

HVORDAN SIKRES TRIVSEL PÅ DISTANCEN?

Susie A. Kjær har netop afsluttet et treårigt forskningsprojekt om virtuel ledelse og arbejdsmiljø. På baggrund af et omfattende udviklingsforløb med en række ledere sammenfatter hun de væsentligste værktøjer for at sikre trivsel på distancen.

Af Susie A. Kjær, arbejdspsykolog, cand.psych., COWI A/S

Den virtuelle virksomhed breder sig som en steppebrand i Danmark og den øvrige verden. Virtuelt arbejde har en række fordele, men medaljen har også en bagside i form af arbejdsmiljørisici. Denne artikel sætter fokus på, hvordan man som virtuel leder kan forebygge risici og sikre trivsel.

Virtuelt arbejde og virtuel ledelse er defineret ved: A) Mennesker er geografisk, tidsmæssigt eller organisatorisk spredt og B) Kommunikation foregår primært gennem virtuelle værktøjer, som for eksempel e-mails, telefon og video. Medarbejderen kan ikke selv bestemme, om han/hun sidder tæt på lederen, sådan som en medarbejder for eksempel har mulighed for ved selvvalgt hjemmearbejde. Når medarbejderen ikke selv kan vælge, stiller det særligt krav til den virtuelle leder om at forebygge og håndtere de risici i den virtuelle virksomhed.

Virtuel ledelse fordrer nytænkning sammenlignet med traditionel ledelse. En fordring, som skærpes af en kontinuert teknologisk og organisatorisk udvikling. En undersøgelse af danske virtuelle ledere i 2015 viser, at kompetencer og ledernetværk efterspørges, mens kun cirka 20 procent har modtaget kurser [2].

Gennem vores forskning [1], der bygger på aktionslæring, har vi gennem tre år fulgt og coachet en række ledere inden for fire private og offentlige virksomheder (danske virksomheder samt internationale virksomheder med danske afdelinger).

Vores forskning viser, at mange virtuelle ledere føler, at de er blevet kastet ud på dybt vand, og at de kan være tilbøjelige til at trække på kendte måder at lede på, som ikke er tilstrækkelige, når det gælder virtuel ledelse. På den positive side viser resultaterne, at virtuel ledelse kan læres, og at en god måde at lære på er at blive coachet, mens man i tiden mellem coachingen afprøver sine mål og handlinger.

[LÆS OGSÅ: Henrik Holt Larsen: Virtuel ledelse - nærværende ledelse på distancen](#)

Arbejds miljørisici

For medarbejderne har vi især fundet risici i forhold til oplevelsen af social isolation og stress, som hænger sammen med oplevelsen af manglende tillid og retfærdighed. For ledere eksisterer samtidig en risiko for selv at blive ramt af stress:

Social isolation i arbejdet blev fundet – i tråd med anden forskning: Medarbejdere, der sad på en lokal adresse uden kolleger og leder i nærheden kunne føle sig ensomme, isolerede, tilsidesatte og i værste fald føle sig uden for fællesskabet og ikke som en del af virksomheden.

Stress var en anden risiko: Når medarbejderen arbejder meget alene, kan der opstå dilemma mellem, hvornår man har gjort sit arbejde godt nok, og hvornår man kan tillade sig at holde fri. Der kunne opstå tvivl om virksomhedens forventning om at stå til rådighed hen over døgnet. Fra starten mente de fleste ledere, at det var medarbejderens eget ansvar at sige til og fra i forhold til stress. Men vores undersøgelser viste, at stress netop opstår, fordi medarbejderen ikke selv er bevidst om sine symptomer og derfor ikke kan sige fra. Der var derfor i høj grad brug for støtte fra leder og kolleger.

På grund af den geografiske afstand til medarbejderne havde ledere udfordringer i forhold til at opdage begyndende stresstegn hos en medarbejder, og en sygemelding kunne derfor forekomme uventet. Stress var som nævnt også et problem, som forekom hos en del ledere selv.

Tillid og retfærdighed. Megen forskning inden for virtuel ledelse har beskæftiget sig med tillid. Tilliden var en afgørende faktor for et godt arbejdsmiljø også i vores projekt. Retfærdighed viste sig imidlertid at være en lige så afgørende faktor: Hybrid-teams, hvor en større gruppe sidder tæt på lederen, mens mindre grupper sidder ude omkring, giver de største udfordringer. Risikoen er, at nogle føler sig forfordelt med hensyn til goder, arbejdsopgaver eller anerkendelse. Den virtuelle leders opgave er at kunne få dem, som sidder på distancen, til at føle sig lige så betydningsfulde som dem, der sidder tæt på.

