været nævnt tidligere, og nu vender vi tilbage til det. Årsagen er, at hvis man skal sammensætte et virtuelt team, kan dette (bl.a.) komme til at bestå af mennesker, som ikke er ansat i traditionel forstand i virksomheden, men som besidder en spidskompetence, som det på ad hoc-basis kan være nyttigt for virksomheden at trække på.

Der er forskellige definitioner af ”zero hour contracts”. CIPD, der er den engelske organisation for HR-fagprofessionelle, har udformet sin egen definition og gengiver tillige den definition, som den engelske regering anvender:

There is no generally accepted definition of a zero-hours contract.

CIPD guidance uses the following definition: “an agreement between two parties that one may be asked to perform work for the other but there is no set minimum number of hours. The contract will provide what pay the individual will get if he or she does work and will deal with the circumstances in which work may be offered (and, possibly, turned down)” (CIPD 2013c).

New government guidance describes a zero-hours contract as “one in which the employer does not guarantee the individual any hours of work. The employer offers the individual work when it arises, and the individual can either accept the work offered, or decide not to take up the offer of work on that occasion” (BIS 2015).

Although the lack of any guaranteed minimum hours of work is common to both definitions, the government definition suggests that individuals are able to decline offers of work whereas the CIPD definition recognises this may not always be the case. (CIPD, 2015, 3).

Som det fremgår, er forskellen altså, om personen de facto har mulighed for at afslå at påtage sig arbejdsopgaver, hvis arbejdsgiveren fremlægger sådanne. Det må jo siges at være en lidt speciel situation, at man på den ene side ikke er garanteret noget minimum timetal (eller arbejde overhovedet), men omvendt skal påtage sig opgaverne, hvis man får dem stukket ud. Det er så også den situation, den engelske regering fravælger i sin definition. Det skal dog tilføjes, at ”zero-hour contracts” åbenbart dækker et stort behov på det i stigende grad fleksible engelske arbejdsmarked. Således er flere end 1,5 mio. personer på det engelske arbejdsmarked omfattet af ordningen.

De væsentligste motiver for at bruge zero hour contracts er:

The most common reasons for using zero-hours contracts are to manage fluctuations in demand (mentioned by 66% of employers), provide flexibility for the individual (51%) and provide cover for absences (48%). Reducing costs is a specific objective for 21% of employers (CIPD, 2015, 4).

Hermed er det relevant at sætte det i relation til virtuelt arbejde, for argumenterne for dette er jo netop bl.a. fleksibilitet (for virksomhed og medarbejder) samt omkostningseffektivitet.

“Pick n mix” workforce

Workers themselves will act more and more like consumers, listening to reviews of workplaces and demanding ultra-transparency around pay and company culture.

People Management, 2016, May, 35???

Kommunikation til medarbejderne

Kommunikationsrollen er noget helt specielt, når der er tale om virtuelt arbejde:

Computer-mediated communication (CMAC, red.) has fewer social, political, or power context cues as found in face-to-face communication. Verbal cues such as intonation, facial expression, gestures, and contextual cues that enable listeners to read (or misread) the speaker’s intent are missing in computer-mediated communication, and this can aid (or hinder) understanding (Sproull & Kiesler, 1991; Vroman & Kovachich, 2002). Another concern with CMAC virtual teams is that with geographically dispersed teams it is less likely that informal or unintentional information will be shared in parallel along with the text-based information, such as casual chats in the hallway or parking lot, and this may constrain understanding. (Berry, 2011, 193).

A frequently documented benefit of CMAC is that collaboration is largely unrestricted by location or time zone (Harasim, 1990). This may seem obvious, but temporal independence of communications can also change the patterns of work, discourse about work, and the relationships between the individuals involved in the work (Vroman & Kovachich, 2002). There is ongoing debate whether the lack of nonverbal cues is a hindrance or advantage in computer-mediated text-based communication, but a common although not consistent finding is that computer-mediated group interactions possess less social presence than face-to-face communication (Sproull & Kiesler, 1986), at least in the short term. This can result with work interactions being more task focused than on face-to-face teams (Hiltz, Johnson, & Turoff, 1986; Maynard, 2006), which is considered to be a beneficial difference, at least by some. Scott and Timmerman (1999) found that the degree of mediated communication had some minor effects on team or work identification. Johnson et al. (2003) found that virtual team members were less inhibited because of not being colocated and that ideas and feedback in the virtual environment were more frank (Berry, 2011, 193).

Many technologies for virtual teamwork are designed for functional collaboration such as sharing documents or having a discussion asynchronously but may fail to encourage or support shared understanding and team forming processes (Kirschner & Van Bruggen, 2004). (Berry, 2011, 198-199).

En af de ting, der går igen i litteraturen om virtuelt arbejde, er hvordan den virtuelle kommunikation bliver opfattet, ikke opfattet eller misopfattet. Det gælder fx e-mails, der er en af grundpillerne i virtuel kommunikation. Det er tankevækkende, at ikke blot selve teksten, ordvalget og tonen er af betydning, men også såkaldte ”para-lingual cues”. Hermed menes såkaldte “typographical marks

and textual features such as punctuations, ellipses, emoticons and capital letters” (Switzer, 2008, gengivet fra oplæg af Sidi på Academy of Management, 2015).

Hermed menes tegnsætning, symboler og ”signaler”, anvendt i skriftlig kommunikation, fx udråbs- eller spørgsmålstegn, smileys, brug af store bogstaver, prikker, citationstegn osv. – alt sammen for at understrege dét, man gerne vil udtrykke med sin tekst!!!!!! (Her var et eksempel).

Sidi uddyber (her gengivet i stikordsform):

- *Para-lingual cues enrich text expressiveness, yet highly context dependent (Postmes, Spears & Lea, 1998)*
- *May improve interpretation precision of the writer’s intention*
- *However, the influence of excessive use (e.g. repeated punctuations) on impression formation is unexplored.*

Para-lingual cues do not have their own lexical meaning, but can influence the meaning of the sentence.

Sidi giver et eksempel, hvor han ændrer meningen eller “tonefaldet” ved brug af disse tegn:

“Text based communication relevant to virtual teams”

“Text based communication relevant to virtual teams?”

“Text based communication relevant to virtual teams???”

Face-to-face communication is rich with non-verbal cues. Text based communication lacks non-verbal cues. Might lead to difficulty of accurate interpretation (e.g. Berry, 2011; Daft & Lengel, 1986; Kato & Akahori, 2006).

Der er flere pointer i Sidi’s arbejde:

For det første kan selv disse ”små og betydningsløse cues” blive opfattet meget stærkt (positivt eller negativt) af modtageren. For det andet kan en overdreven brug af dem (fx tre, fremfor ét udråbs- eller spørgsmålstegn i en mail) fremkalde stærke følelser. For det tredje er det meget kontekstafhængigt, om para-lingual cues opfattes af modtageren – og i givet fald om de opleves positivt eller negativt. For det fjerde er det derfor afgørende, hvem modtageren/-erne er, og hvilke normer, værdier og forventninger denne person/gruppe har. Som Switzer (2008) skriver:

“Dependent on the group or individual context that is pre-established for the communication” (Lea & Spears, 1992) – to understand these cues, the meaning must be socially shared by all the people in the interaction. Based on context, the impression formed based on the cues can be positive or negative.

Also note that some cues - typos, spelling errors, and text reversals, within emails, can lead to negative attributions (Lea & Spears, 1992). However, spelling errors etc. are different than

multiple punctuations, which can be interpreted in a variety of ways (Switzer, 2008, her gengivet fra Sidi, 2015).

Efter denne lille eksotiske lingvistiske udflugt vender vi tilbage til ledelsestemaerne.

Undgå bivirkninger: At være parat til at trække i håndbremsen og undgå lemminge-effekten

Jo mere man træder på speederen i f.t. virtuelt arbejde, jo mere opnår man selvsagt de fordele, der er forbundet hermed. I deres kølvand eller skygge kommer imidlertid også de bivirkninger og udfordringer, som knytter sig til virtuelt arbejde og ledelse. Dette har vi fx tidligere fremhævet – med reference til Rockmann og Pratts undersøgelse af den forarmning, der kan indtræde på (hoved)kontoret, når en stor del af medarbejderne arbejder virtuelt.

Rockmann og Pratt giver som et eksempel personer, der angiveligt trives fint med at arbejde virtuelt:

Our respondents stated the same thing: “[Being offsite] is a great gift. This is like working on your farm in a way, working out of your home, working interactively, different hours, this is great gift. I am very grateful” (2015, 24-25).

Men denne trivsel skal vejes op imod en evt. tilsvarende reduktion i trivslen blandt de ansatte på (hoved)kontoret:

*As summarized nicely by this individual, the argument is that offsite work, because of the increased autonomy and ability to manage work–life demands, generally **increases job satisfaction** over some baseline or average level – everyone else’s job satisfaction stays the same (X) while the remote worker’s job satisfaction increases ($X + Y$). Under this assumption giving the workforce the autonomy to work offsite would provide a net benefit to job satisfaction across the organization. The other possibility we raise here, though, is that **the increased number of employees working offsite makes onsite work less satisfying**. In this case, while those offsite might experience greater job satisfaction against the baseline ($X + Y$), that increase may simply reflect the fact that the baseline level has dropped. That is, the job satisfaction of those onsite may actually decrease ($X - Z$). If Z (decrease in job satisfaction for onsite employees) $> Y$ (increase in job satisfaction for offsite employees), it would mean an **overall decrease in the amount of job satisfaction across the organization**. This raises serious questions about whether flexible work policies are positive overall, a question that has not yet been explored to a sufficient extent (Rockmann & Pratt, 2015, 25).*

Det har netop fået nogle virksomheder til at trække i håndbremsen – ud fra en oplevelse af, at ulemperne har oversteget fordelene:

Companies such as Best Buy (Pepitone, 2013) and Yahoo! have in fact recently changed their telework policies (Smith, 2013). Here is an excerpt of a letter sent to Yahoo! employees: To become the absolute best place to work, communication and collaboration will be important, so we need to be working side-by-side. That is why it is critical that we are all present in our offices. Some of the best decisions and insights come from hallway and cafeteria discussions, meeting new people, and impromptu team meetings. Speed and quality are often sacrificed when we work from home. We need to be one Yahoo!, and that starts with physically being together. (Smith, 2013) (Rockmann & Pratt, 2015, 23)

In particular, individuals may assume that being assigned a team means that proximal contact is likely – or at least a possibility. Such expectations are especially likely for individuals who work primarily at an onsite office. When that expectation is violated, a breach may be perceived (Rousseau, 1995). (Rockmann & Pratt, 2015, 24).

Afrunding

Fjermestad (2009) rummer i følgende citat en hel vifte af anbefalinger, som indirekte opsamler mange af pointerne i dette kapitel. Hvert eneste ord kan gøres til genstand for (selv)refleksion i dagligdagen:

Virtual leaders must have a high level of skill in both written and verbal communication. To build trust and satisfaction in the team, the virtual leader must be able to express the goals and objectives of the team clearly, concisely and unambiguously via e-mail, Web conferencing, telephone communication and videoconferencing. The leader should minimize conflicts by proactively drawing out any issues or concerns before they escalate into serious problems. (Fjermestad, 2009, 37).

Danske inspirationskilder

Først nogle opmærksomhedspunkter til lederen, formuleret af Christensen (2015b):

Opmærksomhedspunkter til lederen

Der skal lige erindres om, at Christensens fokus er hjemmearbejdspladser og ikke virtuelt arbejde generelt.

Muligheden for i perioder at arbejde hjemmefra er motiverende, men kan være problematisk, da hjemmearbejde ikke kun handler om, at det strukturelt er muligt. Arbejdet på afstand af kolleger kan skade det sociale fællesskab, som er afgørende for blandt andet motivationen, og hvor godt

kolleger arbejder sammen. Derfor bør ledelse af hjemmearbejde for det første være opmærksom på, at **synligheden på arbejdspladsen skal balanceres**, så distancearbejderen ikke konstant er usynlig. Langt de fleste udfordringer ved hjemmearbejde reduceres, når arbejdet ikke konstant foregår hjemmefra, men allerhøjst udgør cirka halvdelen af en arbejdsuge.

Vores opfattelse af, hvornår der arbejdes, hviler fortsat på en traditionel – og forældet – tankegang tilbage fra industrialiseringen, som handler om tilstedeværelse. Derfor indebærer god ledelse af hjemmearbejde for det andet, at vi **redefinerer de stereotype opfattelser af det rigtige arbejde**, som vi oftest slæber rundt med. Fastholdes disse opfattelser, risikerer ansatte at vurdere kolleger, der i perioder arbejder hjemmefra, både socialt og professionelt dårligere end kolleger, der ikke, eller ikke så ofte, arbejder på distancen. Når distancearbejde understøttes, handler det derfor også om at være bevidst om vores traditionelle måde at opfatte arbejdet på – og forsøge i en eller anden grad at gøre op med denne.

