

Skab nærvær, selvom du leder medarbejderne fra en skærm

Virtuel ledelse giver både fleksibilitet og faglige fordele, men det kan være svært at få skabt nærvær og et godt arbejdsmiljø uden det fysiske møde. Arbejdspsykolog giver dig her nogle nyttige redskaber til at lede fra distancen.

Et rengøringshold, som ikke er vant til at bruge computer på jobbet, er blevet sat til at indgå i en virtuel organisation. Al daglig ledelse foregår nu på mail eller telefon med en leder, der ikke sidder i nærheden af dem.

Medarbejdere føler sig ensomme og savner kontakten med leder og kolleger:

”Mails fungerer ikke altid så godt. Svar fra leder eller kolleger kan jeg ofte ikke bruge til noget... De hjælper mig ikke altid med dét, jeg har brug for. Før i tiden kunne jeg få hjælp af en sekretær. Hun var hjælpsom,” siger en medarbejder.

Eksemplet er fra et nyt forskningsprojekt om virtuel ledelse foretaget af rådgivningsvirksomheden COWI, Copenhagen Business School og Syddansk Universitet i samarbejde med blandt andet FTF.

Det, der kunne lyde som enhver leders digitale mareridt, behøver dog ikke at handle om andet end den rigtige brug af de redskaber, lederen har til rådighed. Sådan lyder det fra Susie Kjær, arbejdspsykolog i COWI og leder af forskergruppen:

”Mange ledere benytter de digitale værktøj uden at overveje, om de bruger dem i den rigtige situation. Når medarbejderne ikke har tid eller mulighed for at læse lange mails, må der tænkes nyt. De vil måske hellere have interaktive samtaler via fx telefon, møder med video eller billeder, som i det her tilfælde kunne give en mere løbende dialog – eller man kunne simpelthen prøve at hænge den lange mail op på arbejdspladsen,” siger hun.

Brug for særskilt fokus på virtuel ledelse

Arbejder dine medarbejdere hjemme et par gange om ugen, er du ikke virtuel leder. Men er der på fast basis i din organisation én eller flere medarbejdere under dig, som er spredt geografisk, organisatorisk eller tidsmæssigt, kan du kalde dig virtuel leder.

Hver tredje leder udøver virtuel ledelse – sådan gør du det bedst:

- › Brug de virtuelle værktøjer og møder som hjælpeværktøj for bedre kontakt
- › Forebyg social isolation og stress
- › Styrk medarbejderne selvledelse og teamets selvstyring
- › Udmeld og udstrål klare værdier, især balance i arbejdslivet
- › Kommuniker anerkendende
- › Brug plan og systematik i møderne

Læs mere: ([LINK TIL SLUTRAPPORT/GUIDE TIL LEDER](#))

Hver tredje leder udøver faktisk virtuel ledelse, viser en undersøgelse fra 2015 foretaget af interesseorganisationen Lederne.

Læs også: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/hver-tredje-leder-har-medarbejdere-der-sidder-langt-vaek/>

Selvom virtuel ledelse er meget udbredt, er det sparsomt med forskning på området. Det er baggrunden for det netop afsluttede tre-årige forskningsprojekt med coaching af virtuelle ledere på både private og offentlige arbejdspladser:

”Vi fandt ud af, at mange ikke tænker over, at de er virtuelle ledere. Det vigtigste i coaching-forløbet var, at vi overhovedet begyndte at kalde dem virtuelle ledere. Det gav dem en legitimitet,” siger Susie Kjær.

”Lederne blev opmærksomme på, at virtuel ledelse kan opfattes som en særskilt ledelsesdisciplin. En disciplin, der kræver et systematisk arbejde med at gøre kommunikationen god og anerkendende. Ellers risikerer lederen, at medarbejderne sidder et sted derude og føler sig afkoblet fra resten af organisationen.”

Mulighed for større effektivitet

Der er åbenlyse fordele for både ledere og medarbejdere, når den virtuelle ledelse fungerer.

Lederne kan fx sammensætte teams på tværs af afdelinger med netop de medarbejdere, som en given opgave kræver. Samtidig har arbejdspladsen mulighed for at spare penge på faste lokaler. Medarbejderne sparer tid på transport, har øget fleksibilitet og kommer måske tættere på kunderne.

Fordelene kommer dog ikke af sig selv:

”Vores forskning viser, at mange virtuelle teams har problemer med de sociale relationer. Derfor skal lederen sørge for også at få gjort de virtuelle møder personlige. Ellers bliver det hurtigt et meget formelt samarbejde,” siger Susie Kjær.

Ledelse i det personlige rum

En mulighed for at skabe et personligt rum er samtaler en-til-en over Skype. Her er målet ifølge Susie Kjær at komme så tæt på det fysiske møde som muligt:

”Som leder er det en god strategi at lægge mærke til de små ting og fx spørge til medarbejdernes trivsel. Det kan lyde indlysende, men er det ikke, når man ikke fysisk arbejder så tæt sammen,” siger hun.

Ikke overraskende vurderer Susie Kjær, at fremtiden vil byde på mere virtuel ledelse, blandt andet fordi medarbejderne over en bred kam er positivt indstillede:

”Virtuelt arbejde kan være en måde at efterkomme medarbejdernes ønske om stigende fleksibilitet og individualisering på arbejdet. Den frihed er det ledernes opgave at hjælpe medarbejderne med at forvalte ved at udmelde og udstråle klare værdier om en sund opdeling af arbejdsliv og fritid. At være virtuel leder er en svær balancegang og et stort ansvar.”