

## Virtuel ledelse & arbejdsmiljø - i praksis

Holt Larsen, Henrik; Hjalager, Anne-Mette; Kjær, Susie; Mulvad Jørgensen, Tina

*Publication date:*  
2016

*Document license:*  
Ikke-specificeret

*Citation for published version (APA):*  
Holt Larsen, H., Hjalager, A.-M., Kjær, S., & Mulvad Jørgensen, T. (2016). *Virtuel ledelse & arbejdsmiljø - i praksis*. COWI A/S, CBS Copenhagen Business School og SDU Syddansk Universitet.

Go to publication entry in University of Southern Denmark's Research Portal

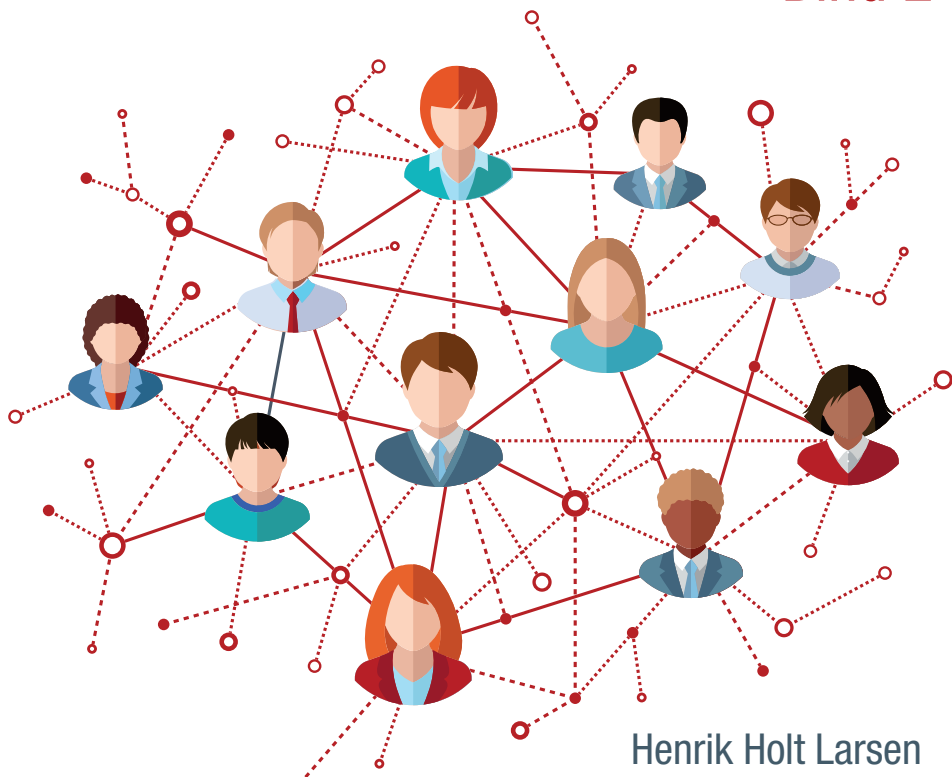
### Terms of use

This work is brought to you by the University of Southern Denmark.  
Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving.  
If no other license is stated, these terms apply:

- You may download this work for personal use only.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim.  
Please direct all enquiries to [puresupport@bib.sdu.dk](mailto:puresupport@bib.sdu.dk)

Bind 2



Henrik Holt Larsen  
Anne-Mette Hjalager  
Susie Kjær  
Tina Mulvad Jørgensen

# VIRTUEL LEDELSE & ARBEJDSMILJØ

• Praksis i fire virksomheder

• Praktikerguide

– i praksis

# **Virtuel ledelse & arbejdsmiljø –i praksis**

**Bind 2**

Henrik Holt Larsen  
Anne-Mette Hjalager  
Susie Kjær  
Tina Mulvad Jørgensen

Rapport fra forskningsprojekt, støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden

2016

Larsen, Henrik H., Hjalager, Anne-Mette, Kjær, Susie og Jørgensen, Tina M.  
**Virtuel ledelse & Arbejds miljø – i praksis**  
Bind 2

Udgivet af:

COWI A/S Parallelvej 2, 2800 Kongens Lyngby  
CBS Copenhagen Business School, Institut for Organisation, Kilevej  
14A, 4., 2000 Frederiksberg  
SDU, Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab og Relationsle-  
delse, Universitetsparken 1, 6000 Kolding

978-87-93462-01-4

Tryk: Lasertryk A/S, Århus

Rapporten er en del af af rapporteringen fra forskningsprojektet ”Virtuel ledelse, arbejds miljø og social kapital”, finansieret af Arbejds miljø forskningsfonden.

Publikationen kan rekvireres i trykt form fra de tre involverede parter, jf. ovenfor, ligesom den er frit tilgængelig i elektronisk form ved at trykke på nedenstående links:

COWI:

[http://www.cowi.dk/menu/service/Vandogmiljoe/Miljoe,sikkerhedogsundhed/Arbejds miljoe ,sikkerhedogindeklima/Pages/Hvad-sker-der-med-arbejds miljoe-naar-chefen-leder-paa-distancen\\_tak-for-sidst.aspx](http://www.cowi.dk/menu/service/Vandogmiljoe/Miljoe,sikkerhedogsundhed/Arbejds miljoe ,sikkerhedogindeklima/Pages/Hvad-sker-der-med-arbejds miljoe-naar-chefen-leder-paa-distancen_tak-for-sidst.aspx)

SDU:

[http://www.sdu.dk/om\\_sdu/institutter\\_centre/c\\_clf\\_centerlanddistriktsforskning/clf\\_publicat ioner/andre\\_udgivelser](http://www.sdu.dk/om_sdu/institutter_centre/c_clf_centerlanddistriktsforskning/clf_publicat ioner/andre_udgivelser)

## Forord

Der er en stor og bred interesse for den måde, som vores arbejdsliv organiseres på, herunder i virtuelle former, hvor medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis befinder sig på og udfører deres job fra samme geografiske lokalitet. Hvad gør virtuelle ledere i praksis for at sikre arbejdsmiljøet? Hvilke udfordringer kan man opleve som virtuel leder? Hvilke værktøjer kan man anvende som virtuel leder, og hvordan adskiller dette sig fra traditionel ledelse?

Disse spørgsmål er temaet for dette Bind 2, der afrapporterer forsknings- og udviklingsprojektet ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital”, som er gennemført med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden i perioden 2013 - 2016. Projektets undersøgelser og interventioner blev gennemført i fire private og offentlige virksomheder.

Bind 1 fra projektet ”Virtuel ledelse & Arbejdsmiljø – strejftog gennem faglitteraturen” (Larsen m.fl., 2016), stillede skarpt på, hvad virtuel ledelse er, og den gav samtidig et overblik over faglitteraturens bud på virtuel ledelse i et arbejdsmiljøperspektiv.

Bind 2 beskriver de kvalitative og kvantitative undersøgelser i de fire deltagende virksomheder. Rapporten indeholder resultater om medarbejderes og lederes praksis i deres virtuelle hverdag, og hvad dette betyder for deres psykiske arbejdsmiljø og den sociale kapital. Læringen fra de gennemførte interventioner for ledelsen på de fire virksomheder beskrives også gennem en række cases. Endelig sammenfattes resultaterne med konkrete, anvendelige værktøjer til de virtuelle ledere, der vil forbedre det psykiske arbejdsmiljø og den sociale kapital.

### *Rapportens indhold*

I kapitel 1 præsenteres forskningsprojektets idé og metodevalg, og kendetegn ved de fire deltagende virksomheder beskrives.

Derefter redegøres i kapitel 2 for resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, hvor der er fokus på sammenhænge mellem virtualitet, social kapital og arbejdsmiljø.

I kapitel 3 fremlægges resultaterne af den omfattende interviewundersøgelse af virtualitet, arbejdsmiljø og social kapital med deltagelse af medarbejdere og ledere i de fire virksomheder, hvor man får man en dybere indsigt i det levede virtuelle arbejdsliv.

I kapitel 4 redegøres gennem syv cases for projektets interventionsforløb for i alt 24 ledere. Beskrivelsen fører over i en diskussion af læringen af hver case.

I kapitel 5 sammenfattes projektets læring fra den empiriske undersøgelse, således at kapitlet rummer en praktikerguide med praktisk anvendelige råd til den virtuelle leder, der gerne vil sikre arbejdsmiljøet.

I kapitel 6 gives et resume over de væsentligste resultater fra gennemgangen af faglitteraturen, som først blev præsenteret i Bind 1. Resumeeet er en service til dem, der ikke har læst Bind 1. Nøglebegreber defineres og der præsenteres bl.a. fordele og ulemper ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse. Der præsenteres også en undersøgelse af virtuel ledelse i en dansk sammenhæng.

I kapitel 7 præsenteres konklusionerne fra projektets kvantitative og kvalitative arbejdsmiljøundersøgelse af praksis i fire danske virksomheder samt konklusion på projektets råd til den virtuelle leder, der vil sikre arbejdsmiljøet.