Selvom vi på mange måder virtuelt kan holde os i kontakt med kollegerne, når vi arbejder hjemmefra, har vi også brug for et **minimum af ansigt til ansigt -interaktioner**. Vi har fortsat behov for at socialisere, hvilket dels kan være med til at dække vores behov for at føle os som en del af et fællesskab. Dels kan vores færden rundt på arbejdspladsen øge muligheden for tilfældigvis at løbe ind i en kollega, der tilfældigvis viser sig at kunne hjælpe os med en arbejdsopgave. At ledelsen skaber rammer for, at disse tilfældige møder kan opstå, er for det tredje ikke alene vigtigt for at få arbejdspladsen til at fungere, men også for at understøtte vores oplevelse af at være en del af et fællesskab.

Muligheden for i perioder at arbejde hjemmefra skal således gives med lederens omtanke, da hjemmearbejde ellers hverken gavner ansatte eller arbejdspladser. Hjemmearbejde skal doseres med måde – til gavn for både de ansatte og det sociale fællesskab, arbejdspladsen også er (Christensen, 2015b).

En speciel og måske lidt utraditionel illustration af betydningen af socialt fællesskab er følgende blog fra en virksomhed, der rummer både medarbejdere med ”fast arbejdsplads” på hovedkontoret og konsulenter mv., hvis arbejde typisk foregår i marken. Citatet viser, at ”Family Relation Management”, som det betegnes her, kan bruges til at styrke det sociale fællesskab, netværk og nærvær i forhold til både samlokaliserede og virtuelle medarbejdere:

Vi har netop flyttet vores hovedkontor til Ballerup, og derfor afholdt vi fornylig en familiedag. Altså en dag hvor vores medarbejdere kunne tage deres ægtefælle, forældre eller børn med på job. Og i alt 180 medarbejdere og familiemedlemmer valgte at dukke op til arrangementet, hvor der var alt lige fra slush-ice og pølsevogn til hoppeborg for de yngste. Et fantastisk fremmøde, synes jeg.

Og det betød også, at der var 180 involverede og nysgerrige mennesker. Lige fra de 80-årige bedsteforældre til to måneder gamle babyer. Og alle har de faktisk betydning for Hartmanns, da de kan være mere eller mindre gode ambassadører for os, og for vores medarbejders investering i deres job.

Men hvorfor skal vi som ledere interessere os for vores medarbejderes familier? Det mener jeg, at vi skal, fordi de højst sandsynligt er blandt vores allerstørste interessenter!

På vores familiedag gik det virkelig op for mig, hvor betydningsfuldt det nære netværk er – ikke bare som daglig støtte for vores medarbejdere, men i høj grad også som ambassadører for vores virksomhed.

Vi laver store, flotte og forkromede strategier for ”Customer Relation Management” og for vores interessenter generelt. Men burde vi også have strategier for ”Family Relation Management”?

En god ”familiestrategi” kan måske resultere i bedre fastholdelse af medarbejdere, stærkere branding og forbedret work-life balance. Det kan i sidste ende måske reducere stress og andre dårligheder i virksomheden.

Dir. Anne-Mette Ravn, Hartmanns, (Børsen, 14.4.2016).

Ti konkrete råd vedr. digital ledelse

Søren Schultz Hansen giver følgende 10 bud for digital ledelse (kronik i Berl. Tid., 3.7.2015):

#1 Digital ledelse kræver tiltideværelse (Ja, stavet rigtigt!)

De mobile medier gør os uafhængige af rummet som ramme, men har til gengæld forpligtet os tilsvarende på tid og tilgængelighed. God digital ledelse er derfor tiltideværende ledelse, som i stigende grad udfolder sig i tid, ikke i rum. Hvor man skal være til tide, ikke til stede. Hvor det handler om at dyrke nuvær, ikke nødvendigvis nærvær.

#2 Hastighed er vigtigst

Tiltideværelse er konstant tilgængelighed og synkronisme, hvor hastigheden er vigtigst. Sådan fungerer det f.eks. på de sociale medier, hvad enten det handler om at sælge en vare til en kunde, yde service eller afværge en potentiel shitstorm. En hurtig reaktion er ikke en garanti for at reagere rigtigt, men en langsom reaktion er til gengæld altid forkert: Enten er skaden allerede sket, eller omvendt vil den slet ikke ske. I begge tilfælde er en langsom reaktion værdiløs, hvor gennemtænkt den end er. Reagerer man for lidt og for sent, reagerer man altid forkert.

#3 Målstyring og stabile planer er problematiske

Den digitale verden, som den har udviklet sig de sidste 20 år, er præget af større og hurtigere forandringer. Derfor er det mindre rationelt at styre efter et præcist defineret og fast mål. Risikoen for at styre i den forkerte retning og ende det forkerte sted er for stor. Forudsætningerne er altid nogle andre, når man når målet, end da man satte det. Den rigtige måde at navigere på er ikke klassisk metodefrihed med klare målsætninger, men det modsatte: startstyring og et upræcist mål plus en klar og præcist defineret, men agil metode. At styre efter en strategi, som netop ikke er rigtig og færdig, men foreløbig og fairly right.

#4 Innovation i stedet for dokumentation

I permanent forandring er en permanent innovation uundgåelig og ofte det mest effektive, så man hele tiden hastigt prøver sig frem i stedet for at dokumentere og forudsige. En trial and errorstrategi i forhold til ikke kun teknologi, men også nye netværk, relationer, opgaver og arbejdsmetoder, som kræver mere ledelse, ikke mindre. Fordi man hele tiden skal vurdere og validere, om de mange forsøg fejler eller fungerer, og hvis man skal undgå den nulfejlskultur, der står i modsætning til permanent innovation.

#5 MUSer er meningsløse

Årlige samtaler som redskab i medarbejderudvikling og motivation er meningsløse i den digitale ledelse. At signalere og planlægge udviklingen for en medarbejder i et årligt perspektiv er symbol på stilstand og manglende fokus på udvikling, på manglende nærvær og synlighed i ledelsen og på distance. Vejen til nærhed og tilgængelighed går ikke via velplanlagte en-til-en-samtaler. Nærhed skabes af frekvens, ikke fortrolighed.

#6 Specialiserings paradoks

Der er brug for flere og mere specialiserede kompetencer i dette komplekse, digitale netværkssamfund. Problemet er bare, at vi ikke ved hvilke. Halvdelen af de kompetencer og job, som eksisterer i dag, kendte vi ikke for ti år siden. Og det samme vil i endnu højere grad være tilfældet fremover. At lukke øjnene for, at der er brug for specialkompetencer er absurd. At tro man kan planlægge på forhånd, hvilke der er brug for, er lige så absurd. Det er specialiseringens paradoks.

#7 Adskillelsen mellem livet og arbejdet er kunstig

Videnarbejdere tager ikke længere på arbejde. De tager arbejdet på, når de putter mobilen i lommen eller den bærbare under armen. De er aldrig mere end et klik væk fra kollegerne og lederne, og deres kontor kan oprettes når som helst og hvor som helst bare ved at tænde tabletten og gå på nettet. I den digitale ledelse er sammensmeltningen af arbejdet og livet den naturlige tilstand, mens adskillelsen er kunstig og skal skabes aktivt: Det må vi forstå, både når vi skal udnytte fleksibiliteten, og når vi skal imødegå udfordringer med stress og arbejdspress.

#8 Eksplicitte grænser for åbenhed

De mobile og sociale medier er en åbenbaring for åbenheden: Direkte, lettilgængelige, effektive kanaler, som altid og alle steder er lige ved hånden, når man har behov for at lufte en hurtig kommentar, tage et billede af øjeblikket eller dele noget med andre og omverdenen. Lige så let som at konversere med kollegaen på kontoret. Åbenheden kan være fantastisk for virksomheder – eller det modsatte. For at håndtere den er det under alle omstændigheder nødvendigt eksplicit, aktivt og hele tiden at tage stilling til den og sætte grænser for den.

#9 Den mindst individualistiske generation nogensinde

En ny generation af digitale indfødte er ikke selvcentrerede og egoistiske, som man ellers ofte hører nærmest som en selvfølge. Tværtimod er de den første generation af voksne, som aldrig har været alene: Via de sociale medier kan man bede om og få input til alt, hvad man laver, hele tiden få ris og ros for alt, hvad man siger – ja, nærmest få validering af alt, hvad man tænker. Her er adgangen til relationer let og hurtig, ligegyldigt hvad man laver, og faktisk også selv om det, man laver, er ligegyldigt. Digitale indfødte er ikke en mig-mig-mig-generation, for de er netop aldrig mig. Det er en vi-vi-vi-generation. De definerer sig tværtimod ekstremt relationelt og måler alt relationelt, også deres arbejde og ambitioner.

#10 Sociale medier i ledelsen

Det er umuligt at komme udenom: Sociale medier må inddrages i ledelsen. Og det skal ske nu. Hellere før end siden. At ryste på hovedet ad sociale mediers muligheder og udelukke dem i den praktiske, digitale ledelse, er at gøre tingene ekstra og unødvendigt besværlige. (Hansen, 2015)

En mini-case

At distanceledelse også er relevant, men samtidig mere udfordrende i forbindelse med værdibaseret ledelses, fremgår af følgende mini-case:

En "rigtig søster"

Det kræver mere at praktisere værdibaseret ledelse i hele organisationen, når ens medarbejdere er spredt udover hele verden. Sammenhængskraften og fællesskabsfølelsen er truet, og det bliver sværere at få "alle med på rejsen" og dermed sikre, at alle oplever den motivation, som udviklingen fører med sig. Det kan let blive "dem og os" frem for en situation, hvor alle tager ejerskab i udviklingen.

Hvordan håndterer man det som leder, når nu distanceledelse er blevet svært at komme uden om?

For mit vedkommende er værdibaseret ledelse bare blevet endnu vigtigere og er kommet endnu højere på dagsordenen, nu hvor medarbejder og leder er adskilt. Fokus på kulturen (i vores tilfælde "søsterånden") og de fælles værdier og mål er blevet vigtigere. Visionen og hvorfor vi gør det, vi gør, er blevet det centrale i kommunikationen.

Ud over Skype er LinkedIn et godt værktøj. Jeg er en ivrig bruger af LinkedIn, fordi man som leder her for alvor kan skabe nærvær og dyrke værdier og kultur. Vi er jo alle stolte over udviklingen men har brug for at komme tæt på der, hvor det sker. Jeg opfordrer ligeledes mine ledere i udlandet til netop at holde søsterånden højt rundt om på de lokale kontorer og har det som topprioritet, når nye medarbejdere og franchisetagere rekrutteres. Som vi plejer at sige til hinanden om en ny medarbejder: det skal være en "rigtig søster".

Det er også vigtigt, at vi fejrer vore små og store sejre. Det opfordrer jeg jævnligt de lokale ledere til at huske. Små happenings eller events i forbindelse med eksempelvis butiksåbninger eller produktlanceringer skaber sammenhold, og deler man dem på tværs af landegrænser, via sociale medier, styrker det sammenholdet yderligere. Det kan være alt fra en kage til en lille festlighed.

Mikkel Grene, adm. dir., Søstre Grene, blog, 16.3.2016

5 råd: Vær nærværende – også på afstand (Væksthus for ledelse/Lederweb)

Af Sanne Brønserud Larsen og Søren Teglskov

Det kan lyde paradoksalt at være nærværende på afstand. Men det kan lade sig gøre. En undersøgelse fra Væksthus for Ledelse viser, at distanceledere kan være nærværende ledere ved at mestre fem kompetencer. Læs her, hvordan du bliver nærværende på trods af, at du ikke ser dine medarbejdere dagligt.

Når du ikke ser dine medarbejdere i dagligdagen, er det sværere at praktisere det, der traditionelt opfattes som synlig og nærværende ledelse. I en undersøgelse har Væksthus for Ledelse afdækket, hvilke udfordringer det giver, når ledelse og medarbejdere er geografisk adskilt, og giver dig tips til, hvordan du bliver endnu bedre til nærværende ledelse.

Læs om de fem kompetencer, du skal mestre som distanceleder.

5 kompetencer der gør afstanden mindre

Når kommunikationen med dine medarbejdere primært foregår over mail eller telefon, er der større risiko for, at du bliver misforstået. Medarbejderne kan også blive frustrerede, hvis de skal gætte sig til, hvad du tænker eller ønsker.

Men ledelsen kan godt være synlig, selvom du ikke er det. Det kræver, at du er opmærksom på at styrke følgende kompetencer, og gør det med endnu mere omhu end de ledere, der ser deres medarbejdere jævnligt:

1. Du skal afstemme forventninger til selvledelse
2. Du skal gøre mål og værdier tydelige
3. Du skal styrke tillid og relationer
4. Du skal finde den rette form for kontrol
5. Du skal delegere til team og nøglepersoner

1. Afstem forventninger til selvledelse

Sæt selvledelse på dagsordenen og sørg for klare aftaler om, hvad henholdsvis du og medarbejderne tager jer af. Retningslinjerne kan godt være fleksible, men de bør som udgangspunkt være klare og gerne på skrift. Et uklart grundlag for selvledelse fører ofte til misforståelser, usikkerhed og detailstyring.

Du skal også være tydelig om, hvad det kræver af medarbejderne at indgå i en selvledende organisering. Medarbejderne skal være selvstændige, kunne samarbejde, have lyst og mod til at træffe beslutninger selv og tage ansvar for opgaverne. Ellers kommer de ikke til at trives i jobbet. Nogle arbejdspladser fremhæver disse kompetencer i jobopslag og til jobsamtaler for at sikre, at nye medarbejdere kender til de specielle vilkår i jobbet.