Hvad kan den virtuelle leder gøre for at sikre trivsel? Da vi kortlagde forekomsten af social isolation, stress, manglende tillid og følelsen af uretfærdighed, kom det som en overraskelse for nogle ledere, hvilket blandt andet hang sammen med, at der i den virtuelle virksomhed lægges stor vægt på medarbejderens selvledelse: Lederne havde troet, at når de ikke hørte fra medarbejderen, var trivslen sikkert o.k. De tænkte endda, at de selv kunne blive oplevet som påtrængende, hvis de spurgte til trivsel.

Vi fortsætter her med at beskrive, hvad de succesfulde virtuelle ledere gjorde for at øge tillid og retfærdighed samt forebygge stress og social isolation. Følgende fem områder, som er nødvendige for at sikre arbejdsmiljøet, undersøger vi i detaljer:

- **Én-til-én samtaler**

- Plan og systematik
- Klare værdier
- Anerkendende kommunikation
- Virtuelle møder

Én til én-samtaler

Når vi kortlagde udfordringer som for eksempel social isolation og stress blandt medarbejdere, forsvarede nogle ledere sig på følgende måde, *"Ja, jeg er godt klar over, at jeg ikke når at rejse rundt i alle hjørner, hvor mit team sidder. Jeg erkender blankt – at det har jeg simpelt hen ikke tid til!"*.

Et sådant citat er udtryk for, at lederen tænker traditionelt på fysiske møder med medarbejderne, som der skal rejses rundt til, hvorfor problemet synes helt umuligt at løse. De ledere, der havde succes med forebyggelsen, begyndte derimod at indføre systematiske én til én-samtaler over telefonen med alle medarbejdere.

Det var dog ikke alle ledere, der tænkte positivt om virtuelle samtaler. Nogle mente, det aldrig kunne blive det samme som det fysiske møde ansigt til ansigt.

Men det viste sig, når lederne havde prøvet telefonsamtalerne, at medarbejderne følte sig hørt og set, hvor de før havde følt sig overladt til sig selv. Tilliden mellem leder og medarbejder blev styrket. Tilbagevendende én til én-samtaler, for eksempel månedligt, blev således en mulighed for lederen for løbende at opfange tegn på risici, der skulle handles på.

Plan og systematik

Succes med virtuelle samtaler krævede, at lederne erkendte nødvendigheden af plan og systematik. Det vil sige at lægge plan for samtalerne, lægge dem i kalender og ikke hverken aflyse eller udskyde disse samtaler. Nogle ledere så en udfordring i dette: *"Kan man planlægge det uformelle og det relationelle?"* De ville hellere være spontane, som de plejede. Den traditionelle måde at få kontakt på måtte aflæres.

Medarbejderne kom til at holde af disse planlagte virtuelle møder, og lederne opdagede samtidig, at de opnåede at komme dybere i sådanne samtaler, endda dybere end i samtalerne med medarbejdere på eget kontor.

Systematikken var særlig vigtig i forhold til at sikre retfærdighed, for eksempel en retfærdig fordeling af fordele og privilegier, som for eksempel arbejdsopgaver, kurser og karrieremuligheder.

Ledeme indså, at det var med til at øge retfærdigheden og forebygge social isolation, når de systematisk holdt kontakt med alle grupper. Nogle holdt for eksempel et regnskab for, hvornår og hvor ofte han eller hun havde kontakt med hvem, så ingen blev glemt.

Når mødet "kun" var med en enkelt medarbejder kunne det være en udfordring at holde fast i systematisk at prioritere disse møder. Når møder blev aflyst eller skubbet, følte medarbejderne sig endnu mere udenfor.

Ved at indføre sådanne systematikker var der nogle ledere, der oplevede, at de blev bedre til ledelse generelt, idet de også fik et større udbytte af de fysiske møder, når de blev planlagt bedre. I det hele taget udtrykte ledeme sig mere klart. De klargjorde for eksempel mål og forventninger, hvilket medvirkede til at forebygge stress hos medarbejderne.