I det afsluttende kapitel 8 sættes resultaterne ind i et fremtidsperspektiv, hvor også fagområdets fortsatte forsknings- og udviklingsbehov skitseres, før der slutteligt rundes af med projektets samlede konklusioner.

## ***Læsevejledning***

Man kan plukke i rapporten. Er man til tal og faktabaseret dokumentation, er de kvantitative og kvalitative analyser i kapitlerne 2, 3 og 4 måske af stor interesse. Vi har søgt at give dem liv med mange citater og refleksioner fra de mennesker, som det hele drejer

sig om, nemlig de virtuelt arbejdende ledere og medarbejdere. Et hurtigt overblik over disse kapitler kan fås ved at læse sammenfatningerne ved afslutningen af hvert kapitel.

For praktikerne, der gerne vil gå direkte til de konkrete råd og vink, er det muligt at koncentrere læsningen om kapitel 5, praktiker-guiden.

For læseren, der ønsker et samlet overblik over projektets resultater, kan det anbefales at læse kapitlerne 6 – 8, som samlet giver et overblik over hele projektet: Kapitel 6 gengiver som en særlig service et resumé af Bind 1, kapitel 7 præsenterer konklusioner på projektets empiriske undersøgelser, og læseren, der først og fremmest er optaget af fremtidsperspektivet, kan studere kapitel 8 nærmere.

## *Særlig tak*

Først og fremmest vil vi gerne rette en særlig tak til Arbejdsmiljøforskningsfonden, der med sin økonomiske støtte har vist sin opbakning og gjort dette lærerige og udbytterige projekt muligt.

”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital” er et projekt, som har haft mange faser, og som har involveret et stort antal mennesker. En tak til beslutningstagerne i de fire virksomheder, som med åbent sind har stillet sig til rådighed for vores studier. Og ikke mindst tak til de medarbejdere og ledere, som har brugt tid på at besvare spørgeskemaer og interviewspørgsmål, og som indgik aktivt og med stor seriøsitet i interventionsforløbet. Uden denne opbakning ville projektet ikke have været muligt.

En særlig tak også til projektets følgegruppe, bestående af repræsentanter for LO, FOA, Lederne og AC, som trofast har fulgt projektet fra start til slut, løbende har givet indspark til undersøgelserne og kvalificeret metoder og formidling.

Endelig har det været opløftende at være vært for interesserede og diskussionslystne deltagere på den åbne projektkonference i juni 2016. Den gav inspiration til, hvordan resultaterne fra projektet kommer flest muligt til gode.

December 2016,

Anne-Mette  
Hjalager,  
SDU,  
Syddansk Uni-  
versitet

Henrik Holt  
Larsen,  
CBS,  
Copenhagen  
Business  
School

Susie Kjær,  
COWI A/S

Tina Mulvad  
Jørgensen,  
COWI A/S



# Indhold

<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>Kapitel 1 Introduktion .....</b>	<b>11</b>
<b>Kapitel 2 Spørgeskemaundersøgelsen .....</b>	<b>21</b>
Overblik over kapitlet .....	21
Datagrundlaget .....	22
Oplevelsen af arbejdsmiljøet .....	29
Virtuelle medarbejderes samspil med ledelsen .....	41
Virtuelle medarbejdere, når de er mest tilfredse .....	45
Personlig håndtering og selv-efficacy .....	48
Arbejds/familielivs balance .....	50
Social kapital .....	53
Korrelation mellem virtualitet og arbejdsmiljø .....	56
Konklusion .....	58
<b>Kapitel 3 Interviewundersøgelsen .....</b>	<b>61</b>
Overblik over kapitlet .....	61
Interviewmetoden og datagrundlaget .....	62
Den virtuelle organisation .....	64
Teamsamarbejdet .....	69
Lederens kommunikation .....	78
Arbejdsmiljø og social kapital .....	80
Arbejdsmiljøudfordringer og risici .....	87
Konklusion .....	98
<b>Kapitel 4 Virksomhedscases og forløb .....</b>	<b>101</b>
Overblik over kapitlet .....	101
Interventionsmetoden .....	102
Virksomhedscases .....	109
Evaluering af interventionen .....	139
Konklusion .....	148

<b>Kapitel 5 Praktikerguide .....</b>	<b>151</b>
Overblik over kapitlet .....	151
Etablere det virtuelle team .....	153
Redskab 1: Skabe forståelse for den virtuelle organisering	154
Redskab 2: Indslusning af nye medarbejdere .....	156
Redskab 3: Forebygge social isolation .....	158
Redskab 4: Etablere teams uden fysisk kontor .....	160
Styrke virtuel kommunikation .....	161
Redskab 5: Forberede det virtuelle møde .....	163
Redskab 6: Gennemføre det virtuelle møde .....	165
Redskab 7: Anvende e-mails med omtanke .....	167
Lede mål og værdier .....	169
Redskab 8: Involvere medarbejderne i mål og værdier .....	169
Redskab 9: Opstille alternative mål for samarbejdet .....	171
Skabe tillid og retfærdighed .....	172
Redskab 10: Styrke sammenhængskraft .....	173
Redskab 11: Styrke tillid mellem leder og medarbejder .....	174
Redskab 12: Styrke det kollegiale samarbejde .....	176
Redskab 13: Styrke retfærdigheden .....	178
Styrke selvledelse .....	179
Redskab 14: Udvikle medarbejderens evne til selvledelse .....	180
Redskab 15: Styrke teamets evne til selvstyring .....	181
Redskab 16: Motivere og engagere .....	182
Redskab 17: Give ledelsesfeedback uden at kritisere .....	184
Forebygge og håndtere stress .....	186
Redskab 18: Ressourceudjævne .....	187
Redskab 19: Skab værdier om balance .....	189
Redskab 20: Forebygge stress gennem kollegialt ansvar .....	191
Redskab 21: Gennemfør løsningsorienteret samtale .....	192
Lederens eget arbejdsmiljø .....	194
Redskab 22: Gennemføre workshop for ledelsen .....	195
Redskab 23: Planlæg ledersparring .....	196

<b>Kapitel 6 Resumé af Bind 1 .....</b>	<b>199</b>
Overblik over kapitlet .....	199
Indledning .....	200
Hvorfor interessen for virtuel ledelse og arbejdsmiljø? .....	202
Uddybet definition af nøglebegreber .....	205
Fordele ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse .....	209
Ulemper ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse .....	217
Distanceledelse i danske virksomheder .....	225
<b>Kapitel 7 Konklusion på arbejdsmiljøundersøgelsen .....</b>	<b>231</b>
Konklusion på spørgeskemaundersøgelsen .....	232
Konklusion på interviewundersøgelsen .....	234
Konklusion på interventionerne .....	235
Konklusion på den virtuelle leders praktikerguide .....	241
<b>Kapitel 8 Konklusion og fremtidsperspektiver .....</b>	<b>243</b>
Forskningsmæssige behov og landvindinger .....	243
Projektets samlede konklusion .....	248
<b>Litteratur .....</b>	<b>253</b>



# *Kapitel 1*

## **Introduktion**

### **Overblik over kapitlet**

Dette bind 2 fra projektet ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital” rapporterer fra en række praktiske og konkrete undersøgelser i fire virksomheder. Virksomhederne er alle kendetegnet ved, at de har medarbejdere og ledere, som udfører deres job fra forskellige geografiske lokaliteter. I dette indledende kapitel defineres de begreber, som anvendes i projektet. Med afsæt i projektets Bind 1 beskrives kort, hvorfor det er vigtigt at interessere sig for virtuel ledelse, og hvad forskningen hidtil har bidraget med til at belyse området. Kapitlet beskriver endvidere projektets mere formelle formål og de undersøgelsesmetoder, som er anvendt. Endelig præsenteres de virksomheder, som har lagt navn og energi til analyserne.

### ***Virtuelt arbejde og virtuel ledelse***

Selv om nye arbejds- og virksomhedsformer er populære temaer både i forskningen og i den løbende arbejdsmarkeds- og ledelsesdebat, er der ikke nogle ultimative definitioner af, hvad man forstår ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse. I dette projekt er begreberne kredset ind på denne måde:

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.

Den *ledelsesmæssige* rolle skifter karakter i en virtuel situation, og en hensigtsmæssig virtuel ledelsespraksis kan på en række områder være anderledes end ledelse i situationer, hvor lederen har sine medarbejdere tæt på. Virtuel ledelse udnytter de særlige muligheder, som findes i virksomheder, hvor medarbejderne ikke er på samme sted, og den kompenserer for ulemper, som måtte opstå. Virtuel ledelse rummer hele spekteret af værktøjer og metoder, men med den ekstra geografiske sideomstændighed. Nærværende undersøgelse har primært fokus på arbejdsmiljøledelse.

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*.