Du skal være klar til at være mere nærværende og indgribende, hvis enheden står foran særlige udfordringer eller store forandringer. Der kan være stor forskel på lederrollen i perioder, hvor driften kører stabilt, og perioder, hvor en enhed står midt i store forandringer, nedskæringer, konflikter, mistro eller særligt krævende projekter.

2. Gør mål og værdier tydelige

Det er en helt basal ledelsesopgave at udstikke en tydelig retning og signalere klare fælles værdier som pejlemærker for det daglige arbejde. Når du leder på afstand, er den opgave både vigtigere og sværere:

Vigtigere, fordi skibet skal kunne "sejle uden kaptajn" i længere tid ad gangen, og ingen derfor må være i tvivl om kurs og retning.

Sværere, fordi både retning og værdier ikke bare er noget, du annoncerer på et møde, en opslagstavle eller på intranettet. Det er, når værdierne bliver levet og udfordret i den daglige løsning af kerneopgaverne, at de giver mening og bliver indarbejdet i kulturen. Den proces er det sværere at præge, når du ikke er en del af dagligdagen og kan fungere som rollemodel og værdikompass.

3. Styrk relationerne og opbyg tillid

Tillid er helt afgørende for, at et samarbejde på afstand kan få succes. Selvledelse hviler på en forudsætning om særligt høj, gensidig tillid. Du skal have tillid til, at medarbejderne selvstændigt løser deres opgaver på en god måde, og medarbejdere skal kunne stole på, at du bakker dem op. De skal turde tale med dig om tvivl og fejl, stille spørgsmål og bede om hjælp.

At vække tillid som leder handler i høj grad om, at medarbejderne oplever dig som troværdig, tilregnelig og fair. Når I ikke ses til hverdag, bliver det ekstra vigtigt at udnytte alle chancer for at

styrke tillid og gode, indbyrdes relationer. Der findes ingen fast opskrift på at skabe tillid, men fire generelle råd kan være gode at holde dig for øje:

- Udvis tillid: Tillid er smitsom.
- Hold aftaler: At holde det, du lover, og gøre det, du siger, er den sikreste måde at opbygge tillid på.
- Vær fair: Du kan let komme til at forskelsbehandle, hvis nogle medarbejdere eller grupper er tættere på dig til daglig – eller tidligere har været det.
- Vis opbakning: Det skaber tillid, når du er tilgængelig, lydhør og bakker medarbejderne op, også udadtil – især i svære sager.

4. Find den rette form for kontrol

Selvledelse og tillidsbaseret ledelse handler ikke om at smække benene op og lade medarbejderne passe butikken. Som leder skal du hele tiden beslutte, hvor du kan slippe styringen, og hvor du tværtimod skal holde godt fast i den. Hvis ikke din tillid er velovervejet, bliver du let oplevet som naiv i stedet for tillidsfuld.

Trods nok så velfungerende selvledelse vil der altid være brug for et vist element af måling og kontrol. Derfor er det vigtigt, at du og dine medarbejdere drøfter, hvilke former for kontrol, dokumentation og målinger der er nødvendige, når I ikke ses til hverdag. Med andre ord: Hvordan tilrettelægger I kontrollen, så den er meningsfuld, fokuseret, fair, passende – og så I kan lære noget af den?

Medarbejderne skal vide, at de skal melde tilbage til dig, hvis der er noget, der ikke fungerer, eller forhold, de er utilfredse med.

5. Delegér til team og nøglepersoner

Betydningen af teamsamarbejde vokser, når medarbejderne ikke har direkte adgang til deres leder.

Du skal opmuntre det enkelte team til selv at tage stilling til opgaverne, prøve ting af og sparre med hinanden. Det er en del af ledelsesopgaven at sikre, at teamet har tid og ressourcer til at mødes, samt at sørge for, at teamet har klare interne retningslinjer og spilleregler. Nogle ledere holder jævnlige teamudviklingssamtaler som supplement til MUS.

Nogle opgaver kan med fordel delegeres til nøglepersoner med særlige kompetencer. Det kan fx dreje sig om specialister, teamkoordinatorer, som formidler information videre både fra lederen til teamet og den anden vej, eller en person, der skal holde styr på særlige mærkedage hos personalet. Det kan også være tovholdere på særlige projekter og processer, der kan sikre, at fx værdier og aftaler bliver omsat til daglig praksis, eller mentorer, der over for nye medarbejdere har en vigtig opgave med at formidle information, retning og værdier og tilbyde sparring.

Kilde: Væksthus for Ledelse (2015) Nærværende ledelse på afstand. København: Væksthus for Ledelse

Fra Pitstop værktøjskasser

Note: De følgende værktøjer stammer fra Pitstop Management ApS.

Definition af distanceledelse

- Distanceledelse er karakteriseret ved, at medarbejdere deres direkte leder er geografisk/fysisk adskilt i det daglige
- Dette vilkår nødvendiggør udvikling af fælles rammer for leder- medarbejder relationen
- De styringsmæssige elementer – *management* - (organisation, rapportering, koordinering og opfølgning) skal være tydeligere, velfungerende og accepterede
- Fokus på de ledelsesmæssige processer – *leadership* – (visioner, mål og værdier er styrende) - er afgørende
- Distancelederens værdiskabelse hos medarbejderen, er *retning, mening, udvikling og fokus*

Distancelederens roller

- Sikre at opgaver og mål nås i et globalt og lokalt interessefællesskab
- Aktivt støtte og opbygge tillid i teamet
- Være tilgængelig
- Organisere information
- Specificere roller
- Tydeliggøre forventninger
- Facilitere processer på de platforme, som organisationen vælger
- Give klar og præcis feedback på relevante medier
- Skabe transparens, konsistens og forudsigelighed

Distanceledelse i kompleksitet

- Sæt den overordnede kontekst over lokale interesser
Led på kerneopgaven
- Skab mening fremfor at beslutte – så distancemedarbejderen kan beslutte
- Understreg den gensidige afhængighed
- Lev modsætningerne – gå ikke efter homogenitet
- Definér retningen – ikke (altid) opgaverne
- Agér på trods af mangelfuld viden

Manglende tilstedeværelse – manglende social opmærksomhed (passive face-time)

- Rummet for fortolkning er meget, meget større
- Muligheder for at misforstå øges
- De uskrevne regler træder i kraft

Når den sociale opmærksomhed mindskes

- Daler kreativitet og innovationsevnen
- Svinder arbejdsglæden og synergien
- Mister vi tillid til os selv og hinanden

Når den sociale opmærksomhed øges

- Vi mærker arbejdsglæde
- Vi oplever os værdsat
- Vi bliver mere kreative
- Vi tør udfordre hinanden

Kan virtuelle medarbejdere sætte kurs og udøve kvalificeret selvledelse efter lederens udmeldinger og prioriteringer? De spørgsmål, der kan stilles herom, er:

- Hvad er vi sat i verden for at skabe?
- I hvilken retning ønsker vi at bevæge os?
- Hvad driver os og hvad er vigtigst?
- Hvad tror vi på?
- Hvad kan vi og hvad skal vi kunne?
- Hvordan gør vi det vi skal?
- Hvordan er vi organiseret – skaber synergi?

E-mail: Genialt og et helvede!!

- Skab interesse for det du skriver – hvorfor skal netop denne mail læses/prioriteres?
- Helst et emne pr mail – så kan de sorteres
- Tænk igennem brug af ”CC”. Kun relevante personer skal modtage mailen – hvorfor sætter du dem på? Hvad vil du opnå?
- Vær præcis med den opfølgning du ønsker
- Skriv hvis du ikke ønsker respons
- Tænk over anvendelse af prioriteringer – alle mails er ikke ”haster”!
- Vær ikke sarkastisk og pas på humor
- Skriv i et sprog, så mailen kan ses af andre end den, du skriver til!
- Lad en anden læse inden du sender, når det er særligt vigtigt
- Skriv links til fælles server o.lign. frem for at vedhæfte filer.

Her følger et antal udsagn/citater fra personer, der i praksis har oplevet virtuel ledelse på tættest hold. (De er indsamlet og leveret af Pitstop Management ApS).

Det handler om åbenhed. Om at lytte. Sørg for at de føler de bliver taget seriøst. Hvis du vil have en ledelsesstil hvor du forventer de leder sig selv, så skal du også tage action når de kommer til dig med noget, for så er det vigtigt. Det er lige meget hvor lille et problem du synes det er. Du må for Guds skyld ikke nedgøre dem og få dem til at føle sig til grin. Udvis respekt.

Det vi har nu er der i høj grad fokuserer på: hav en kommunikationsstrategi, vid hvordan du vil kommunikerer, hvornår du kan kommunikerer, hvad kan du tage på telefonen, hvad kan du tage på mailen, hvornår er det nødt til at være face-to-face. Når du så laver face-to-face, så lad være med at tage der ud en dag og pak dagen med møder. Tag derud dagen i forvejen, og hav en dag hvor du også har tid til alt det uformelle. Det er det uformelle, der skaber relationerne og det er det formelle, der skaber relationerne – en form for samhørighed. Det er min egen tese.

At være distanceleder kræver mere af en selv, og det er vigtigt at man gør sig selv det klart. Det kræver mindst dobbelt så meget. Der skal være tid til refleksion. Hav klare aftaler og linjer i forhold til struktur -> forventningsafstemning. Anerkend mennesker for dem, de er, og anerkend deres

Anerkendelse – både i forhold til opgaver, men også at vise at man ”ser” hinanden.”

Vedrørende e-mails: Man skal anerkende, at vi mennesker er forskellige. Nogle er mere skrøbelige end andre og nogle mere kyniske end andre. Derfor er formuleringer i mails vigtige. Det er de små ting, der tæller. Ting som ”Hej”, ”Hvordan går det”, ”Hav en god dag” er med til at bløde tingene op og sætte den rigtige stemning i en mail.

Taburetten: familieliv, fritidsliv og arbejdsliv – alle tre ben skal være i balance. Disse tre elementer skal gå op i en højere enhed for at skabe et menneske i balance, og det derfor vigtigt at sørge for, at ens medarbejdere har styr på alle tre ben af taburetten.

Hvis man kender hinanden, så vil man gå igennem ild og vand.

Kaffemaskinesnakken, man mødes og har den uformelle snak. Social meeting – næste gang vi ringes ved, så kender vi hinanden. Snak om vejret, det gør vi i Danmark. I Kina spørger man, om man har spist. Selv om det er en lille smule kunstigt i starten, så bryder man isen. Man tuner in.

På en eller anden måde så bliver man to hold – dem, der er fysisk samplaceret, og de virtuelle. Men man skal for alt i verden ikke tillade at det bliver italesat. Der skal være noget, der binder dig sammen. Og det er altså udfordringen at holde sammen og holde energien. Hvis der er noget der er nyt har vi ikke svært ved at finde energien, men når det bliver dagligdag, hvordan er det så du sætter den op på den lidt større klinge? Sander det bare til, eller skal man lave nogle små etaper, hvor man får det der i system. Det synes jeg er svært. At finde den der energi. Det er meget relations-opbygning, det er ikke forretningsleverance.

Fire personlige erfaringer:

- Gode relationer skaber tillid som er essentielt for at optimere effektiviteten i virksomheden
- Måden man vælger at kommunikere på har indflydelse på hvordan man opfatter og bliver opfattet
- At lede på distancen kræver mere fokus og skarphed end hvis man har sine medarbejdere på samme allokation
- Selvledende medarbejdere er et must

Man skal være nærværende. Ikke nødvendigvis fysisk. Ikke nødvendigvis inden for synsfelt. Men de skal vide, at de kan få fat i mig. De må ringe til mig hvornår fa'en de vil. Man skal være tilgængelig, uanset hvor man er.

Konklusion

Hermed afsluttes præsentationen af råd, vink og anbefalinger, der hidrører fra enten forskere eller praktikere, der arbejder med virtuel ledelse i virksomheder.

Kapitel 9

Fremtidsperspektiver og nye forskningsbehov

How do you manage people who you do not see? You do it by trusting them!

Charles Handy, professor

Overblik over kapitlet

I dette kapitel sammenfatter vi rapportens tema og konklusioner. Først opsummerer vi kort, hvad virtuelt arbejde er, og hvorfor det er vigtigt – i hvilke situationer og for hvem. Dernæst præsenterer vi forskning, der handler om, hvordan man finder det rette balancepunkt mellem henholdsvis virtuel og traditionel organisering og ledelse.

Da der både findes meget forskning på området og samtidig er et stort behov for yderligere videnproduktion, præsenterer vi i et tredje afsnit de aktuelle forskningsbehov på området. I kølvandet herpå opsummeres i det fjerde afsnit de eksempler på forskningsmæssige landvindinger i de senere år, som har været beskrevet i rapporten.

Derefter skifter vi lidt emne, idet vi belyser, i hvilken udstrækning og hvordan virtualitet påvirker produktiviteten (performance) i teams og ledelsessituationer, før vi afrunder kapitlet.

Et vigtigt tema: Nærværende virtuel ledelse

Kan man være en nærværende leder og have fingeren på pulsen, hvis man ikke har øjenkontakt med sine medarbejdere? Spørgsmålet er aktuelt, fordi virtuel ledelse eller distanceledelse breder sig som en steppebrand. På sin vis er der intet nyt under solen, for en række medarbejderkategorier har altid været på farten og dermed været udsat for distanceledelse. Det gælder fx sælgere, håndværkere, rejsemontører og konsulenter. Sagt lidt firkantet er det kun, når de væk fra hovedkontoret og lederen, at de tjener penge til virksomheden.