Klare værdier

Projektet viste, at stress kan forebygges, blandt andet gennem drøftelser af værdier om balance. Klare værdier styrkede trivslen. Det var for eksempel værdier i forhold til at forebygge stress, eller værdier om at inkludere alle. For eksempel var det forebyggende for stress, når lederen gjorde sig selv klart, hvordan han/hun som leder kunne bevare egen balance med klar prioritering af og uddelegering af egne opgaver, og når ledeme i fællesskab aftalte normer for, hvad der forventedes af medarbejderne for eksempel i forhold til arbejdsopgaver og arbejdstid.

Et eksempel på, at lederen passede på sig selv ved at uddelegere, var, når lederen allierede sig med for eksempel en lokal leder eller nøglemedarbejder, som "lederens forlængede arm", der havde til opgave at holde øje med trivslen på den lokale arbejdsplads, også selv om medarbejderne ikke tilhørte eget team.

Et andet eksempel på aflastning af lederen er, at der i dag blandt virtuelle værktøjer findes en række muligheder for at måle trivsel og give lederen overblik, blandt andet det kendte eksempel med medarbejderens registrering af egen tid, der kan give overblik over medarbejderens belastning. Et andet måleværktøj kan for eksempel give lederen overblik over sine kontakter til medarbejdere i en periode.

Det er nødvendigt, at værdierne meldes klart ud til medarbejderne og jævnligt gentages i eksempelvis en form for ugebrev eller video, samt at ledeme selv er rollemodeller for eksempel ved at undlade at sende mails døgnet rundt og/eller ved at fortælle sin egen personlige historie om balance.

Samtidig bør forventninger meldes klart ud til medarbejderne om at have øje for og "passe på" hinanden som kolleger og om legitimitet, i forhold til at en medarbejder siger fra, hvis opgaven ikke kan nås, eller man er i tvivl om en opgave.

Anerkendende kommunikation

Anerkendende kommunikation handler om at understøtte medarbejderens selvledelse, lytte til medarbejderen og at følge op på og løse de problemer, som medarbejderne kommer med. Desuden handler det om at svare på og følge op på medarbejderes forespørgsler og at bakke medarbejderne op, når man taler med sin overordnede.

Da man ved den fysiske afstand ikke kan aflæse ansigts- og kropsudtryk og kan have tendens til tolke negativt, er det endnu mere nødvendigt som virtuel leder "at brænde igennem" og sætte alt ind på anerkendelse.

I stedet for for eksempel kun at følge op på mål og projektførløb med medarbejderen, valgte lederne i projektet at stille åbne spørgsmål: "Hvordan har du det?" – "Hvordan trives du?" – "Hvad kan jeg som leder gøre for din trivsel?". Sådanne spørgsmål var nyt for nogle ledere og skulle trænes.

Anerkendelse af medarbejderne drejer sig også om at bede dem om at komme med forslag og at involvere dem i beslutninger, for eksempel give dem indflydelse på afdelingens strategi, opgavefordeling, ansættelser mv. Endelig handler det om at give mundtlige eller skriftlige referater af ledermøder.

Lederne erkendte, at medarbejdere gennem anerkendende samtaler følte sig hørt og set. Samtidigt følte medarbejderne sig inddraget i fællesskabet og beslutningerne, hvilket alt i alt var med til at øge tillid og retfærdighed samt at forebygge stress og isolation.

De succesfulde ledere brugte én til én-samtalen til samtidig at styrke medarbejderens selvledelse ved at lægge op til, at medarbejderen sammen med lederen analyserede problemet og fandt løsninger. Samtidigt gjorde lederen sine forventninger til medarbejderens selvledelse klart, herunder at medarbejderen siger til og fra. Lederen styrkede hermed medarbejdernes evner til at forebygge stress gennem "at logge sig af", sætte grænser for hvor meget, der arbejdes, da der kunne være fare for at være virtuelt tilstede døgnet rundt uden pauser.

En anden måde at få kontakt med medarbejderne var at gøre sig selv tilgængelig for medarbejderne. Lederne opdagede, at det ikke altid var nødvendigt at være fysisk tilgængelig for medarbejderne. Tilgængelighed i bestemte tidsrum var fuldt ud tilstrækkeligt: Lederen bookede tid i sin kalender, hvor medarbejderne frit kunne kontakte ham/hende.

Endnu en alternativ måde at få uformel kontakt med medarbejderne var, at lederen, når han/hun alligevel var på besøg på en lokal arbejdsplads, bevidst reserverede tid og rum, hvor medarbejderne kunne henvende sig fysisk til lederen med, hvad der lå dem på hjertet. I stedet for kun at booke møder med andre ledere, som de havde været tilbøjelige til før.