## ***Strejftoget i forskningen – hvorfor er det vigtigt at beskæftige sig med virtuelt ledelse?***

Der sker i disse år en mindre revolution i arbejdslivet. 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. Arbejdspladserne har brug for og efterspørger fleksible, hurtige og omkostningseffektive samarbejdsrelationer, hvor mennesker ikke bringes fysisk sammen, men kommunikerer virtuelt, og medarbejderne er meget ofte med på ideen, fordi det på mange måder godt kan forenes med gode arbejdsvilkår.

Forskningen, som blev beskrevet mere indgående i Bind 1, fremhæver, at flere og flere arbejder i større eller mindre grad virtuelt. Internationalt har en lang række undersøgelser 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 samtidig forskellige og specifikke spidskompetencer. Sådanne teams er af stor værdi ikke mindst i virksomheder med komplekse og innovative arbejdsopgaver. Selv om der er tale om en stærk og forsonlig tendens, er der dog observerede problemer og fokuspunkter. Det er et dilemma, at virksomheder 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 igennem virtuel ledelse. Det er i den henseende vigtigt at notere, 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, herunder risiko for isolation, konfliktende indflydelsesforhold, forskelsbehandling af medarbejdere mv. Men at fravælge virtuelt arbejde og virtuel ledelse er i mange tilfælde ikke muligt, og det aktualiserer fokus på praktiske aspekter af samarbejde og ledelse. Men forskningen kan ikke komme op med nagelfaste svar på de mange dilemmaer. 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.

Det er vigtigt at slå fast, at 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. Virtuelt ar-

bejde og virtuel ledelse stiller store krav til lederen, medarbejderen og de organisatoriske rammevilkår.

Skønt forskningen om virtuelt arbejde og ledelse er voksende, er der stadig en del udækkede områder, og arbejdsmiljøside er ét af dem. Der er ikke en systematisk viden om, hvordan dét at arbejde på andre steder end kolleger og lederne kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø og social kapital. Det er på dette område, at dette projekt og denne rapport yder et bidrag.

## ***Forskningsprojektets formål og målgruppe***

Projektets formål er at undersøge arbejdsmiljømessige konsekvenser (positive og negative) af virtuelt arbejde og virtuel ledelse. Undersøgelsen skal på basis af erfaringer fra fire virksomheder udmunde i anvisninger til, hvordan man kan udvikle arbejdsmiljøet i virtuelle virksomheder under hensyntagen til løsning af kerneopgaven.

Specifikt skal projektet:

- Klarlægge påvirkning af medarbejderen og lederen arbejdsituation ved, at de ikke er placeret på samme geografiske sted. Hovedfokus er på psykisk arbejdsmiljø og herunder på virksomhedens sociale kapital.
- Undersøge hvordan virksomheden understøtter geografisk spredte ledere/medarbejdere i opgaveløsningen. Herunder undersøges rådighed over og brug af informations- og kommunikationsteknologiske redskaber (IKT) samt betydningen heraf.
- Gennem tilpassede interventioner afprøve muligheder for forbedring af arbejdsituationen for medarbejdere og leder.
- Beskrive tiltag og strategier som har betydning for succesfuld virtuel ledelse samt udarbejde anvisninger til, hvordan virtuel ledelse kan udføres i praksis. Succesfuld virtuel ledelse er her ledelse, der understøtter løsning af kerneopgaven og samtidig skaber trivsel.



- Målgruppen er de mange ledere, som udfører eller skal i gang med at udføre virtuel ledelse samt medarbejdere i virtuelle virksomheder. Sekundære målgrupper er arbejdsmiljø- og HR-konsulenter, som rådgiver om, hvorledes succesfuld virtuel ledelse kan gribes an. Undervisere og studerende på ledelsesuddannelser er også en målgruppe. De faglige organisationer står som potentielle brugere af denne undersøgelse. Derudover indgår ledere og medarbejdere i de fire casevirksomheder som en naturlig målgruppe. Undersøgelsen har desuden en målgruppe blandt ledelses- og arbejdsmiljøforskere.

## *De fire virksomheder i undersøgelsen*

De fire virksomheder, som indgår i undersøgelsen, er valgt ud fra følgende kriterier:

De skulle være ”praktikere” inden for virtuel ledelse, det vil sige, at de skulle have teams eller afdelinger, som er organiseret på en måde, som matcher projektets definitioner.

Det blev anset for ønskeligt, at virksomhederne repræsenterede forskellige brancher og både privat og offentlig sektor.

De valgte virksomheder skulle aktivt ønske at gå ind i projektet og bidrage til det, herunder allokere de nødvendige ressourcer til det.

Generelt er virksomheder kendetegnet ved, at man har travlt, og at det kan være vanskeligt at finde både tid og energi, trods stor interesse for at deltage. De fire virksomheder har været villige til helhjertet at bidrage, og de har givet udtryk for, at processen også kunne være nyttig i det interne samarbejde og ledelsesudvikling. I den forstand har dette projekt haft klare aktionslæringselementer.

Nedenfor gives en kort beskrivelse af de fire virksomheder, som indgår i denne undersøgelse, med særlig henblik på de virtuelle teams og deres arbejdsopgaver.

*DONG Energy* er i undersøgelsen repræsenteret med en afdeling for ”Global Operations Support” inden for vindmølleområdet. Afdelingens leder er placeret i Skærbæk, mens der er medarbejdere

både i Skærbæk, Gentofte, Tyskland og England. Endvidere er en del af medarbejderne med mellemrum ude på de enkelte sites, hvor de løser opgaver og afholder møder ved vindmølleparkerne. Afdelingen har på tidspunktet for undersøgelsen 40 medarbejdere. Arbejdsopgaverne består af en række funktioner omkring opstart af samt effektivisering af driften ved vindmølleoperationen. Der er fem teams med hver sit ansvarsområde og hver sin teamleder, der har det personalemæssige ansvar. De fem teamledere er på tre lokaliteter i Danmark og England. Medarbejderne er fordelt på fem lokationer i tre lande og sidder typisk på kontor med minimum én kollega fra samme team. Det er kutyme, at hele afdelingen mødes fysisk minimum én gang om året, mens de enkelte teams mødes hyppigere.

*HPE (Hewlett Packard Enterprise)* er en amerikansk IT-virksomhed med en global tilstedeværelse. I undersøgelsen indgår en del af den danske afdeling med base i Københavnsområdet. Der deltager 75 medarbejdere fordelt på seks afdelinger i undersøgelsen. De seks ledere er knyttet til to lokaliteter i Danmark og én i Østrig. Medarbejderne er fordelt på lokaliteter i mange europæiske lande og sidder ofte som eneste eller én af to-tre medarbejdere fra samme afdeling på lokaliteten. Hertil kommer, at der typisk er meget rejseaktivitet i forbindelse med projekterne, og at medarbejderne derfor ikke har daglig fysisk kontakt med hinanden. Opgaverne falder inden for marketing, salg, tilbudsudarbejdelse og levering af store IT-projekter. De seks deltagende afdelinger kommer ikke fra samme del af HPE, og de har således ikke en fælles overordnet leder. I HPE er der begrænsede muligheder for rejseaktivitet til interne møder, hvorfor en del af afdelingerne ikke har mødtes fysisk i de seneste tre år. En enkelt afdeling havde frem til tidspunktet for undersøgelsen mødtes fysisk én gang om året.

*COWI* er en rådgivningsvirksomhed med aktiviteter på det meste af kloden. Virksomheden har fokus på ingeniørteknik og har hovedkontor i Hovedstadsområdet. Fra COWI indgår to afdelinger, henholdsvis en afdeling, som har fokus på spor og signaler ved jernbaner og metro, og en afdeling med speciale i anlæg og geoteknik i forbindelse med konstruktion af broer, veje og landskaber. I undersøgelsen indgår i alt 125 medarbejdere fra Danmark, fordelt på syv sektioner, som hver har sin sektionsleder. Sektionerne har fra 8 og op til 21 medarbejdere og er lokaliseret meget spredt med mellem to og otte lokationer. Lokationerne er alle i Danmark, og mange af

dem er knyttet til COWI-kontorer. Det ses også, at medarbejdere har deres fysiske arbejdsplads hos kunderne, fx Vejdirektoratet, BaneDanmark eller Metroselskabet.

*Region Nordjyllands* største aktivitet er sygehusvæsenet, som er spredt på en lang række lokaliteter i regionen. I undersøgelsen deltager tre afdelinger: Afdeling for Lægeseekretærer på Sygehus Vendsyssel, Rengørings- og Serviceafdelingen ved område Farsø-Hobro, og Medicinservice, der er en tværgående afdeling dækkende alle sygehuse i regionen. Der deltager i alt 78 medarbejdere fordelt på de tre afdelinger. De tre afdelinger har medarbejdere fordelt på mellem 2 og 14 lokaliteter. I Medicinservice samt i Rengørings- og Serviceafdelingen er lederen endvidere ikke fysisk placeret på samme sted som medarbejderne. Relativt korte afstande mellem lokaliteterne tillader, at man holder ansigt-til-ansigt møder med hele medarbejdergruppen. De eksisterende muligheder for at anvende informationsteknologi giver ikke muligheder for videomøder på egen PC, og regionen har heller ikke konsekvent installeret videomødefaciliteter.