Det nye er, at helt andre medarbejdertyper er kommet med på vognen. Folk arbejder på vej til og fra arbejde, de arbejder hjemme, og/eller når de er på kurser eller rejser. De arbejder ikke kun i den ”normale” arbejdstid, men også om aftenen, i weekenden og på ferier. Den geografiske og tidsmæssige fleksibilitet er øget dramatisk, og i undersøgelsen fra Lederne (Lederne, 2015) er det påvist, at en tredjedel af danske ledere udøver virtuel ledelse, fordi (i hvert fald nogle af) deres medarbejdere befinder sig på en anden adresse (lokalitet) end dem selv. Det er med andre ord et uhyre vigtigt og aktuelt emne, projektet beskæftiger sig med.

En definition

Vi har i rapporten præsenteret og diskuteret mange facetter ved begrebet virtuelt arbejde, men følgende definition, der blev bragt i kapitel 1, sammenfatter de helt centrale karakteristika:

Virtuelt arbejde er kendetegnet ved, *at* medarbejderne geografisk er placeret et andet sted end deres leder, *at* medarbejderne kan være placeret på hver sin lokalitet eller samlet i ét eller flere teams, *at* hverken ledere eller medarbejdere behøver befinde sig på en firmaadresse, men kan arbejde hjemmefra, i tog, fly, på ferieadresser, cafeer osv., *at* den geografiske spredning også kan omfatte forskellige tidszoner, *at* den fysiske kontakt mellem lederen og dennes medarbejdere af de førnævnte grunde er meget begrænset, *at* den fysiske kontakt medarbejderne indbyrdes også kan være begrænset, (hvis de sidder hver for sig), *at* kommunikationen i høj foregår vha. informationsteknologi (fx via mail, mobil, Skype, sociale medier mv.), samt *at* arbejde ofte foregår uden for ”almindelig arbejdstid”, fordi den enkelte medarbejder har stor fleksibilitet mht. arbejdets tilrettelæggelse.

Virtuelle teams dannes typisk af personer med forskellig, tværfaglig, bredspektret og avanceret kompetence, som især egner sig til løsning af innovative opgaver. Virtuelt arbejde kan være et svar på krav fra medarbejderside om stigende fleksibilitet og individualisering af arbejdsbetingelser samt bedre worklife balance.

Et virtuelt miljø stiller nogle specielle krav til ledelse, herunder ledelsesstil, mindset og paradigme (fx vision, identitet og værdisæt). Denne ledelsesadfærd kalder Rockmann & Pratt (2015) for ”reduced supervision”. Vi nævnte i kapitel 2, at de ledelsesmæssige krav falder i nogle hovedgrupper og gentager dem her:

Nogle af kravene er af psykologisk art: opbygning af gensidig tillid, indlevelsesevne og integritet. Andre handler om personligt lederskab: være kulturbærer og rollemodel, sikre følgeskab, udvise synlig og proaktiv ledelse, skabe forståelse for de virtuelle præmisser osv. En tredje gruppe af krav vedrører lederens personaleansvar: skabe fleksible arbejdsforhold, motivere, give feedback samt frigøre og optimere anvendelsen af talent og potentiale. En sidste gruppe af krav er af mere management-agtig karakter: monitorere performance, udøve kontrol, bevæge sig rundt mellem de virtuelle delmiljøer mv.

Valget af ledelsesform skal afhænge af, men påvirker i sig selv områder som motivation, læring, autonomi, koordinering, relationer og synlighed.

Besnærende fordele

Der er mange grunde til, at virtuel ledelse er blevet så udbredt. Hvorfor hænge i lange trafikkeer eller have store udgifter til transport, hvis man lige så godt – og måske endda bedre – kan arbejde hjemmefra? Distancearbejde giver også mulighed for at opnå en bedre balance mellem arbejds- og familieliv. Det er desuden et alternativ til at rive familier op med rode, hvis to forældre arbejder langt fra hinanden. Og det er en måde at undgå de stigende ulemper ved udstationering eller hyppige/langvarige forretningsrejser (udgifter, tidsforbrug, sikkerhedsproblemer osv.).

Informationsteknologien gør, at det slet ikke er nødvendigt at have øjenkontakt for at kunne kommunikere. Mails, mobil, Skype, telekonferencer og brug af sociale medier er glimrende alternativer til at mødes fysisk. På den måde er informationsteknologien både en forudsætning og en katalysator for udbredelsen af virtuel ledelse. Undersøgelser har endda vist, at det ligefrem kan være en fordel at være på afstand af arbejdspladsen, fx et hovedkontor, fordi man ikke vikles ind i det fnidder og de konflikter, der måtte findes på kontoret.

Der er også en bagside

Medaljen har imidlertid også en bagside, idet man betaler en pris for de mange fordele, som virtuelt arbejde og virtuel ledelse giver. Det ses fx i videnvirksomheder, hvor der via værdibaseret ledelse skabes generelle rammer for medarbejderne, men disse derefter selv fylder rammerne ud og sætter deres særpræg og fingeraftryk på opgaverne. Denne ”ideologiske ledelse” er sværere, når man ikke har øjenkontakt med medarbejderne og er nødt til at give dem lang snor. Virtuel ledelse stiller også store krav om tillid – begge veje – mellem lederen og medarbejderne. Mange nuancer går tabt, når man ikke kan se kropssproget og ansigtsudtrykket, og formuleringer i skriftlig kommunikation kan lettere misforstås end det talte ord – og kan ikke umiddelbart korrigeres sekunder efter.

Virtualitet kan også i sig selv være en arbejdsmiljømæssig belastning, fordi arbejdet bliver grænseløst, hvad angår tid og sted. Projektet ser på disse konsekvenser, og det er da fx tankevækkende, at følgende initiativ er undervejs i Frankrig:

Fremover skal franskmænd have en lovfæstet ret til at undlade at læse arbejdsmails uden for normal arbejdstid. Det vil arbejdsminister Myriam El Khomri foreslå.

(Economie Matin, gengivet fra Djøfbladet 05, Marts 2016).

I denne rapport har vi især i kapitel 6 betonet samspillet mellem virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital. I den efterfølgende rapport (Bind II) vil dette samspil blive endnu mere udfoldet, især

i relation til de resultater, der er opnået gennem projektets kvantitative og kvalitative undersøgelse samt interventioner i et antal private og offentlige virksomheder.

Vi har ikke noget valg

Trods de store udfordringer, der er forbundet med virtualitet i arbejdslivet, er det dog ikke muligt at sige: ”Stop verden, jeg vil af”. Ligesom man godt kan sukke over, at håndværksbagere, slagtere og fiskeforretninger tvinges i knæ af store supermarkeder, er det på sin vis også trist, *at* man i arbejdet ikke mærker kropsvarmen fra sine nærmeste kolleger, *at* fredagsøllet bliver virtuel, *at* man ikke hører så mange rygter, *at* der ikke er en skulder at græde ud ved, og *at* humoren på arbejdspladsen bliver noget skamskudt, når den skal en tur gennem cyber space for at nå frem til modtageren.

Alternativet er imidlertid ikke at få fremtidstoget til at køre baglæns. Globaliseringen, kravene om – og mulighederne for – fleksibelt arbejde, det stigende tidspres og den øgede omkostningsbevidsthed gør det tvingende nødvendigt at anvende nye ledelses- og arbejdsformer. Når det så tilmed ligger lige til højre fod at hive de informationsteknologiske muligheder ned fra hylderne, fordi der på dette punkt sker en rivende udvikling, kan det kun gå én vej, nemlig mod stigende virtualitet i arbejdet.

Den fjerde industrielle revolution er i fuld gang

En nylig rapport fra tænketanken Cevea anslår, at op mod 900.000 stillinger i Danmark – en tredjedel af arbejdsmarkedet – vil forsvinde inden for de næste 20 år. Ikke om 20 år, men i løbet af 20 år, og udviklingen er allerede i gang... For at understrege, at vi vitterlig befinder os i en ny situation, er man begyndt at referere til automatiseringen som den fjerde industrielle revolution. Den er kendetegnet ved tre ting: Den rammer bredt, den rammer hårdt, og udviklingen går meget, meget hurtigt. Næsten alle erhverv bliver ramt, og for nogle professioner vil det være katastrofalt: De vil simpelthen ophøre med at eksistere, da der ikke længere er brug for dem.

Kristoffer Stensbo-Smidt, Weekendavisen, 13.5.2016

Mere af samme skuffe – og samme forfatter:

Man skal huske på, at kunstig intelligens ikke blot kan hjælpe en person med at arbejde mere effektivt, den kan direkte erstatte personen.

Kristoffer Stensbo-Smidt, Weekendavisen, 13.5.2016

Den gode nyhed er dog, at Danmark er et af de mest digitale lande i Europa, og det giver alt andet lige en god grobund for virtuelt arbejde i virksomhederne.

Europa-Kommissionen har for andet år i træk offentliggjort indekset over den digitale økonomi og det digitale samfund - The Digital Economy and Society Index (DESI).

Indekset viser, hvor digitale de enkelte europæiske lande er inden for fem forskellige dimensioner: internetadgang, internetfærdigheder, onlineaktiviteter som nyhedslæsning og indkøb, virksomheders integration af digitale teknologier (e-fakturaer, cloud-tjenester, e-handel osv.) og digitale offentlige tjenester såsom e-forvaltning og e-sundhed.

Danmark indtager 1. pladsen på det overordnede indeks og inden for dimensionen ”online aktiviteter”, når EU-landene sammenlignes. Kun ikke-EU-landet Norge overgår os med hensyn til hvor mange af os, der bruger internettet til bl.a. nyhedslæsning, e-handel, musik, spil, netbank og sociale medier. I de andre dimensioner har Danmark en placering i top 5.

Faktisk er Danmark nu så langt fremme, at udviklingen mod et mere digitalt samfund ikke længere går så hurtigt. Europa-Kommissionen placerer Danmark i gruppen "Sakker forud/Lagging ahead", sammen med bl.a. Sverige og Finland, som karakteriseres ved at landene klarer sig bedre end EU-gennemsnittet, men væksten er sket i langsommere takt end EU som helhed. (Danmarks Statistik, 31.3.2016).

Fordi virtuelt arbejde og virtuel ledelse er så forholdsvis udbredt i danske virksomheder, er der et stort behov for udvikling af viden og værktøjer til håndtering af disse nye udfordringer. De består i at finde balancen mellem optimering af det virtuelle arbejdes fordele og minimering af de negative bivirkninger, der følger i virtualitetens kølvand.

På dødslejet vil du fortryde det evige online-ræs
Sofie Marie Brand, freelancejournalist, Pol., 16.4.2016

Balancepunkternes holdeplads

I mange situationer er det en illusion at fravælge virtuel organisering. Kunsten er at blande en god cocktail af henholdsvis virtuel og traditionel organisering og ledelse. Lad os derfor præsentere nogle forskningsbaserede overvejelser om, hvordan det rigtige balancepunkt findes.

Christensen

Dette har Christensen (2015a) beskæftiget sig med, så lad os åbne diskussionen ved at trække nogle hovedresultater fra hans forskning op.

Stiller man de fordele og udfordringer, der er forbundet med virtualitet og distancearbejde, op overfor hinanden, tegner der sig ifølge ham følgende billede:

Fordele og ulemper ved distancearbejdet

		Distancearbejde	
		Konsekvenser for koordination af arbejdsopgaverne	Konsekvenser for motivation i arbejdsopgaverne
Autonomi	Fordele	Giver mulighed for fordybelse	Øger motivationen
	Ulemper	Individuel frem for social koordination	Mindre sammenhængskraft Svært at opretholde grænse mellem arbejde og fritid
Relationer	Fordele	Der overføres ikke støj i udførelsen af arbejdsopgaver (da der kun kan overføres mindre righoldig information)	Ingen afbrydelser – mulighed for at koncentrere sig
	Ulemper	Ingen fælles viden Mindre videndeling	Ringe socialt fællesskab
Synlighed	Fordele	Der overføres ikke støj i udførelsen af arbejdsopgaver	Mulighed for at styrke behovet for privatliv
	Ulemper	Færre muligheder for gensidig tilpasning af arbejdsopgaverne	Dårligere karrieremuligheder

Kilde: Christensen, 2015a, s. 110

Til forklaring af figuren skal nævnes følgende:

I forskningen i distancearbejde fokuseres der som oftest på tre temaer, som forklarer, hvordan afstand mellem mennesker – på godt og ondt – udfordrer den måde, arbejdspladsen fungerer på. De tre temaer er autonomi, relationer og synlighed (Christensen 2015a).

Disse defineres på følgende måde:

Autonomi beskriver de muligheder, distancearbejde giver ansatte for i nogen grad selv at tilrettelægge, hvor og hvornår arbejdet skal udføres. Autonomi giver blandt andet fleksibilitet til at justere arbejdslivet i forhold til familielivet, ligesom autonomi kan øge jobtilfredsheden. En stor del af forskningen i, såvel som praktiseringen af, distancearbejde har netop fokuseret på autonomien som et afgørende element. Men hvis autonomien i alt for høj grad udnyttes til i lange perioder at arbejde på distancen, er der risiko for, at dette fører til blandt andet en oplevelse af isolation.