Det var også anerkendende og tillidsskabende, når lederen fortalte om sine egne tanker og følelser, for eksempel måske sin egen personlige beretning om, hvordan han/hun har overkommet stress, eller hvordan hun/han blev påvirket af et dårligt samarbejde.

De virtuelle møder

Den virtuelle leder er afhængig af virtuel kommunikation, hvad enten det er over mails, telefonen, eller video. En forudsætning for succes med de virtuelle møder var, at lederne tog de virtuelle værktøjer til sig, det vil sige reelt gjorde en indsats for at lære dem at kende. En del behandlede enten de virtuelle værktøjer stedmoderligt eller undervurderede, hvor godt de burde kende værktøjerne, for at få møderne til at virke.

Det virtuelle møde med flere deltagere er oftest det møde, hvor kolleger mødes. Derfor er det særligt vigtigt at planlægge disse møder omhyggeligt med henblik på trivsel.

Caulat (2010) [3] pegede på nødvendigheden af, at alle i et team står lige, således at alle for eksempel linker op virtuelt til teamlederen, selv om nogle fysisk sidder tæt på. I vores projekt viste dette sig på samme måde vigtigt for at sikre retfærdighed. Ud over dette er følgende råd vigtige for trivsel:

- Alle skal vide, hvordan de logger på, og være instrueret i at komme fem minutter før.
- Mødet indledes og afsluttes formelt. Fortæl formål, dagsorden. Hils på hinanden og sig farvel, når mødet slutter, så deltagerne ved, hvem der er til stede.
- Involver deltagerne: For eksempel er det ikke nok, at spørge åbent ud i rummet: "Er der andre kommentarer til dette"? I stedet spørges hver enkelt, så der kan opnås en retfærdig mødeproces.
- Øg deltagernes ansvarlighed ved, at de på skift får opgaver som for eksempel udformning af dagsorden, referat og videndeling.
- Indlæg tid til sociale aktiviteter, hvor man kan lære hinanden at kende. For eksempel kan hver deltager udarbejde en personlig slide, eller man kan arrangere en gættekonkurrence om hinanden. Man kan også dele succeshistorier eller tale med hinanden om, hvorfor man har søgt ind i virksomheden, og hvad man håber på i sit arbejdsliv.
- Planlæg det uformelle: Afsæt en tid, som ikke er skemalagt, hvor folk kan byde ind med dét, der betyder noget for dem lige nu.
- Brug eventuelt billeder og film til at tydeliggøre pointer, der ikke kan beskrives med ord. Billeder og film kan øge den sociale og uformelle side af mødet og dermed være med til at styrke de sociale

relationer. Det er lettere at se mimik og gestus hos den anden, og man kan få et indblik i deltagerens omgivelser. Film er også gode i læresituationer til at vise, hvordan man skal gøre.

- Evaluér mødet - især ved de første møder, også jævnlige.

Noter

1. Artiklen er baseret på resultater af et forskningsprojekt vedrørende virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital, gennemført af COWI, CBS og SDU OG støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden. Læs mere i følgende bøger, som findes i print og elektronisk:

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette og Kjær, Susie (2016): Virtuel ledelse og arbejdsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen. Bind 1. Udgivet af COWI, CBS og SDU.

Larsen, Henrik Holt, Hjalager, Anne-Mette, Kjær, Susie og Jørgensen, Tina Mulvad (2016): Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – i praksis. Bind 2. Udgivet af COWI, CBS og SDU.

2. Undersøgelse fra Ledeme: Distanceledelse, 2015

3. Chislaine Caulat: Se med nye øjne på virtuel ledelse, 2010

OM FORFATTEREN



Susie Kjær er arbejdspsykolog, cand. psych. og seniorkonsulent hos COWI A/S, i Lyngby. Hun er specialist i arbejds- og organisationspsykologi samt udvikling af ledere. Erfaren konsulent i ind- og udland. Fra 2013 – 2016 projektleder for det treårige arbejdsmiljøforskningsprojekt: Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital fra 2013 – 2016 samt medforfatter på to bøger med resultater fra dette projekt. Fra 2008 – 2011 projektleder for det treårige arbejdsmiljøforskningsprojekt: Det grænseløse arbejdes grænseløshed – og har i 2011 skrevet artiklen: Ledelse af det grænseløse arbejde i Ledelse i Dag.