## ***Undersøgelsens metoder***

Undersøgelsen er gennemført som en fortløbende proces, hvor efterfølgende elementer anvender og bygger videre på resultater af foregående undersøgelsesdele. Sigtet med den samlede undersøgelsesforløbs tilrettelæggelse er, at der med interaktive elementer skabes en erfaringsopbygget vidensbase. Det har således været af stor betydning for projektet, at repræsentanter for de fire virksomheder i projektets styregruppe har bidraget til løbende at justere processen og skubbe til dagsordenen, hvor det var nødvendigt.

Der er følgende led i undersøgelsen:

*Baselineundersøgelse med spørgeskemaer.* Denne undersøgelse har til formål at kortlægge omfanget og karakteren af virtuelt arbejde og virtuel ledelse i et antal udvalgte teams i de fire virksomheder. Spørgeskemaet tog meget direkte udgangspunkt i NFA's spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø, og det inddrog spørgsmålene om social kapital, som også er udviklet af NFA. Der suppleredes med spørgsmål om anvendelse af IKT. Spørgeskemaet var henvendt til medarbejdere i virtuelt fungerende teams og afde-

linger, udvalgt i et samarbejde mellem virksomhederne og forskerne.

Resultater fra denne del af undersøgelsen rapporteres i kapitel 2 i denne rapport, hvor der også indgår en mere indgående beskrivelse af spørgeskemaets indhold og fremgangsmåden for undersøgelsen.

*Førundersøgelse i form af interviews* blev herefter gennemført med baggrund i at uddybe spørgeskemadata. Formålet var en mere detaljeret afdækning af den arbejdsmiljømæssige betydning af virtuel ledelse. Positive og negative forhold for både ledere og medarbejdere indgår i undersøgelsen, som sættes sammen med detaljer om virksomhedens arbejdsopgaver, -metoder og -kultur. Der blev gennemført interviews med både ledere og medarbejdere.

Resultater af denne del af undersøgelsen findes i kapitel 3 i denne rapport, hvor man også kan læse mere detaljeret om interviewmetoden.

*Interventionsundersøgelse.* Interventionsforløbet tog udgangspunkt i resultaterne fra både spørgeskemaundersøgelse og interviews. I samarbejde med den enkelte virksomhed gennemførtes interventionsforløb, hvor ledere blev rådgivet om og støttet i at implementere de tiltag, som vurderedes som gavnlige for at sikre arbejdsmiljøet. Formålet med dette aktionslæringsforløb var at afprøve og evaluere konkrete indsatser i relation til det psykiske arbejdsmiljø og social kapital. Forløbet af interventionen er beskrevet og analyseret i kapitel 4 i denne rapport.

*Efterundersøgelsen i form af spørgeskemaundersøgelse* var rettet mod både medarbejdere og ledere i de fire virksomheders virtuelle teams og afdelinger. Spørgeskemaanalysen skulle være et redskab til at få en indikation af virkningen af interventionen på arbejdsmiljøet. Spørgeskemaet indeholdt af den grund en række spørgsmål, som var identiske med baselineundersøgelsen.

*Efterinterviews* med ledere og medarbejdere fuldender evalueringen. Hovedresultater af denne evaluering er analyseret i kapitel 4.

*Konference og andre dialogmøder.* Som følge af det tætte samarbejde med virksomhederne har der løbende været afholdt møder i

følgegruppen, og disse møder har givet anledning til en drøftelse af overvejelser om især ledelsestilgange og -redskaber. Der har også været afholdt en åben konference specifikt om projektet med en bredere deltagelse af medarbejdere og ledere fra deltagervirksomhederne, fra arbejdsmiljøorganisationer og andre interesserede. Pointer og udsagn fra disse events er opsamlet og indgår sammen med resultater fra de øvrige undersøgelsesfaser i rapportens kapitel 5, som indeholder praksisnære redskaber.



## *Kapitel 2*

# Spørgeskemaundersøgelsen

## Overblik over kapitlet

I Bind 1 fra dette forskningsprojekt ”Virtuel ledelse & arbejdsmiljø – strejftog gennem faglitteraturen” præsenteres et væld af temaer om virtuelt arbejde og virtuel ledelse. Mange spørgsmål kredser om, hvad, hvordan, hvorfor og med hvilke konsekvenser, virtualitet forekommer. Nogle af disse spørgsmål diskuteres i fagpressen, og der er begyndende, men langt fra udtømmende svar på dem i diverse forsknings- og analyseprojekter. Men det fremgår også, at den virtuelle virkelighed bevæger sig hurtigt, og der er stadig aspekter, hvor granskingsbehov trænger sig på.

Dette forskningsprojekt har fokus på arbejdsmiljø- og ledelsesaspekter, herunder sammenhængene mellem disse to områder. Det er forhold, som i mindre grad er belyst i forskning og i andre analyser.

Formålet med dette kapitel er at redegøre for hovedresultater i den kvantitative undersøgelse af virtuelt arbejde, ledelse og arbejdsmiljø i fire virksomheder: DONG Energy, Hewlett Packard Enterprise (HPE), COWI og Region Nordjylland (Region NJ). I alle virksomheder omfattede undersøgelsen medarbejdere og ledere, som er ansat i virtuelle teams, dvs. teams hvor medarbejderne ikke arbejder på samme adresse, og hvor lederne dermed heller ikke nødvendigvis er på samme sted som deres medarbejdere.

Med materialet fra de fire virksomheder var det formålet at besvare følgende spørgsmål:

- Hvem er de virtuelle medarbejdere, og hvilke jobs har de?

- Hvilke former for og grader af samarbejde er der i de virtuelle team, og hvordan organiseres arbejdspladsens samspil?
- Hvor tilfredse er medarbejderne med deres virtuelle arbejds-situation, og hvilke sammenhænge er der mellem virtualitet, arbejdstilfredshed, arbejdsmiljø og social kapital?
- Hvilke ledelsesinstrumenter bruger lederne på de virtuelle arbejdspladser, og har ledelsesmæssige valg indflydelse på tilfredsheden med det virtuelle arbejde?
- Hvem er de tilfredse virtuelle medarbejdere, og hvad gør de selv for at få tilfredsstillende arbejdsvilkår?

Denne undersøgelse giver hermed et bredt overblik over den virtuelle arbejds-situation i praksis i virksomhedstyper, som på mange måder tegner det danske arbejdsmarked. Der er tale om større virksomheder, og det er også nogle typer af (karriere)arbejdspladser, hvor mange veluddannede kan se sig selv fungere i løbet af deres professionelle arbejdsliv. I et bredere perspektiv handler undersøgelsen dermed også om normale arbejdsmønstre og forventninger til aspekter af et arbejdsliv. Set fra et arbejdsgiversynspunkt giver undersøgelsen viden om, hvad medarbejdere forventer og efterspørger af deres arbejdsplads, og i hvor høj grad de er indstillet på at arbejde virtuelt og tilpasse sig og være med til aktivt at videreudvikle nye teamarbejdsformer.

## Datagrundlaget

Den samlede empiriske analyse består af en kvantitativ del med en survey (spørgeskemaundersøgelse) og opfølgende kvalitative interviews i de fire virksomheder. I dette kapitel indgår alene resultater fra spørgeskemadelen, mens interviewanalysen følger i næste kapitel.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en før-/efter undersøgelse. Først er populationen, dvs. alle medarbejdere i de udvalgte afdelinger/teams, blevet bedt om at udfylde spørgeskemaet. Efter en periode på et år er spørgeskemaet genudsendt i en kortere version til samme population. I den mellemliggende periode er der i de fire virksomheder gennemført indsatser, der har til formål at styrke



samarbejde og arbejdsmiljø i de virtuelle teams. I dette kapitel redegøres alene for resultater af førundersøgelsen.

Ledere og medarbejdere har deltaget i undersøgelsen. Alle respondenter er involveret i virtuelle arbejdsmetoder, idet de i deres team har kolleger og/eller en leder, som ikke sidder på samme lokalitet.

En væsentlig del af spørgsmålene handler om, hvordan arbejdet organiseres i de virtuelle team. Endvidere er der i undersøgelsen en række spørgsmål, som kortlægger graden af virtualitet, hvor medarbejdernes fysiske distance fra hinanden og tætheden i relationerne indgår. I målingen af virtualitet benyttes information om: a) hvor tit man har fremmøde på et arbejdssted, hvor der er kolleger fra egen arbejdsplads, b) hvor ofte man har fælles virtuelle møder, hvor alle kolleger i teamet/afdelingen er til stede, c) oplevelsen af, at den nærmeste leder er let at komme i kontakt med, og d) ønsket om at have mere ansigt-til-ansigt-kontakt med lederen. Endvidere er der vægt på brugen af forskellige måder at kommunikere og samarbejde på, når medarbejdere og ledere arbejder på forskellige lokaliteter. Da der er stort fokus i undersøgelsen på forhold omkring tilfredshed med arbejdet og arbejdspladsen, genanvendes spørgsmål fra standardiserede metoder, der er udviklet og anvendt af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA, 2006), herunder spørgsmålene om oplevelsen af arbejdsmiljømæssige belastninger og om social kapital.