*Dette kan ikke alene demotivere den ansatte, men også skade de sociale **relationer** på arbejdspladsen. Der er således en risiko for, at forholdet til kollegerne ikke bliver lige så godt, som hvis den ansatte noget oftere var til stede.*

Synlighed – eller tilstedeværelse – på arbejdspladsen handler både om at være tilgængelig for ansigt til ansigt-relationer, og om at blive set. Når ansatte arbejder hjemmefra, er de usynlige på arbejdspladsen og risikerer derfor at blive ekskluderet af det sociale fællesskab. De risikerer desuden at andre, for eksempel lederen, vurderer dem som personer, der ikke i tilstrækkelig grad bidrager til arbejdet, hvilket især skyldes, at vi også i dag oftest fastholder idéen om, at det kun er, når mennesker er til stede, at de bidrager med en nogenlunde arbejdsindsats (Christensen, 2015a, 9-10).

For at konkretisere denne tematik skal gengives de fem nødvendige afvejninger af fordele og ulemper ved distancearbejde:

- *Er der ved distancearbejde større risiko for en oplevelse af isolation, end der er for øget individuel motivation?*
- *Mister arbejdspladsen meget fælles viden opvejet mod de fordele, der er ved, at ansatte derhjemme kan få fred for afbrydelser og forstyrrelser?*
- *Giver usynlighed på arbejdspladsen flere ulemper, end mulighederne for at koncentrere sig på hjemmearbejdspladsen giver fordele?*
- *Mister arbejdsgruppen mere sammenhængskraft sammenlignet med den øgede fleksibilitet, hjemmearbejde giver den enkelte ansatte?*
- *Øges arbejdspladsens koordineringsomkostninger til at sikre samarbejdet på distance, sammenlignet med at den ansatte oplever færre arbejde-familie-konflikter? (Christensen, 2015a, 112-113).*

Som det fremgår, giver Christensen en illustrativ og umiddelbart overbevisende præsentation af, hvilke faktorer der bør indgå i afvejningen af brug af distancearbejde og han stiller fordele og ulemper op over for hinanden på en sådan måde, at det retter fokus mod de fem vigtige opmærksomheds-/balancepunkter.

Lidt fra begge verdener

Et interessant projekt, der – uden at kaste barnet (= traditionel, fysisk ledelse) ud med badevandet og betingelsesløst gå ind for virtuel organisering – spørger, om man kan bruge det bedste fra begge verdener, er Hoch og Kozlowski (2014). Vi har tidligere nævnt denne forskning, eftersom de kombinerer ”gammeldags hierarkisk ledelse med øjenkontakt mellem leder og medarbejdere” og kerneelementerne i virtuel organisering. Vi minder om projektet, der beskrives således af de to forskere:

To examine these issues, our conceptual model treats hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership as inputs to team performance....The basic premise of our approach is that supplementing hierarchical leadership with shared leadership and structural supports will be more relevant when teams are more virtual in nature. Thus, the degree of team virtuality is predicted to moderate the relationships between hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership with team performance. (Hoch & Kozlowski, 2014, 391)

Sagt anderledes:

....we examine the extent to which structural supports and shared team leadership supplement hierarchical leadership and the extent to which these relationships are moderated by the degree of virtuality (Hoch & Kozlowski, 2014, 390)

Konklusionen er, at alle tre faktorer (hierarchical leadership, structural support og shared team leadership) påvirker performance, at påvirkningskraften fra hierarkisk ledelse er aftagende, jo mere virtuelt teamet er, at det omvendte er tilfældet med strukturel support, og at påvirkningen fra delt/emerging team ledelse på performance er uafhængigt af graden af virtualisering.

Den overordnede pointe – for Christensen, såvel som for Hoch og Kozlowski – er derfor, at der kan blandes en god cocktail af traditionel, ”old-school” hierarkisk ledelse, strukturel support og delt team ledelse, hvis man vil optimere team performance. Blandingsforholdet – eller rettere: påvirkningskraften – fra de tre ingredienser er dog forskellig, afhængigt af virtualiseringsgraden.

Hjemmearbejde er et godt supplement til arbejdstiden på jobbet. Men den fysiske tilstedeværelse og den kollegiale dynamik i kantinen, ved kaffemaskinen og hen over skrivebordene må ikke undervurderes.

Vibeke Skytte, *Lederne, Berl. Tid.*, 30.12.2015

Kan det betale sig: virtuelt arbejde og performance

Det er selvsagt et helt afgørende spørgsmål, hvordan virtuelt arbejde og virtuel ledelse påvirker teamets performance. Vi har kredset om dette emne mange gange. Den netop beskrevne forskning af Hoch og Kozlowski (2014) er jo et eksempel på, hvordan virtualitet sammenbindes med performance.

Billedet er i øvrigt meget blandet. En del undersøgelsesresultater peger dog klart i retning af, at virtualitet kan være en nøgle til effektivitet eller performance. Deres svar på spørgsmålet: ”Ka’ det betål’ sig?” er derfor JA! Andre er mindre positive, men indkredser nogle situationstyper, hvor der

faktisk *er* eller *kan være* en positiv sammenhæng mellem virtualitet og performance. Dem kalder vi TJAH.... Derimod er vi kun stødt på få forskningsresultater, der påviser en generel, negativ sammenhæng mellem virtualisering og performance.

Lad os kigge på disse grupperinger hver for sig.

Nogle siger ja

Her er først udenlandske og danske udsagn til støtte for hypotesen om, at virtuelt arbejde slår positivt igennem på performance:

Berry

Five factors that can support virtual team effectiveness include having a supportive organizational culture, some characteristics of the task itself, technology use, team member characteristics supported by training and development, and work and team processes (Cohen & Gibson, 2003). (Berry, 2011, 200-201)

Effektiviseringsgevinsten kommer ikke mindst fra den elektroniske kommunikation:

Computermediated virtual teams can increase speed and agility of information transfer simply because large and complex files can be instantly sent to almost any location. Expertise and vertical integration can be leveraged easily and quickly between organizations to make resources readily available; and even additional team members can be added or removed with a keystroke. The economic and business justifications for virtual teams because of time and travel savings are difficult to deny, yet questions remain unanswered regarding the effectiveness and efficiency of virtual teams under various conditions (Grimshaw & Kwok, 1998). The technical communication advances are clear, yet enabling effective participation and team collaboration is a more complex problem (Berry, 2011, 202).

Fjermestad

Fjermestad retter fokus mod det meget komplicerede samspil mellem commitment, trivsel, performance og personaleomsætning. Vi vender tilbage til dette samspil i det afsluttende kapitel, men han mener, som det fremgår, at kunne påvise, at et virtuelt team er kendetegnet ved større commitment (engagement) end et fysisk team, og at dette fører til både bedre performance, mere trivsel og lavere personaleomsætning:

Research on virtual teams demonstrates that greater commitment leads to better performance and satisfaction and lower turnover rates. Leaders of virtual teams will want to emphasize activities that encourage trust and introduce ways to enhance it to keep team commitment high (Fjermestad, 2009, 38).

Det er vigtigt at bemærke, at Fjermestad anser tillid (trust) som en forudsætning og katalysator for, at årsags-virkningskæden fra commitment via performance til trivsel og personaleomsætning sættes i gang.

Fjermestad tilføjer:

There is a plenty of academic research comparing face-to-face teams with virtual teams. The results are that virtual teams are at least as effective as face-to-face teams, and according to Powell, Piccoli and Ives, under some conditions, they are even more effective. Leader development leading to high-performance teams leads to successful organizations in this new virtual environment (Fjermestad, 2009, 36).

Med andre ord: et klart postulat om, at der er effektivitetsmæssige fordele forbundet med virtuel organisering.

CIPD

Den engelske organisation for HR-professionelle, CIPD, betoner især de fordele, som den fleksibilitet, som er en del af virtualitetens DNA, har:

Flexible working boosts profits and productivity, say majority of employers. High-speed mobile data services enables 'profound and rapid shift' in work practices. In one of the largest global workplace surveys of its kind, 83 per cent of respondents said adopting flexible working had resulted in improvements in productivity.

Results from the research with 8,000 global employers and employees, conducted by Vodafone, also showed that 61 per cent said it had helped increase company profits. The report, titled 'Flexible: Friend or Foe?', found that SMEs in particular had been overwhelmingly convinced about the business benefits of flexible working. The survey questioned employers from small and medium-sized businesses, public sector organisations and multinational corporations (MNCs) in 10 different countries. It found high-speed mobile data services was one of the biggest contributors to this shift in attitude, by allowing employees to use their own devices to work from home and still connect to the organisation (CIPD, 9.2.2016).

PwC

Et andet centralt aspekt af virtuelt arbejde er team diversitet. Virksomheder, hvis ledere har forskellig køn, alder, etnicitet og anciennitet, tjener flere penge, end dem der ikke har – og end deres konkurrenter, viser en ny undersøgelse udført af ISS og konsulenthuset proacteur på baggrund af data fra PwC. Rapporten konkluderer, at de mest mangfoldige virksomheder i gennemsnit tjener 12,6 procentpoint mere end de virksomheder, der har mindst mangfoldighed i ledelsen.

Undersøgelsen 'Mangfoldighed i ledelse giver højere indtjening' (...) bygger på data fra flere end 300 store og mellemstore danske virksomheder, indenfor 12 brancher og i alt 6.000 ledere. Konklusionen om, at der er penge at hente ved mangfoldighed, gælder både, når man sammenligner inden for specifikke brancher og på tværs af alle typer af virksomheder. Men også at de mest mangfoldige virksomheder i gennemsnit tjener 5,7 procentpoint mere end gennemsnittet af konkurrenter inden for samme branche (DI, 20.1.2016).

Andre siger nej eller tjah...

Vi er som sagt ikke i vores litteratursøgning stødt på meget forskning, der klokkeklart siger, at performance i et virtuelt team er lavere end i et traditionelt, fysisk team. Der er dog enkelte forskere, der klart identificerer nogle situationstyper, hvor performance i virtuelle teams er lavere end i traditionelle teams. Det gælder fx Berry (2011):

Most research over the past 20 years comparing face-to-face and virtual teams notes no significant difference in the output or performance levels (Cappel & Windsor, 2000; Hiltz et al., 1986; Straus & McGrath, 1994). In certain situations and with certain tasks, virtual teams have created superior performance (Jarvenpaa, Rao, & Huber, 1988; Maynard, 2006; Schmidt, Montoya-Weiss, & Massey, 2001). In other situations, however, especially when the team is under time constraints, virtual team performance has been found to be less than face-to-face team performance (Graetz, Boyle, Kimble, Thompson, & Garlock, 1998; Hollingshead, McGrath, & O'Conner, 1993). (Berry, 2011, 201).

Vi har også tidligere (kapitel 5) nævnt Jenster og Steiler, der påviser en negativ effekt på performance, hvis der er markante stressfaktorer:

These stresses, related to fear of job loss, uncertainty about the company's future, financial concerns and pressures to do 'more with less' have been previously reported by researchers as having significant impact on team performance, individual motivation and loyalty to the organisation (King, 2000). (Jenster & Steiler, 2011, 269-270).

Det harmonerer med Hoch og Kozlowski (2014), der ligeledes påpeger årsags-virknings relationen:

Disadvantages include lower levels of team cohesion, work satisfaction, trust, cooperative behavior, social control, and commitment to team goals; all factors that can negatively impact team performance (Hoch & Kozlowski, 2014, 390).

Der er imidlertid mange forskere, der billedligt talt ”står med to teatermasker i hånden” og siger: ”Ej blot til lyst”, fordi performance-fremmende og -hæmmende faktorer er viklet ind i hinanden og er hinandens forudsætning. Svaret på, hvad der kendetegner performance i virtuelle teams bliver derfor et ”tjah....” eller: ”Det afhænger af situationen og”.

Et sådant eksempel er Horvath & Torbin (2001). De sammenligner traditionelle og virtuelle teams, og i kølvandet herpå identificerer de seks vigtige kompetencekrav til virtuelle teams. Disse er:

- Communication
- Relationship building and management
- Leadership
- Decision making and implementation
- Collective understanding
- Swift trust.

På basis heraf sammenligner de performance i virtuelle teams og konkluderer, at der er nogle henholdsvis fremmende og hæmmende faktorer for performance i et virtuelt team, sammenlignet med et traditionelt team:

Our conclusion is that the nature and characteristics of virtual teams simultaneously reduce some of the barriers to effective team outcomes while imposing other constraints. Hollingshead and McGrath (1994) identify advantages along two dimensions: (a) information; and (b) participation. The first advantage acknowledges the potential for improving access to information and information processing capability. The second key advantage, participation, recognizes the potential of virtual teams for expanding opportunities for team members to participate by reducing (or eliminating) boundaries. The primary constraint imposed by virtual teams exists within the modalities of communication. For example, the very notion of virtual teams limits the availability of non-verbal cues and the subsequent richness of information exchanged between members. Moving beyond specific characteristics and the associated outcomes impacting virtual team performance, there are several process components to consider in terms of the link between virtual teams and performance. These include process components such as virtual team building, changes in work and interaction, and challenges associated with processes, structures, functions, and technology (Horvath & Torbin, 2001, 253).

Kravene til de virtuelle teams er altså meget bredspektrede, man kan i princippet godt opfyldes. Distancearbejde er således altid muligt, men det skal overvejes omhyggeligt i forhold til koordinationsomkostningerne samt medarbejdernes kompetence og motivation. Det er derfor

nødvendigt at vurdere, hvilke betingelser der eksisterer for arbejdet, og hvad distance gør ved disse betingelser. Dette har Christensen (2015a) analyseret.

	<i>Lille motivation</i>	<i>Stor motivation</i>
<i>Lave koordinationsomkostninger</i>	Et ensidigt gentagende arbejde Fx et callcenter Kræver mere motivation, fx muligheden for distancearbejde	<i>Det ideelle distancearbejde</i> Fx det individuelt fordybende arbejde Kræver opmærksomhed på autonomi, relationer og synlighed
<i>Høje koordinationsomkostninger</i>	Det gensidigt afhængige arbejde Fx gruppearbejdet, der ikke fungerer pga. bl.a. social dovenskab Kræver mere motivation	Det tværfaglige arbejde Fx gruppebaseret brainstorming. Operationsstuen Kræver righoldige interaktioner

Christensen, 2015a, 108

En af forudsætningerne for, at virtuelt arbejde og virtuel ledelse kommer til at fungere, er en incitaments- og belønningsstruktur, der fremmer den (rette) virtuelle adfærd. Dette kan synes at være så oplagt, at det ikke behøver nærmere opmærksomhed, men det er faktisk ikke tilfældet.

Selv om det intuitivt er irrationelt, er der nemlig i praksis en risiko for, at en organisation introducerer en belønningsstruktur, der ikke rammer skiven, fordi man kommer til at belønne en anden adfærd end den, man egentlig gerne vil fremme. Dette vil selvsagt have performance-mæssige konsekvenser, og det ser vi på i næste afsnit.

Når man ønsker én ting, men kommer til at belønne noget andet

Det er især den amerikanske forsker Steven Kerr, der igennem årene har påpeget denne faldgrube. I to skelsættende artikler (1975 og 1995) har han påvist, at organisationer meget vel kan belønne en adfærd, der er i disharmoni med de organisatoriske mål og interesser, man i øvrigt forsøger at fremme med de pågældende incitamentsformer. Som Kerr (1995) skriver:

Nevertheless, numerous examples exist of reward systems that are fouled up in that the types of behavior rewarded are those which the rewarder is trying to discourage, while the behavior desired is not being rewarded at all (Kerr, 1995, 7).

Kerr ser fire grunde hertil:

1. Fascination with an "objective" criterion

Many managers seek to establish simple, quantifiable standards against which to measure and reward performance. Such efforts may be successful in highly predictable areas within an organization, but are likely to cause goal displacement when applied anywhere else.

2. Overemphasis on highly visible behaviors

Difficulties often stem from the fact that some parts of the task are highly visible while other parts are not. For example, publications are easier to demonstrate than teaching, and scoring baskets and hitting home runs are more readily observable than feeding teammates and advancing base runners. Similarly, the adverse consequences of pronouncing a sick person well are more visible than those sustained by labeling a well person sick.

Team-building and creativity are other examples of behaviors which may not be rewarded simply because they are hard to observe.

3. Hypocrisy

In some of the instances described the rewarder may have been getting the desired behavior, notwithstanding claims that the behavior was not desired. For example, in many jurisdictions within the U.S., judges' campaigns are funded largely by defense attorneys, while prosecutors are legally barred from making contributions. This doesn't do a whole lot to help judges to be "tough on crime" though, ironically, that's what their campaigns inevitably promise.

4. Emphasis on Morality

Sometimes consideration of other factors prevents the establishment of a system which rewards behavior desired by the rewarder. The felt obligation of many Americans to vote for one candidate or another, for example, may impair their ability to withhold support from politicians who refuse to discuss the issues. Similarly, the concern for spreading the risks and costs of wartime military service may outweigh the advantage to be obtained by committing personnel to combat until the war is over. The 1994 Clinton health plan, the Americans with Disabilities Act, and many other instances of proposed or recent governmental intervention provide outstanding examples of systems that reward inefficiency, presumably in support of some higher objective (Kerr, 1995, 12-13).

Parallellen til virtuelt arbejde er, at der er mange sten på vejen, når man i en virksomhed skal indføre eller drive virtuel organisering, at man derfor skal etablere et incitamentssystem, der fremmer de organisatoriske ønsker med virtualiseringen, men at man ofte igennem de selvsamme incitamentssystemer risikerer at komme til at fremme det modsatte af det, man grundlæggende

ønsker. Forklaringerne på ”the folly of rewarding A while hoping for B”, som titlerne på Kerr’s artikler er, skal søges i incitamentssystemernes uheldige evne til at ”sparke baglæns” og belønne det forkerte.

Behov for ny forskning og videnudvikling

Som det er fremgået, er der mange forskningsbidrag på området, og selve feltet er i rivende udvikling. Alligevel kan det opleves at være svært at knække koden for nogle af de grundlæggende problemstillinger:

Jeg følger daglige med i diskussionen om, hvordan det moderne fleksible arbejdsliv påvirker vores trivsel og produktivitet. Der er desværre ikke sket meget nyt de seneste år. Vi har stadig de samme udfordringer – og vi har endnu ikke fundet de rigtige løsninger. Pladen er gået i hak. Jeg hører de samme pointer gentaget igen og igen (Anders R. Kristensen, konsulent, Ledelse i Udvikling, 2014, nr. 5, 6).

Det er bl.a. i det lys, at der i det foregående er gjort så meget ud af at præsentere så meget forskning og faglitteratur i øvrigt som muligt – for på den måde at vise landvindingerne.

Ikke desto mindre er der nogle udækkede forskningsbehov. Vi vil kort præsentere disse, før vi i næste afsnit netop beskriver noget af det land, der i disse år arbejdes på at indvinde.

Bæredygtig HRM

En af pionererne inden for amerikansk HRM-forskning, Michael Beer, understreger, at der – trods evidensen om, at HRM praksis kan føre til økonomisk success – er brug for forskning på specialområder som fx bæredygtighed af HRM-praksis (Beer, 2015):

I go on to argue that we do not need more proof that HRM practices are associated with financial performance. The best CEOs already believe this, though they need knowledge and practices that will enable them to develop a positive sustainable HRM system. HRM research, both normal and action science, must answer the question of how a “great” HRM system—practices, leadership, organization design, culture, and change processes—might be developed over time (its takes years) and how great companies can avoid the liquidation of intangible assets in the face of pressures for short-term performance (Beer, 2015, 417).

Cascio siger noget tilsvarende:

The challenge is to create models that reflect a broader view of performance as well as more complete taxonomies of internal and external factors that help shape business and HR strategies (Cascio, 2015, 423).

Når virtualitet tømmer hovedkontoret

Endnu et forskningsbehov er det paradoksale i, at en stigende virtualiseringsgrad kan føre til en "affolkning" af de centrale fysiske arbejdspladser som fx hovedkontorer. Dette paradoks understreges kraftigt af Rockmann & Pratt (2015):

We are excited by the prospect of furthering our understanding of how the allowance of offsite work may be one factor leading to more isolation for all members, even those who choose to work onsite at a centralized office. Our findings suggest that these types of flexible work policies may have many benefits for the offsite worker, but some serious drawbacks for those left behind. This may cause us to shift our questions away from why people should telework to why people should work onsite, and what functions offices really serve. If the office is going to become a collection of employees not working together, it essentially becomes no different than a coffee shop (though perhaps with better internet and worse coffee). By asking these questions we move towards viewing distributed work as a property of larger collectives, which will encourage an examination of how all workers are impacted by such practices (Rockmann & Pratt, 2015, 27-28).

Og de påpeger det forskningsbehov, der følger i kølvandet herpå:

.... research is still based on a model where the bulk of people work onsite and people outside of work are satellites. Such an assumption disappears if there is no core of people working in the same place. Moreover, ..., there is still the desire to have an office where people: (a) can help you work more productively; and (b) can serve social needs (e.g., going out to lunch). However, as organizations become more distributed, and choices to work offsite become contagious, workers find themselves alone in a crowd: surrounded by people but not gaining any meaningful social contact in the onsite office. Taken together, these findings contribute to ongoing debates about the value of offices, and the benefits of working offsite (Rockmann & Pratt, 2015, 23).

Dette harmonerer med:

What has been largely neglected is an investigation of how offsite work changes the experience of being in the onsite office (Rockmann og Pratt, 2015, 2).

Ledelse

Det er jo ikke overraskende at ledelse er en nødvendig ingrediens i virtuel organisering. Selv om vi har præsenteret mange aspekter og forskningsresultater vedr. virtuel ledelse, ligger der alligevel foran os et stort forskningsbehov. Som Fairholm påpeger (1998):

Understanding the essential truth about what leadership is not easy. The problem is that each person sees leadership through the lens of his or her unique virtual reality. We each interpret the world and major ideas like leadership from a mind-set that seems real and logical to us, but ignores

or discounts other equally (maybe even more) logical perspectives. This paper explores alternative leadership realities (Fairholm, 1998, 187).

Dette er især påtrængende, fordi forskningen viser, at det ofte er ledelsesmæssige mangler, der blokerer for en succesfuld implementering af virtuel organisering:

Organizations must consciously create the conditions for effective virtual teamwork, and the success or failure of virtual teams (or the organization itself) may well be a consequence of inept leadership or management more than a consequence of technology or other factors (Berry, 2011, 194-195).

Mange af arbejdspladsdynamikkerne i virtuelle teams er de samme som i traditionelle, samlokalisrede teams, men der er også forskelle. Uanset hvad så skal vi have fundet nøglen til løsning af nogle af de ledelsesproblemer, som forskningen har kæmpet med i årtier:

Given the cash crunch that many companies are facing, it is no longer possible to throw money and material resources at problems. Leaders now have to find ways to motivate employees by providing benefits that go beyond money, and this is where distance comes into play. Workers may accept more flexibility in the location of their work or in the structure of their workday rather than a significant pay increase or a bonus. Knowing that this may increase satisfaction without hurting performance should help leaders and organizational management get on board (Erskine 2009, 13).

Jenster & Steiler (2011) har i den forbindelse en meget vigtig pointe, nemlig at de økonomiske konjunkturer i høj grad påvirker, hvad der er (u)hensigtsmæssig ledelse. Det gælder fx den krise, der indtraf i 2008:

....the economic crisis beginning in mid-2008 and throughout the resultant recession of 2009 has brought additional challenges to the leadership of GVTs (global virtual teams, red.). Most frequently mentioned challenges are: decreased opportunities for meeting face-to-face (due to cut-backs in travel budgets), motivational challenges (due to cut-backs in training and development budgets), and increased work load and resultant difficulties in reaching team goals (due to team member lay-offs and effects of recession on sales). Leadership has been shown to play a vital role in overcoming these types of environmental and operational challenges in the virtual team environment in several recent virtual team studies (Bell & Kozlowski, 2002; Cordery, Soo, Kirkman, Rosen, & Mathieu, 2009; Hambley, O'Neill, & Kline, 2007; Joshi, Lazarova, & Hui, 2009; Kahai, Sosik, & Avolio, 2004; Lee-Kelley, Crossman, & Cannings, 2004; Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007; Wakefield, Leidner, & Garrison, 2008; Wang, Hsieh, Fan, & Menefee, 2009; Yoo & Alavi, 2004). In addition, leadership plays a vital role during times of crisis, which is well researched and documented.... (Jenster & Steiler, 2011, 268).

Et yderligere argument for, at virtualitet er minutiøst forbundet med omgivelsesvilkårene, fx en finansiell krise, er koblingen mellem *ledelse og strategi*. Selv om der er stort og berettiget fokus på en række konkrete arbejdsmiljø- og HR-faktorer, når man taler om virtuel organisering, skal det huskes, at virtuelt arbejde og virtuel ledelse faktisk er en strategisk disciplin:

Løsningen på det grænseløse arbejdslivs udfordringer er ikke et trivselsprojekt. Det er et strategisk projekt, der handler om virksomhedens produktivitet og lønsomhed. Hver gang vi laver et projekt om balance mellem familie- og arbejdsliv, stresspolitikker, eller hvad ved jeg, så misser vi muligheden for at handle. Anders R. Kristensen, konsulent, Ledelse i Udvikling, 2014, 5, 8).

Strategi og ledelse hænger jo minutiøst sammen med organisering (generelt). I den henseende er vigtigt at være opmærksom på den udviklingstendens, der har været nævnt sporadisk flere gange, nemlig at fast strukturerede organisationer i stigende grad erstattes eller suppleres af mere diffuse netværks- eller virtuelle organisationer, fællesskaber (communities) med nye og anderledes relationer til omgivelserne (fx pga. co-creation, open innovation osv.). Dette er netop belyst i en undersøgelse fra PwC:

In PwC's recent report, The Future of Work, one suggested scenario sees a world where companies break down into collaborative networks of smaller organizations, with specialists working as satellites communicating with a slimmed-down core workforce – the size of which oscillates depending on industry and market forces. (Personnel Management, 2016, 5, 35).