Tabel 2.1 viser svarprocenter på førundersøgelsen. Der er opnået en svarprocent på i alt 68 % og dertil 75 %, hvis de, som har besvaret delvis, inkluderes. Procenterne for de fire deltagende virksomheder er vist i Tabel 2.1, og man ser, at der i alle afdelinger er ret høje svarprocenter. I HPE er den samlede svarprocent lidt lavere.

**Tabel 2.1. Svarstatistik for surveyen, fordelt på de virksomheder, i %**

Virksomhed	Færdige besvarelser	Delvis færdige	Antal udsendte skemaer
<b>COWI</b>	62 % 78	13 % 17	91
<b>Region NJ</b>	72 % 56	2 % 2	78
<b>Dong Energy</b>	83 % 33	0 % 0	40
<b>HPE</b>	67 % 50	5 % 4	75
<b>Total</b>	68 % 216	7 % 22	318

## De virtuelle medarbejdere

Indledningsvis skal der gives en profil af de medarbejdere, som indgår i førundersøgelsen. Det ses af Tabel 2.2, at der er 216 respondenter. Godt halvdelen af dem er mænd, men der er også nogle branchemæssigt karakteristiske forskelle. IT-branchen, her repræsenteret ved HPE, er mandsdomineret, mens sundhedsvæsenet beskæftiger mange kvinder. Der er også flere mænd end kvinder i undersøgelsen i COWI og DONG Energy. Man kan ikke på baggrund af dette konstatere, om mænd arbejder mere virtuelt end kvinder.

**Tabel 2.2 Profil af respondenterne fordelt på virksomheder, antal og procent**

	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Kvinde</b>	23 30%	7 21%	6 12%	56 100%	92 43%
<b>Mand</b>	54 70%	26 79%	44 88%	0 0%	124 57%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
<b>Hvor gammel er du?</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Under 30 år</b>	12 16%	7 21%	0 0%	3 5%	22 10%
<b>30-39 år</b>	22 29%	16 48%	16 32%	19 34%	73 34%
<b>40-49 år</b>	18 23%	5 15%	16 32%	10 18%	49 23%
<b>50 år og over</b>	25 32%	5 15%	18 36%	24 43%	72 33%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
<b>Hvor længe har du arbejdet i din nuværende afdeling ?</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Under 1 år</b>	7 9%	3 9%	2 4%	1 2%	13 6%
<b>1-4 år</b>	46 60%	29 88%	24 48%	14 25%	113 52%
<b>5-9 år</b>	17 22%	1 3%	13 26%	23 41%	54 25%
<b>10 år og derover</b>	7 9%	0 0%	11 22%	18 32%	36 17%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

Hvad er din højst fuldførte uddannelse?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
Grundskole	1 1%	0 0%	0 0%	8 14%	9 4%
Gymnasial uddannelse	1 1%	0 0%	1 2%	7 13%	9 4%
Erhvervsuddannelse	9 12%	3 9%	0 0%	14 25%	26 12%
Kort videregående	9 12%	2 6%	5 10%	15 27%	31 14%
Mellemlang videregående	17 22%	3 9%	11 22%	12 21%	43 20%
Lang videregående (inkl. Forsker)	40 52%	25 76%	33 66%	0 0%	98 45%
I alt #	77	33	50	56	216

Aldersfordelingen er spredt, og virtuelt arbejde accepteres således af alle generationer på disse jobmarkeder. Eventuelle forestillinger om, at det skulle være noget for de unge eller eventuelt for dem med familieforpligtigelser, holder således i udgangspunktet ikke stik.

Hovedparten af respondenterne har været ansat i den nuværende afdeling i relativt kort tid, dvs. mindre end fem år. Region NJ skiller sig ud ved, at medarbejderne har længere anciennitet. Hovedparten har en mellemlang eller lang videregående uddannelse, og vi har således at gøre med et veluddannet segment på arbejdsmarkedet. I Region NJ er uddannelsesniveaueet for dem, som indgår i undersøgelsen, dog lavere end i de øvrige virksomheder.

### ***Teamwork - isoleret eller sammen***

Virksomheder arbejder i sagens natur ikke på samme måde, og på store arbejdspladser organiseres også de enkelte afdelinger ud fra forskellige principper. I denne undersøgelse indgår som nævnt udelukkende afdelinger med virtuelt arbejde.

39 ud af 252 respondenter i førundersøgelsen, svarende til 15,5 %, anfører, at der ikke er andre fra deres team lokaliseret på den ar-

bejdsplads, hvor de møder op. Halvdelen af respondenterne har fire eller færre kolleger fra samme team placeret på samme sted. 24,8 % sidder på samme sted som deres leder. Hermed illustreres således, at der er tale om teams, som er spredt lokaliseret og hermed virtuelt arbejdende. Det er ikke nødvendigvis sådan, at disse medarbejdere virker uden mennesker omkring sig. Mange er samlokaliseret med medarbejdere fra andre teams, som de kan have et socialt fællesskab med, uden at de nødvendigvis har en tæt faglig kontaktflade og et specifikt samarbejde om udførelsen af de daglige arbejdsopgaver.

Tabel 2.3 illustrerer respondenternes virtuelle virkelighed yderligere. For de fleste er der kollegial kontakt ved, at man har fremmøde på en arbejdsplads, hvor der er kolleger fra samme afdeling. Men det er ikke ensbetydende med, at alle kolleger arbejder på samme sted. I HPE ses man sjældnere med kollegerne end i de øvrige virksomheder, hvilket kan være et resultat af, at arbejdet i HPE-teams er salgs- og kundeorienterede.

**Tabel 2.3. Virtualitetsfaktor, pr. virksomhed og i alt, antal og %**

Hvor ofte har du fremmøde på et arbejdssted, hvor der er kolleger fra din egen afdeling?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Flere gange om ugen</b>	63 82%	27 82%	19 38%	43 77%	152 70%
<b>Én gang om ugen</b>	1 1%	1 3%	10 20%	6 11%	18 8%
<b>Flere gange om måneden</b>	3 4%	4 12%	10 20%	1 2%	18 8%
<b>En gang pr. mdr.</b>	4 5%	1 3%	5 10%	0 0%	10 5%
<b>Sjældnere end én gang pr. mdr.</b>	6 8%	0 0%	6 12%	6 11%	18 8%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

Hvor ofte ... holder I fælles virtuelle møder, hvor alle i din afdeling er indkaldt?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
Flere gange om ugen	1 1 %	3 9 %	6 12 %	3 5 %	13 6 %
Én gang om ugen	1 1 %	9 27 %	5 10 %	11 20 %	26 12 %
Flere gange om måneden	7 9 %	12 36 %	7 14 %	7 13 %	33 15 %
En gang pr. mdr.	20 26 %	8 24 %	19 38 %	15 27 %	62 29 %
Sjældnere end én gang pr. mdr.	48 62 %	1 3 %	13 26 %	20 36 %	82 38 %
<b>I alt #</b>	<b>77</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>216</b>
Virtualitet-sindeks (0=ikke virtuelt;100=meget virtuelt)	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
Gennemsnit	55,6	57,3	64,2	57,6	58,4
Standardafvigelse	11,1	10,4	12,6	13,9	12,5
<b>Antal</b>	<b>77</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>216</b>

Det ses også i Tabel 2.3, at man bruger virtuelle afdelingsmøder, hvor alle er til stede. Men det sker som hovedregel relativt sjældent. Det kan være et udtryk for, at kommunikation i høj grad foregår ad hoc og ved fysiske møder, hvor alle møder frem. Det er også et udtryk for, at man bruger andre anledninger til at tale sammen. Tabellen viser, at DONG Energy synes at være den af de fire virksomheder, hvor man i særlig grad har indarbejdet rutiner med at mødes virtuelt for hele afdelingen. Sådanne møder foregår eksempelvis som videokonference. Flere af virksomhederne har gode lokaler, som er indrettet hertil, og hvor der er faciliteter, som netop afspejler den virtuelle politik. Teknikken betyder, at deltagerne kan skabe en god fornemmelse af, at man sidder i samme lokale som

kollegerne. De virtuelle møder kan også foregå på anden vis, herunder som Lync- eller Skype-møder. De kan være anvendelige, hvis der er tale om få medarbejdere, eller hvis der kun er tale om få medarbejdere på distance.

Vitalitetsindekset nederst i Tabel 2.3 er konstrueret og udregnet som et samlet udtryk for, hvor isolerede medarbejderne føler sig ud fra forskellige målepunkter. I målingen af virtualitet benyttes respondenternes svar på følgende spørgsmål med svarmuligheder fra 1-5. Spørgsmålene er i bearbejdningen ”vendt” positivt med henblik på videre (korrelations)analyser:

- Hvor tit man har fremmøde på et arbejdssted, hvor der er kolleger fra egen arbejdsplads
- Hvor ofte man har fælles virtuelle møder, hvor alle kolleger i teamet/afdelingen er til stede
- Oplevelsen af, at den nærmeste leder er let at komme i kontakt med
- Ønsket om at have mere ansigt-til-ansigt-kontakt med lederen.