Innovation

Beslægtet med ledelse er behovet for at få belyst, hvilke rolle *innovation* spiller i virtuelt arbejde. Det er nævnt flere gange i rapporten, at virtuelle teams måske især er velegnede til at løse arbejdsopgaver med innovativt præg, men det er stadig noget af en black box, som kræver forskningsmæssig opmærksomhed.

Thus, while the term virtual team can apply to any team of geographically distributed people—even if they are working on routine problems and can travel often for face-to-face team meetings—we are interested in that subset of virtual teams whose objective is innovation without collocation. We believe that it is with these teams that the huge challenge of leadership is particularly acute because the leader has the joint challenge of geographic dispersion and innovative problemsolving. (Malhotra m.fl. 60).

Behovet for ny viden skyldes bl.a., at vi skal have afdækket, i hvilken udstrækning virtuel organisering måske ligefrem lægger en dæmper på innovationskraften i en virksomhed. Det er jo paradoksalt, at vi på den ene side siger, at det er lettere at skabe innovativ kraft i et virtuelt team, fordi man kan sammenstykke kompetencer og opnå diversitet og synergi, hvis samtidig selve

organisierungsformen (nemlig virtuelle teams) medfører et tab af innovativt potentiale. Det sker, hvis Ganguli & Mostashari (2008) har ret i, at virtuel organisering kan medføre:

.... **loss in the innovation potential** among the virtual teams due to a considerably large geographical, relational and cultural distance among the team members (Ganguli & Mostashari, 2008, 7).

Der er også en anden, meget vigtig facet af innovation, nemlig innovation på det teknologiske område. I og med at virtuelt arbejde og virtuel ledelse er betingelsesløst defineret af det teknologiske udviklingstrin på et givet tidspunkt, er det vigtigt at lave scenarier for den fremtidige udvikling inden for informations- og kommunikationsteknologi. Her en to tankevækkende smagsprøver på, hvad der venter os.

De nye generationer på arbejdsmarkedet har et helt andet mindset, en anden brug af teknologi og en helt anden livsstil end tidligere generationer, netop fordi de teknologiske muligheder er anderledes:

De digitale unge har bogstaveligt talt hele deres netværk af venner – ja, hele verden – med i lommen alle steder. De kan dele alt, og de kan få input til alt, hvad de laver, hele tiden få ris og ros for alt, hvad de siger – og nærmest få validering af alt, hvad de tænker. Ligegyldigt hvad de laver, ligegyldigt hvor de laver det og ligegyldigt hvornår. Også selv om det er ligegyldigt (Søren Schultz Hansen, erhvervsforsker, Pol., 29.2.2016).

Det andet eksempel er den udvikling, der sker med selve isenkrammet, jf. dette fremtidsbillede:

Fremtidens smartphones ved, hvordan du virkelig har det

Digitale assistenter som Siri, Google Now og Cortana vil i fremtiden også kunne forstå dine følelser og dit stressniveau og tilpasse sig dit humør. Digitale assistenter skal blandt andet kunne aflæse vores ansigtsudtryk. De kender dine vaner, de ved hvilke apps du bruger, og de følger med dig hele døgnet på din færd rundt i verden. Men i fremtiden skal de digitale assistenter også kunne analysere dit ansigtsudtryk, dit stressniveau og dine følelsesmæssige reaktioner.

Det mener bl.a. den amerikanske forsker Rosalind Picard, MIT. Ifølge hende skal de digitale assistenter lære at afkode dine følelser, for ellers får vi aldrig en helt naturlig og dyb kontakt til dem, mener hun.

Ansigtsgenkendelse kan hjælpe computere med at aflæse vores følelser. Teknologien eksisterer i en vis grad allerede, fx som armbånd der kan måle stressniveau, apps der analyserer vores færd rundt om i verden, og så selvfølgelig mobilene der ved hvem vi har været i kontakt med, og meget mere. Nutidens digitale assistenter opfylder ikke drømmen – endnu – men fremtidens mobil ved formodentlig hvordan dit humør er, før du selv gør (Anders Høeg Nissen, DR Harddisken, www.dr.dk, 6.12.2015).

Der er nok at forske i, hvis man vil ind under huden på fagre nye verden....

Forskningsmæssige landvindinger

Inden vi bliver for tungsindige over de mange forskningsspørgsmål, der står i kø for at blive besvaret, vil vi lige minde om nogle af de forskningsmæssige landvindinger, der i de senere år har rokket ved vores mainstream opfattelse af, hvad der er godt og skidt ved distanceledelse.

Det første eksempel er den forskning, der viser, at distance i sig selv kan være noget positivt – og sågar føre til øget effektivitet. Pointen er, at hvis man er ”på passende afstand” af lederen, får man et mere nøgternt, objektivt blik på arbejdssituationen. Jo tættere man kommer på det organisatoriske knudepunkt (fx et hovedkontor), jo mere vikles man ind i fnidder, rygter, kaglen i hønsegården samt konflikter, intriger og magtspil. Jo tættere man kommer på problemernes epicenter, jo mere erstattes ens nøgterne fokus på opgaven (= *hvad* der skal gøres) med en mere følelsesladet deltagelse i processen (= *hvordan* det gøres – eller ikke gøres). Med andre ord: Jo tættere man kommer på, jo sværere er det at se skoven for bar træer.

Et andet eksempel på en forskningsmæssig landvinding er aflivningen af myten om, at man som virtuel medarbejder oplever sig som en satellit, der svæver omkring virksomheden og savner den kropswarme, der er på (hoved)kontoret. Realiteten er imidlertid, at jo flere der arbejder virtuelt, jo mindre kropswarme er der centralt. I erkendelse af dette søger flere og flere mod at blive virtuelle medarbejdere. Der opstår med andre ord en lemminge-effekt, så man går i andres fodspor – ikke fordi man ønsker det, men fordi man hellere vil dét end at skulle leve med alternativet, nemlig et rungende tomt (hoved)kontorsmiljø. Dette synspunkt er især fremsat af Rockmann og Pratt (2015).

Et tredje – lidt dystert – eksempel på ny forskning er erkendelsen af, at ”ude af øje, ude af sind”. Arbejder man virtuelt, bliver man lettere glemt – også karrieremæssigt – end hvis man dagligt lister rundt på de bonede gulve. Dette er bekymrende, for ofte er de virtuelle medarbejdere meget talentfulde og ansvarlige og kan meget vel være håndplukket pga. deres unikke kompetence, ansvarsfølelse og evne til selvledelse. Det er den slags medarbejdere, man ikke skal komme til at træde over tæerne eller skuffe – i hvert fald ikke, hvis man ønsker at holde dem i virksomheden.

Et sidste – mere specielt eksempel – på ny forskningsviden i de senere år er analysen af sprog, skrivestil mv. i elektroniske medier. Hvis en leder i en mail skal rykke en virtuel medarbejder for et hastende oplæg, er der stor forskel på, om man så bruger tre udråbstegn i stedet for ét, skriver med store bogstaver for at TYDELIGGØRE BUDSKABET eller med små bogstaver, skriver ”hej” eller ”kære”, ”bedste hilsener”, ”hilsen” eller ”kh.” osv. Netop fordi man ikke har øjenkontakten og kropssproget som hjælp til at afkode den anden persons stemningsleje, (over)tolker man budskabet i den elektroniske kommunikation. Derfor er det meget afgørende, at afsenderen udvikler sin psykologiske fingerspidsfornemmelse, når fingrene danser hen over tastaturet, så vedkommende bliver opfattet rigtigt og ikke støder modstanderen (Sidi m.fl. 2015).

Vi håber, at eksemplerne viser, at der ikke er grund til at tabe modet over de mange mørke pletter på det forskningsmæssige landkort. Som det er blevet udtrykt: ”Målet skal du ikke nå; det er i vandringen, at du skal søge din frelse!”.

Konklusion

Nogle af de væsentligste konklusioner i denne rapport er:

- Virtualitet er fællesbetegnelsen for dét at *arbejde virtuelt* (typisk i et virtuelt team) og dét at *udøve ledelse* (som leder) – eller *blive udsat for ledelse* (som medarbejder) – i et *virtuelt* rum
- Forskningen har forholdsvis klart indkredset de karakteristika, der kendetegner virtualitet. Trods de mange toninger i definitionen af virtuelt arbejde og virtuel ledelse, er der to aspekter, der går igennem området som en laserstråle: at mennesker er geografisk, tidsmæssigt eller organisatorisk spredt, og at kommunikation primært foregår gennem elektroniske medier
- Det indebærer, at både samarbejde mellem kolleger indbyrdes og medarbejdernes samspil med lederen krydser grænser på disse tre områder
- Virtuel organisering giver mulighed for at sammensætte teams, præget af diversitet og forskellig, specifik spidskompetence. Sådanne teams er af stor værdi i en videnvirksomhed med komplekse, innovative arbejdsopgaver
- Det er et dilemma, at videnvirksomheder har et stigende behov for at anvende virtuelt arbejde og virtuel ledelse, men at disse virksomheder samtidig med fordel kan bruge værdibaseret ledelse, hvor ansvar og ejerskab for den konkrete opgaveløsning ligger hos den enkelte videnmedarbejder. Værdibaseret ledelse er lettest at udøve, når der er øjenkontakt og organisatorisk staldvarme – to ting, som det netop er svært at opnå gennem virtuel ledelse
- Rapporten har også påpeget, at verden ikke består af enten virtuelle eller ikke-virtuelle arbejds-/ledelsesmiljøer, men at der kan være grader af virtualitet i enhver arbejds- og ledelsessituation
- Virtuelt arbejde har mange fordele – og er faktisk en nødvendighed – i en højteknologisk verden, som simpelthen ikke kan fungere på de traditionelle, analoge præmisser. Der er dog også mange ulemper forbundet med virtuel organisering. Derfor er det i praksis en stor udfordring at vælge sine ulemper med omhu. At fravælge virtuelt arbejde og virtuel ledelse er i praksis ikke muligt
- Hvad der er den rigtige måde at anvende virtualitet på i en bestemt situation, afhænger af denne situations specifikke karakteristika. Der er ingen universelle løsninger, om end nogle anbefalinger har mere generel anvendelighed end andre, og man kan som nævnt aldrig frigøre sig fra (nogle af) de bivirkninger, der er forbundet med virtualitet

- Virtuel ledelse har mange af de samme grundvilkår og karakteristika som traditionel ledelse af en fysisk arbejdsplads, men der er nogle unikke og krævende udfordringer, fordi kommunikation primært sker ad teknologisk vej. Hertil kommer, at medarbejdernes muligheder for at blive inddraget i ledelsesprocesserne (fx emergerende ledelse) er meget større end i traditionel ledelse
- Der er en tæt sammenhæng mellem virtualitet, arbejdsmiljø og social kapital. Konsekvenserne af virtuelt arbejde og virtuel ledelse forstås bedst, hvis disse fænomener ses i relation til de to andre begreber
- Virtuelt arbejde og virtuel ledelse stiller store krav til lederen, medarbejderen og de organisatoriske rammevilkår. De vigtigste krav inden for de tre kategorier er beskrevet i rapporten
- En iboende svaghed ved virtualitet er, at jo flere mennesker i en organisation, der arbejder virtuelt, jo mere udhulet og iltfattig bliver (hoved)kontoret.

Litteratur

Af flertallet af værker bliver kun citaterne tilbage. Er det så ikke bedre fra starten kun at notere citaterne?

Stanislaw Jerzy Lec

Allen, K., Bergin, R., & Pickar, K. (2004) Exploring trust, group satisfaction, and performance in geographically dispersed and co-located university technology commercialization teams. In Proceedings of the NCIIA 8th Annual Meeting: Education that Works, 18-20

Arbejdsmiljørådet (u.å.) Guide til undersøgelse af virksomhedens sociale kapital. København: Arbejdsmiljørådet

Arbejdstilsynet (2010) Fremtidens arbejdsmiljø 2010. Fagligt grundlag for prioriteringen af arbejdsmiljøindsatsen. København: Arbejdstilsynet

Aspeli, A.K.G. & Molstad, M.H. (2010) Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori: Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse? Masterafhandling. Højskolen i Buskerud og Vestfold

Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior, 23, 4, 383-400

Barnwell, D., Nedrick, S., Rudolph, E., Sesay, M. & Wellen, W. (2014) Leadership of international and virtual project teams. International Journal of Global Business, 7, 2, 1-8

Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012) Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. Organization Science, 23, 3, 743-757

Bech, S. (2015) Er kaos-ledelse svaret på videnarbejderens stress? Ledelse i Dag, Nov.