Hovedfeltet findes omkring midterområdet i indekset, hvor 0 er ingen virtualitet, og 100 er maximal virtualitet, dvs. man er geografisk adskilt/isoleret. Dette resultat kan være et udtryk for, at der i disse virksomheder set under ét er gode grunde til at arbejde virtuelt, men at det ikke føres ud i yderste ekstrem. Værdien af det kollegiale synes at være noget, man organisatorisk tager med i betragtning. Standardafvigelsen er relativt stor ift. forskellene, og derfor kan vi ikke antage, at der er signifikante forskelle mellem de forskellige grupper.

Det er HPE, som kommer ud med det højeste virtualitetsniveau, hvilket svarer til resultaterne ovenfor. Det høje niveau er forventeligt, når man tager organisering og arbejdsopgaver i betragtning.

Der er endvidere foretaget en analyse, som skal vise, om der er sammenhænge mellem virtualitetsfaktoren og medarbejdernes alder, anciennitet og uddannelse. Tabel 2.4 nedenfor viser, at de virtuelle arbejdsvilkår er noget, man særligt byder unge medarbejdere og medarbejdere med lavere anciennitet. Der er en signifikant

sammenhæng, men ikke meget stærk. Det kan være et spørgsmål om, at yngre medarbejdere i starten af en karrierer skal prøve for

skellige jobs og arbejdsopgaver, og det tyder på, at de finder det udfordrende. Men tabellen nedenfor viser også, at virtualitet som tendens følger uddannelsesniveaue, således at bedre uddannede i højere grad arbejder virtuelt, men tendensen er ikke signifikant. De virtuelle arbejdsformer er tilsyneladende åbne for alle kompetenceniveauer.

**Tabel 2.4. Korrelation mellem virtualitet og personprofil faktorer**

	Korrelation
Alder	-,147*
Anciennitet i nuværende afdeling	-,161*
Uddannelsesniveau, højeste fuldførte uddannelse	,102

\*. Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed)

## Oplevelsen af arbejdsmiljøet

I dette afsnit går der tættere på medarbejdernes oplevelse af at arbejde virtuelt og deres tilfredshed med det. Her benyttes virtualitetsindekset også til at teste sammenhænge.

### *Ny "normal" på arbejdspladsen?*

I dette delafsnit benyttes virtualitetsindekset til at teste, om der er sammenhænge mellem graden af oplevet isolation og tilfredsheden.

Tabel 2.5 nedenfor viser som tendens, at medarbejderne på det overordnede niveau oplever den virtuelle organisering som noget positivt, men også at der er klare forbehold. Det kommer til udtryk i, at en stor andel mener "i nogen grad". Ser man på de forskellige virksomheder, udtrykker HPE's medarbejdere en større begejstring for den virtuelle arbejdsform end medarbejderne i de øvrige virksomheder.

**Tabel 2.5. Oplevelse af arbejdssituation og kollega- og lederkontakt, fordelt på virksomheder og i alt. %**

Oplever det positivt, at din afdeling er organiseret virtuelt?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
I meget høj grad	1 1%	3 9%	12 24%	3 5%	19 9%
I høj grad	26 34%	8 24%	17 34%	16 29%	67 31%
I nogen grad	31 40%	16 48%	13 26%	24 43%	84 39%
I ringe grad	13 17%	6 18%	4 8%	8 14%	31 14%
I meget ringe grad	6 8%	0 0%	4 8%	5 9%	15 7%
I alt #	77	33	50	56	216
Har selvvalgt at arbejde under forhold, hvor du er geografisk adskilt fra dine kolleger og/ eller din leder?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
I meget høj grad	8 10%	4 12%	16 32%	4 7%	32 15%
I høj grad	24 31%	12 36%	10 20%	10 18%	56 26%
I nogen grad	15 19%	7 21%	8 16%	14 25%	44 20%
I ringe grad	16 21%	5 15%	8 16%	16 29%	45 21%
I meget ringe grad	14 18%	5 15%	8 16%	12 21%	39 18%
I alt #	77	33	50	56	216



Savner du tæt daglig kontakt med kolleger, der arbejder med de samme ting som du?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>I meget høj grad</b>	6 8 %	3 9 %	1 2 %	4 7 %	14 6%
<b>I høj grad</b>	8 10 %	8 24 %	10 20 %	6 11%	32 15 %
<b>I nogen grad</b>	22 29%	9 27 %	24 48 %	18 32%	73 34 %
<b>I ringe grad</b>	23 30%	11 33 %	11 22 %	12 21%	57 26 %
<b>I meget ringe grad</b>	18 23%	2 6 %	4 8 %	16 29%	40 19 %
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Er nærmeste leder let at komme i kontakt med, når du har brug for det?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>I meget høj grad</b>	20 26%	7 21%	27 54%	11 20%	65 30%
<b>I høj grad</b>	34 44%	15 45%	14 28 %	22 39%	85 39%
<b>Delvist</b>	17 22%	8 24%	6 12 %	14 25%	45 21%
<b>I ringe grad</b>	5 6%	2 6%	2 4 %	6 11%	15 7%
<b>I meget ringe grad</b>	1 1%	1 3%	1 2%	3 5%	6 3%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

I Tabel 2.5 ses også på, hvorvidt medarbejderne savner den daglige kontakt med kollegerne. Her ses det, at hovedparten ikke umiddelbart savner kontakt. Men også på det område giver svarene anledning til en mere nuanceret vurdering. Ind imellem kan medarbejderne savne den tætte kontakt, uden at det tilsyneladende er en barriere for udførelsen af de daglige opgaver. Brydes data ned på de enkelte virksomheder, giver medarbejderne i COWI og Region NJ udtryk for et mindre behov for den daglige kontakt med kolleger end medarbejderne fra de andre virksomheder.

At der er en positiv eller accepterende holdning til det virtuelle arbejde, kan måske hænge sammen med, at ganske mange medarbejdere finder, at de selv har haft en vis indflydelse på disse arbejdsvilkår. Men Tabel 2.5 illustrerer dog også, at den virtuelle arbejdsform for de fleste er et vilkår, som de ikke har haft indflydelse på. Der fremgår ikke af undersøgelsen, om medarbejderne måske har haft alternative jobtilbud i virksomheder, eller om der er rotationsmuligheder, hvis medarbejderne ikke finder disse arbejdsvilkår tilfredsstillende.

Hertil kommer, at medarbejderne trods afstandsforhold i det store hele finder, at det er forholdsvist nemt at komme i kontakt med den nærmeste leder. HPE-medarbejderne finder det især nemt, Region NJs ansatte i mindre grad. Respondenternes svar er stadig mere positive på dette punkt end på de tre øvrige spørgsmål. Det indikerer, at lederens indstilling til samarbejdet og til tilgængelighed er en vigtig kompensationsmekanisme for eventuelle ulemper ved at arbejde virtuelt. Når man ser på tværs af de fire virksomheder, falder medarbejdernes opfattelse af lederens tilgængelighed meget ensartet ud. Der er tilsyneladende en meget stor bevidsthed blandt lederne om betydningen af en inviterende stil for, at virtuelle team fungerer godt.

Er disse opfattelser af tilgængelighed og kontakt afhængige af, hvor virtuelt man arbejder? Korrelationen i Tabel 2.6 nedenfor antyder, at graden af virtualitet også hænger sammen med den positive oplevelse af arbejdsvilkårene. Korrelation fremstår i tabellen som negativ, men spørgsmålet skal her tolkes på den måde, at de mest virtuelt arbejdende også i særlig grad oplever det som en gunstig situation. De har også i højere grad selv valgt arbejdsformen. Endelig har en nem kontakt til en den daglige leder signifikant sammenhæng med virtualitetsindekset, hvor man faktisk oplever, at lederen prioriterer kontakten.

**Tabel 2.6. Korrelation mellem virtualitet, personlige forhold og oplevede arbejdssituation**

	Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret	Oplever selv at have valgt arbejdsvilkårene	Savner daglig kontakt med kolleger	Oplever nem kontakt til daglig leder
<b>Virtualitetsindeks</b>	-,655**	-,255**	,127	555**
<b>Alder</b>	,085	,091	-23	-,108
<b>Anciennitet</b>	,162*	,233**	,143*	,127
<b>Uddannelsesniveau</b>	-,080	-,112	-,096	-,151
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	---	,325*	-,213**	,285**
<b>Oplever selv har valgt arbejdsforholdet</b>	---	---	-,086	,201**

\*. Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

Korrelationen i Tabel 2.6 illustrerer i øvrigt, at alder ikke på nogen signifikant måde hænger sammen med den måde, hvorpå medarbejderne besvarer de fire spørgsmål omkring deres oplevede arbejdssituation, og det samme gælder uddannelsesniveau.