Beer, M. (2015) HRM at a crossroad: Comments on evolution of strategic HRM through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management, May-June, 54, 3, 417-421

- Bell, B.S. & Kozlowski, S.W. (2002) A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, 27, 1, 14-49
- Berry, G.R. (2011) Enhancing effectiveness on virtual teams. *Journal of Business Communication*, 48, 2, 186-206
- Bévort, F., Larsen, H.H., Hjalager, A.-M. & Christensen, J. (2014) HRM i Danmark efter krisen. Back to square one eller Fugl Fønix? København: Samfundslitteratur
- Bollerup-Jensen, T. (2013) Kommunikation på distance: virtuel ledelse – nye kompetencekrav til fremtidens ledere. *Erhvervspsykologi*, 11, 2, 6-18
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016) *Strategy and human resource management*. London: Palgrave
- Borg, V., Mateu, N.C. & Clausen, T. (2014) Udvikling af en ny metode til undersøgelse af social kapital på arbejdspladsen. Dokumentationsrapport. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012) The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 6, 595-614
- Carte, T.A., Chidambaram, L. & Becker, A. (2006) Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 323-343
- Cascio, W. (2015) Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management*, May–June, 54, 3, 423–426
- Caulat, G. (2010) Se med nye øjne på virtuel ledelse. *Ledelse i Dag*, 8, sept.
- Christensen, P.H. (2015) Distance i arbejdslivet. København: Samfundslitteratur
- Christensen, P.H. (2015b) *Ledelse i Dag*, Maj
- Cialdini, R.B. (1984) *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Collins
- CIPD (2015) Zero-hours and short-hours contracts in the UK: Employer and employee perspectives. London: CIPD
- Cleland, D. I., & Garies, R. (2006) *Global Project Management Handbook*. New York, NY: McGraw Hill
- Coakes, E. W., Coakes, J. M., & Rosenberg, D. (2008) Co-operative work practices and knowledge sharing issues: A comparison of viewpoints. *International Journal of Information Management*, 28, 1, 12-25

- Coleman, J. S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120
- Colfax, R.S., Santos, A.T. & Diego, J. (2009) Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work? *Journal of International Business Research*, 8, Special Issue 2, 133-139
- Costas, J. & Kärreman, D. (2016) The bored self in knowledge work. *Human Relations*, 69, 1, 61–83
- Davis, D.D. and Bryant, J.L. (2003) Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. *Advances in Global Leadership*, Volume 3
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004) Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43, 2/3, 219
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) (2014) Arbejdsmiljø og helbred 2014. København. <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Projekter/AH2014/Resume-AH2014.pdf>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) (2016) Engagement på jobbet skaber bedre trivsel. Pressemeddelelse, 3.3
- Drouin, N. & Bourgault, M. (2013) How organizations support distributed project teams: Key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness. *Journal of Management Development*, 32, 8, 865 – 885
- Ebrahim, N.A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009) Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3, 3, 2653-2669
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B.D. & Joongseo, K. (2012) A framework for leader effectiveness in virtual teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9, 2
- Emmerik, I. H. van, & Brenninkmeijer, V. (2009) Deep-level similarity and group social capital: associations with team functioning. *Small Group Research*, 40, 6, 650-669.
- Erskine, L. (2009) A question of leadership: What does effective leadership look like in a virtual work environment, and can Web-based leadership operate the same way that face-to-face leadership does? *Leadership In Action*, 28, 6, 12-13
- Evans, G.E. (2010) "Issues in e-supervision", *Library Management*, 31, 7
- Everett, C. (2016) What does the gig economy mean for HR? *Personnel Today*, 15.2.2016, <http://www.personneltoday.com/hr/gig-economy-what-it-means-for-hr/>

- Eyring, A.R. (2001) The challenges of long-distance leadership: A view from Asia. *Advances in Global Leadership*, 2
- Fairholm, G.W. (1998) Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 4
- Fang, Y.-H. & Chiu, C.-M. (2010) In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computers in Human Behavior*, 26, 235–246
- Fjermestad, J. (2009) Virtual leadership for a virtual workforce. *Chief Learning Officer*, March, 36-39
- Fjermestad, J., Kahai, S., Zhang, S. & Avolio, B. (2007) Virtual team leadership: beginnings and directions. *International Journal of E-Collaboration*, 3, 1, i-ix.
- Ganguli, A. & Mostashari, A. (2008) Virtual teams: an overview of the literature. Working paper, COMPASS Working Paper Series WPS 2008-03
- Haines, J. K., Olson, J. S., & Olson, G. M. (2013). Here or There? How Configuration of Transnational Teams Impacts Social Capital. In *Human-Computer Interaction–INTERACT 2013* (479-496). Springer Berlin Heidelberg
- Hambley, L.A., O'Neill, T.A. and Kline, T.J.B. (2007) Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 1-20
- Han, J., & Hovav, A. (2013) To bridge or to bond? Diverse social connections in an IS project team. *International Journal of Project Management*, 31, 3, 378-390
- Handy, C. (1995) Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73, 3, 40-50
- Hansen, S.S. (2015) Ti bud på digital ledelse. *Berl. Tid.*, 3.7
- Haukedal, T.E. (2015) Bogen om at være særligt sensitiv – vejen fra sårbarhed til ressource. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Helms, M. & Raiszadeh, F. (2002) Virtual offices: Understanding and managing what you cannot see. *Work Study*, 51, 5, 240-247
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28, 2, 130-144
- Hjalager, A.M., Larsen, H.H., Kjær, S., Arnbjerg, G. & Kromann, R. (2016) Social kapital og arbejdsmiljø i virtuelle teams. *Arbejdsliv*, under udgivelse

- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W.J. (2014) Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99, 3, 390-403
- Hoch, J.E. m.fl. (2015) Shared Leadership in Virtual Teams: Contingencies of Collective Team Leadership in Virtual Teams. Præsentation ved årsmøde i Academy of Management, Vancouver
- Holmes, M. (2013) Virtual leadership: Learning to lead differently. *Action Learning: Research and Practice*, 10, 2, 191-195
- Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H. & Friedmann, C. (2011) Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management: An International Journal*, 17, 3/4
- Horvath, L. & Tobin, T.J. (2001) Twenty-first century teamwork: Defining competencies for virtual teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 8
- Huang, R., Kahai, S. & Jestice, R. (2010) The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098-1110
- Hunsaker, P.L. & Hunsaker, J.S. (2008) Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14, 1/2
- Jenster, N.P. & Steiler, D. (2011) 'Turning up the volume' in inter-personal leadership: motivating and building cohesive global virtual teams during times of economic crisis. *Advances in Global Leadership*, 6
- Kaufman, B. (2011) Leadership strategies: build your sphere of influence. *Business Strategy Series*, 12, 6
- Kelly, T. (2005), Where is my team? A manager's point of view point on working with a remote team of information specialists. *Quarterly Bulletin of the International Association of Agricultural Information Specialists*, 50, 3/4, 119-24
- Kerr, S. (1975) On the folly of rewarding A while hoping for B 1975. *Academy of Management Journal*, 18, 769-783
- Kerr, S. (1995) On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9, 1, 7-14
- Kerr, S. (2005) Kiely, L.S. (2001) Overcoming time and distance: International virtual executive teams. *Advances in Global Leadership*, 2, 185-216
- Klitmøller, A. (2015) When distance is positive: Exploring inclusive language use in virtual work. *Academy of Management Annual Meeting*, Vancouver
- Knudsen, C.A. (2015) Hjælpsomme kolleger får chefens tillid. *Arbejdsmiljøviden.dk* (Videncenter for Arbejdsmiljø)
- Larsen, H.H. (2015) Distanceledelse under lup. *Ledelse i Dag*, okt.

Larsen, H.H. & Bruun de Neergaard, U. (2007) Nordisk Lys – et forprojekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden. København: Kommunernes Landsforening

Larsen, S.B. & Teglskov, S. (2015) 5 råd: Vær nærværende også på afstand. København: Væksthus for ledelse

Lederne (2015) Distanceledelse. Rapport, september

Liang, T.Y. (2007) The new intelligence leadership strategy for iCAS. Human Systems Management, 26, 111-122

Lindekilde, R. og A. Kllitmøller (2013) Virtuel ledelse: teknologiske problemer, sprogveskellgheder og tidszone-forskelle i virtuelle teams. Erhvervspsykologi, 11, 2, 36-51

Lindholm, A.B. (2012) Lederskab på distancen. København: L&R Business

Liu, Y. C., & Burn, J. M. (2009) How do virtual teams work efficiently: A social relationship view. International Journal of e-Collaboration, 5, 4, 16-36

Lutz, W. E. (2013) The office is dead: Long live the virtual office. Shockwaveriderblog

Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2007). Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future. Journal of Management, 33, 6, 809-840

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007) Leading virtual teams. Academy of Management Perspective, 21, 1, 60-70

Mandzuk, C. (2014) Challenges of leading a virtual team: More than meets the eye. T+D, Jan., 20

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000) Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. Organization Science, 11, 5, 473-492.

Mercurio, N. (2010) Savvy communication for virtual leadership. Canadian Manager, 35, 1, 4-6

Mihhailova, G., Öun, K. & Türk, K. (2011) Virtual work usage and challenges in different service sector branches. Baltic Journal of Management, 6, 3, 342-356

Mitchell, A. (2012) Interventions for effectively leading in a virtual setting. Business Horizons, 55, 431-439

Mobley, W.H. (2001) Introduction: Leading international teams and alliances: Connecting the Leopard's spots at a distance. Advances in Global Leadership, 2

Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001) Conflict and shared identity in geographically distributed teams. International Journal of Conflict Management, 12(3), 212-238

NFA, se Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Nixon, A. E., & Spector, P. E. (2013) The Impact of Technology on Employee Stress, Health, and Well-Being. I Coover, M.D. & Thompson, L. F. (eds). *The Psychology of Workplace Technology*, 238.

Nolan, S. (2010) Workplace flexibility. *Strategic HR Review*, 9, 2

Offstein, E.H., Morwick, J.M. & Koskinen, L. (2010) Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9, 2, 32-37

Oksanen, T., Suzuki, E., Takao, S., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2013) Workplace social capital and health. In Kawachi, I., Takao, S., & Subramanian, S.V. (Eds.) *Global Perspectives on Social Capital and Health*. New York: 23-63

O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007) The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS quarterly*, 31, 3, 433-452

Pauleen, D.J., Corbitt, B. & Yoong, P. (2007) Discovering and articulating what is not yet known: Using action learning and grounded theory as a knowledge management strategy. *The Learning Organization*, 14, 3

Politis, J. & Politis, D. (2011) The Big Five personality traits and the art of virtual leadership. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*. 342-349

Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19, 4, 299-322

Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 3, 343-357

Putnam, R. D. (1995) Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 1, 65-78

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. og Gupta, V. (2001) Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27, 383-405

Raghuram, S. og Wiesenfeld, B. (2004) Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43, 2-3, 259-277

Robert, L. P., Dennis, A. R., & Ahuja, M. K. (2008) Social capital and knowledge integration in digitally enabled teams. *Information Systems Research*, 19, 3, 314-334

- Reiche, B.S. m.fl. (2014) Why do Managers Engage in Trustworthy Behavior? A Multilevel Cross-Cultural Study in 18 Countries. *Personnel Psychology*, 67, 1, 61–98
- Relja, R., & Bandalović, G. (2008). The dimension of trust in a virtual working environment. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 13(2), 65-80
- Rockmann, K.W. & Pratt, M.G. (2015) Contagious offsite work and the lonely office?: the unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, okt.
- Schmidt, G.B. (2014) Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7, 2, 182-87
- Schramm, M. (2013) Den virtuelle kaffepause: virtuel ledelse – hvordan skabe tillid og relationer på afstand. *Erhvervspsykologi*, 11, 2, 20-35
- Schramm, M. & Diederichsen, S. (2011) Virtuel ledelse – skab synlighed, resultater og nærvær på afstand. Dansk Psykologisk Forlag
- Sidi, Y., Glikson, E. & Cheshin, A. (2015) The undesirable outcomes of (ab)using para-lingual cues in electronic communication. Paper præsenteret ved Academy of Management årsmøde, Vancouver
- Snyder, K. (2012) Enhancing telework: A guide to virtual leadership. *Public Manager*, 41, 1, 11-14
- Stick, H.P. (2011). Virtuelle team. København: Gyldendal Business
- Søndergaard, H. (2010) Distanceledelse. København: Forlaget BIOS
- Sørensen, O. H., & Hasle, P. (2012). Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. København: Nordic Council of Ministers.
- Vorakulpipat, C., Rezgui, Y., & Hopfe, C. J. (2010) Value creating construction virtual teams: A case study in the construction sector. *Automation in Construction*, 19, 2, 142-147
- Væksthus for Ledelse (2013) Nærværende ledelse på afstand – når der er langt til nærmeste leder. København: Væksthus for Ledelse
- Wakefield, R.L., Leidner, D.E. & Garrison, G. (2008) A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19, 4, 434-455
- Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2012) Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work. *Information Systems Journal*, 22, 1, 29-52
- Weiss, Kirsten (2006) Når vikinger slås. København: Jyllands-Postens Forlag

Working Virtual & Resonans Kommunikation (2014) VS14 Virtuelt samarbejde anno 2014. København: Working Virtual & Resonans Kommunikation

Wiese, B. S., & Knecht, M. (2015) Socialization into Organizations and Balancing Work and Family. In Vuori, J., Blonk, R. & Price, R.H. (Eds). Sustainable Working Lives, Netherlands: Springer. 87-105

Woolcock, M. (1998) Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27, 2, 151-208

Working Virtual (2014) VS14 (Virtuelt samarbejde 2014). København: Working Virtual

Yuan, Y. C., & Gay, G. (2006). Homophily of Network Ties and Bonding and Bridging Social Capital in Computer-Mediated Distributed Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 4, 1062-1084

Ziek, P. & Smulowitz, S. (2014) The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 2

Zimmermann, A. (2011) Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: towards a configurational perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13, 1, 59-78

www.arbejdsmiljøviden.dk