Med højere anciennitet i jobbet bliver medarbejdere mere kritiske ift. deres arbejdsforhold. Med andre ord synes svarpersoner med højest anciennitet, at de ikke har været så meget medbestemmende om deres forhold, som dem med kortere anciennitet har. De har også større forbehold mht. muligheden for at komme i kontakt med lederen. Det er muligvis således, at dem med lang anciennitet har oplevet en række omorganiseringer i deres virksomhed, og at kravet om at arbejde på virtuelle møder er skærpet i forbindelse hermed. Dette kan have påvirket den oplevede situation.

Der er signifikante sammenhænge mellem besvarelsene af de fire spørgsmål. Det understreger, at når man generelt er tilfreds med en virtuel organisering, så oplever man også den nemme kontakt til lederen. Der er forbehold omkring kontakten til kollegerne, og de savnes mere, hvis der er tale om en virtuel virksomhed. En oplevet indflydelse på arbejdssituationen, hvor man selv har haft valgmuligheder, fremmer den positive oplevelse.

Disse resultater understreger, at den virtuelle organisering er fuldt accepteret, men at medarbejderne har øje for den pris, som betales.

### ***Den virtuelle ledelsesværktøjskasse***

Ovenfor kom det frem, at medarbejderne i ret høj grad oplever, at det er nemt at komme i kontakt med den nærmeste leder, herunder også hvis vedkommende ikke nødvendigvis sidder på samme adresse. Kontaktmuligheden er et ledelsesinstrument, men ikke det eneste i den virtuelle leders værktøjskasse. I dette delafsnit skal gennemgås instrumenter, som vedrører kommunikation, træning i teknologiske hjælpemidler samt instrumenter mht. strategisk sammenhængskraft. Disse dele af værktøjsskassen formodes at kunne kompensere for eventuelle ulemper ved, at medarbejdere er spredt på forskellige geografiske lokationer.

I spørgeskemaundersøgelsen er spurgt ind til medarbejdernes kompetencer i håndteringen af elektroniske hjælpemidler. Der ligger heri også en vurdering af, i hvor høj grad ledelsen prioriterer at træne medarbejderne i at bruge hjælpemidlerne mest optimalt. Tabel 2.7 nedenfor viser, at hovedparten af respondenterne føler sig klædt på til at anvende kommunikationssystemerne fuldt ud. Ikke mindst HPE's medarbejdere anser sig for at være på omdrejningshøjde. De største forbehold ses i Region NJ, men også i COWI synes der at være et spænd mellem mulighederne for kommunikation via IT og medarbejdernes aktuelle kompetenceniveau. Det er noget, som lederne kan arbejde med at udligne.

**Tabel 2.7. Kompetencer til at bruge IT**

<b>Har tilstrækkelige kompetencer til fuldt ud at anvende jeres kommunikations-it?</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>I meget høj grad</b>	17 22%	7 21%	22 44%	7 13%	53 25%
<b>I høj grad</b>	27 35%	19 58%	20 40%	25 45%	91 42%
<b>I nogen grad</b>	24 31%	7 21%	6 12%	19 34%	56 26%
<b>I ringe grad</b>	7 9%	0 0%	1 2%	4 7%	12 6%
<b>I meget ringe grad</b>	2 3%	0 0%	1 2%	1 2%	4 2%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

I undersøgelsen er respondenterne spurgt om kvaliteten af den ledelsesmæssige kommunikation, som foregår med elektroniske hjælpemidler. Tabel 2.8 nedenfor viser besvarelsenerne for de to spørgsmål, som handler herom, fordelt på virksomheder. Et af spørgsmålene er kommet til senere efter den første udsendelse af spørgeskemaer. Derfor er HPE og DONG Energy ikke med. Spørgsmålet indgår i efterundersøgelsen for alle virksomheder.

Man ser af Tabel 2.8, at medarbejderne ser meget positivt på ledernes evne til at kommunikere under de virtuelle betingelser. Forskellen mellem de to spørgsmål antyder, at man lærer at bruge medierne, og man er mest vant til at kommunikere på e-mail. Det er øjensynlig lidt vanskeligere at kommunikere præcist mundtligt på de elektroniske medier end skriftligt.

**Tabel 2.8. Oplevelse af arbejdssituation og kollega-og lederkontakt, fordelt på virksomheder og i alt, antal og %**

Skriver din nærmeste leder tydeligt og forståeligt (gælder også mails, der er stilet til flere personer udover dig)?	COWI	Region NJ	Hovedtotal
<b>Altid</b>	23 30%	15 27%	38 29%
<b>Ofte</b>	40 52%	21 38%	61 46%
<b>Somme tider</b>	10 13%	16 29%	26 20%
<b>Sjældent</b>	2 3%	4 7%	6 5%
<b>Aldrig/Næsten aldrig</b>	2 3%	0 0%	2 2%
<b>I alt</b>	77	56	133

Oplevelsen af lederens kommunikation kan farves både af personlige forhold og af, hvor ”langt” væk medarbejderen føler lederen er. Det demonstreres i Tabel 2.9 nedenfor, at de særligt meget virtuelt arbejdende medarbejdere føler, at de har tilstrækkelige kompetencer, og de er også positive over for deres nærmeste leders kommunikation. Der er ikke signifikante sammenhænge med alder og anciennitet, og det tyder på, at færdigheder kan indøves af alle i forbindelse med opbygningen af de virtuelle arbejdsmiljøer og teams.

**Tabel 2.9. Korrelation mellem virtualitet og oplevelse af lederens kommunikation**

	<b>Har tilstrækkelige kompetencer til fuldt ud at anvende jeres kommunikations-it</b>	<b>Nærmeste leder skriver tydeligt og forståeligt”</b>	<b>Nærmeste leder giver klare budskaber, når det foregår af Lync, Skype, videomøder, telefon o.l.?</b>
<b>Virtualitetsindeks</b>	-,207**	-,387**	-,393**
<b>Alder</b>	,219	,029	148
<b>Anciennitet</b>	,119	,065	,051
<b>Uddannelsesniveau</b>	0,173*	-,039	,051
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	,244**	372**	,434**
<b>Oplever nem kontakt til daglig leder</b>	257**	484**	,457**

\*. Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

Den tekniske side er én sag, en anden ting er lederens bevidste bestræbelser på at skabe en sammenhængskraft for en afdeling, selv om den er fordelt på forskellige lokaliteter. Tabel 2.10 viser svarene på en række spørgsmål, som bl.a. sigter mod at vurdere, om virtuelle teammedarbejdere trods afstanden opfatter sig som værende i en fælles strategisk ramme.

**Tabel 2.10. Oplevelse af arbejdssituation og strategisk sammenhængskraft, fordelt på virksomheder og i alt, antal og %**

<b>Klart definerede og fælles mål ift. at kunne udføre vores arbejde</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Sandt</b>	19 25%	19 58%	29 58%	28 50%	95 44%
<b>Delvis sandt</b>	33 43%	11 33%	19 38%	25 45%	88 41%
<b>Delvis falsk</b>	14 18%	2 6%	2 4%	3 5%	21 10%
<b>Falsk</b>	11 14%	1 3%	0 0%	0 0%	12 6%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
<b>Vores klart definerede og fælles mål er overbevisende nok til, at jeg kan skabe en værdifuld følelse af identitet</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Sandt</b>	13 17%	15 45%	19 38%	21 38%	68 31%
<b>Delvis sandt</b>	33 43%	11 33%	23 46%	32 57%	99 46%
<b>Delvis falsk</b>	23 30%	5 15%	7 14%	3 5%	38 18%
<b>Falsk</b>	8 10%	2 6%	1 2%	0 0%	11 5%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
<b>Konstrueret sammenhængskraftsvariabel</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Gennemsnit</b>	60,1	69,6	74,0	70,0	67,6

I Tabel 2.10 ovenfor ser man, at hovedparten af respondenterne giver udtryk for en holdning til, at der eksisterer en opbakning omkring de fælles mål og fælles kurs. Hovedindtrykket er således, at



lederne lykkes med at skabe en strategisk sammenhængskraft. Den konstruerede sammenhængskraftsvariabel forener tre af spørgsmålene, som alle handler om, hvordan medarbejderne i fællesskab trækker på samme hammel og finder det meningsfuldt. Disse spørgsmål er: 1) Vores afdeling er forenet i vores forsøg på at nå vores performancemål, 2) Alle forsøger at hjælpe hvis en kollega fra afdelingen er i vanskeligheder, 3) I vores afdeling kommunikerer vi frit om hinandens ansvar. Resultatet vises på en skala fra 0 til 100, hvor lave tal indikerer en lav sammenhængskraft. Jo tættere værdien kommer på 100, desto større sammenhængskraft.

Der er gemt nogle forbehold i tabellen. Især falder det i øjnene, at mange af COWI-afdelingernes medarbejdere oplever at befinde sig i strategisk vakuum. Også i DONG Energy er der en tendens til, at sammenhængskraften er lavere. Begge virksomheder har været gennem større omorganiseringer. Det er derfor muligvis et spørgsmål om tid, før der kan genetableres en sammenhængskraft. Det er ikke muligt at se ud fra undersøgelsen, om en sådan proces tager længe tid under virtuel organisering, end hvis medarbejderne er lokaliseret på samme adresse.

Korrelationsanalysen, som fremgår af tabel 2.11 nedenfor, viser en lang række klare og signifikante sammenhænge, som nuancerer medarbejdernes generelle opfattelse af, at virksomhederne har klare mål, og at sammenhængskraften generelt ligger på et højt niveau. Det er interessant, at de mest virtuelt arbejdende medarbejdere også er mest tilbøjelige til at sætte spørgsmålstejn ved tilstedeværelsen af klare og operationelle mål. Man kan også af denne analyse se, at man ofrer noget af sammenhængskraften ved en virtuel organisering. Der er således en "pris" ved, at medarbejderne befinder sig på forskellige lokaliteter, og at lederne ikke befinder sig samme sted som medarbejderne. Der ses sammenhænge, når man ser på alder og anciennitet, og veluddannede medarbejdere finder det særligt nemt at finde en mening i fælles mål og arbejde konstruktivt ud fra dem, hvor dårligere uddannede i højere grad ser ud til at have nogle problemer hermed.

### 2.11. Korrelation mellem virtualitet og strategisk sammenhængskraft

	Vi har klart definerede fælles mål ift. at kunne udføre vores arbejde	Vores klart definerede og fælles mål er overbevisende nok til, at jeg kan skabe en værdifuld følelse af identitet	Sammenhængskraftvariabel konstrueret
<b>Virtualitetsindeks</b>	,309**	,264**	,462**
<b>Alder</b>	-,083	-,112	-,067
<b>Anciennitet</b>	,082	,036	-,048
<b>Uddannelsesniveau</b>	-,035	-,147*	,090
	-		
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	,339**	-,302**	-,497**
<b>Oplever selv at have valgt arbejdssituationen</b>	-,168*	-,080	-,219**
<b>Oplever nem kontakt til daglig leder</b>	-,232**	-,259**	-,482**

\*. Korrelationen er signifikant på 0,05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

Korrelationen går et skridt videre og sammenstiller spørgsmålene om medarbejderens opfattelse af det positive i arbejdsorganiseringen med deres opfattelse af sammenhængskraften. Den negative og signifikante korrelationer viser, at de sagtens kan leve med, at der måske tabes på sammenhængskraften og de fælles mål. Det kan tyde på, at medarbejdere, som er godt tilfredse med virtuelle arbejdsforhold, som selv føler, at de har valgt dem, og som trods afstande har let ved at komme i kontakt med lederen, kan leve med, at de fælles mål ikke altid er skrevet i neon foran dem. Vi har for-

mentlig at gøre med medarbejdere, som kan arbejde selvstændigt og sætter pris herpå. De synes måske ikke, at de behøver at blive mindet om det hele tiden.

Der er næppe tvivl om, at strategiske mål og planer er af betydning, og at disse vurderes som noget positivt i de virtuelle virksomheder. Men arbejdsorganisationen med en ”ude af øje” virkelighed giver også nogle frihedsgrader inden for de strategiske rammer, og det er tilsyneladende noget, som de mest virtuelt arbejdende medarbejdere kan se en værdi i.

## Virtuelle medarbejders samspil med ledelsen

I afsnittene ovenfor er beskrevet de virtuelle medarbejders profil og holdninger til dét at arbejde virtuelt, og ledelsesmæssige aspekter er også gransket. Generelt viser undersøgelsen, at virtuelle arbejdsforhold synes at blive opfattet som i høj grad ”normale”, og at der finder en tilpasning sted både blandt ledere og medarbejdere. Men man kan stadig spørge, om det også er effektivt at organisere arbejdspladser på denne måde, eller om der går noget tabt ved distancen?

Der indgår ikke i undersøgelsen direkte undersøgelser af medarbejdernes performance ved forskellige virtualitetsgrader. Men der findes en række spørgsmål, som kan give en indikation af, om der er ”benspænd”, som måske kan tilskrives, at man ikke er så tæt på hinanden i dagligdagen, hverken leder-medarbejdere eller medarbejderne indbyrdes.

Tabel 2.12 nedenfor kan understøtte de tidligere resultater om, at lederne af de virtuelle teams håndterer deres opgaver tilfredsstillende, især i den forstand at de er villige til at lytte til medarbejderne. Intet tyder således på, at virtuelle medarbejdere brænder inde med anliggender, som de gerne vil have drøftet. Men man skal også lægge mærke til, at træerne ikke vokser ind i himlen. I alle virksomheder, men især i Region NJ og i nogen grad i COWI, føler de virtuelle medarbejdere et underskud af planlægningsevner hos le-

delsen. I Region NJ hænger det også en anelse sammen med ledelsens evne til at løse konflikter.

**Tablet 2.12. Oplevelse af arbejdsledelse, fordelt på virksomheder og i alt, antal og %**

Nærmeste leder er god til at planlægge arbejdet?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>I meget høj grad</b>	4 5%	6 18%	12 24%	1 2%	23 11%
<b>I høj grad</b>	30 39%	14 42%	25 50%	9 16%	78 36%
<b>I nogen grad</b>	33 43%	8 24%	10 20%	29 52%	80 37%
<b>I ringe grad</b>	7 9%	4 12%	2 4%	10 18%	23 11%
<b>I meget ringe grad</b>	3 4%	1 3%	1 2%	7 13%	12 6%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Nærmeste leder er god til at løse konflikter?"	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>I meget høj grad</b>	5 6%	3 9%	12 24%	3 5%	23 11%
<b>I høj grad</b>	33 43%	13 39%	24 48%	13 23%	83 38%
<b>I nogen grad</b>	32 42%	12 36%	11 22%	18 32%	73 34%
<b>I ringe grad</b>	5 6%	4 12%	1 2%	13 23%	23 11%
<b>I meget ringe grad</b>	2 3%	1 3%	2 4%	9 16%	14 6%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Nærmeste leder er villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Altid</b>	36 47%	14 42%	21 42%	24 43%	95 44%
<b>Ofte</b>	22 29%	14 42%	20 40%	18 32%	74 34%
<b>Sommetider</b>	9 12%	4 12%	7 14%	11 20%	31 14%
<b>Sjældent</b>	3 4%	1 3%	2 4%	1 2%	7 3%
<b>Aldrig/næsten aldrig</b>	1 1%	0 0%	0 0%	2 4%	3 1%
<b>Ikke relevant</b>	6 8%	0 0%	0 0%	0 0%	6 3%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

<b>Nærmeste leder taler med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?</b>	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Altid</b>	0 0%	3 9%	6 12%	0 0%	9 4%
<b>Ofte</b>	12 16%	10 30%	21 42%	6 11%	49 23%
<b>Sommetider</b>	26 34%	14 42%	19 38%	21 38%	80 37%
<b>Sjældent</b>	25 32%	4 12%	4 8%	19 34%	52 24%
<b>Aldrig/næsten aldrig</b>	11 14%	2 6%	0 0%	9 16%	22 10%
<b>Ikke relevant</b>	3 4%	0 0%	0 0%	1 2%	4 2%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

Der er generelt for virksomhederne forbehold omkring omfanget af mulighederne for at føre en dialog mellem ledere og medarbejderne om medarbejdernes arbejde og deres performance. Man kan af tallene se, at også feedback kan være et problem, dog i HPE i mindre grad end i de øvrige virksomheder.

Hvordan hænger resultaterne i tabel 2.12 sammen med virtualitetsfaktoren, medarbejdernes profil mv.? Det undersøges i korrelationen i Tabel 2.13 på næste side.

**Tablet 2.13. Korrelation mellem virtualitet og arbejdsledelse**

	Nærmeste leder er god til planlægge arbejdet?"	Nærmeste leder er god til at løse konflikter?"	Nærmeste leder er villig til at lytte til dine problemer på arbejdet?"	Nærmeste leder taler med dig om, hvor godt du udfører arbejdet?"
<b>Virtualitetsindeks</b>	-,410**	-,290**	-,337**	-,372**
<b>Alder</b>	,096	,126	,201**	,206**
<b>Anciennitet</b>	,090	,022	,084	,107
<b>Uddannelsesniveau</b>	-,229**	-,255**	-,109	-,223**
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	,321**	,271**	,255**	,324**
<b>Oplever selv at have valgt arbejdsituation</b>	,234**	,228**	,114	,232**
<b>Oplever nem kontakt til daglig leder</b>	,664**	,574**	,545**	,439**

\*. Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

Tablet 2.13 demonstrerer sammenhænge mellem de valgte arbejdsledelsesindikatorer og virtualitet. Her ses det, at jo mere medarbejderne værdsætter og er udsat for virtuelle arbejdsformer, desto mere vurderer de lederne evner inden for samarbejde og ledelse, konfliktløsning og feedback. Det kan virke paradoksalt, at der således gives særligt positive karakterer i situationer, hvor lederen er meget

på distance. Man kan måske tilskrive det en anerkendelse af, at lederne formår at bygge geografisk bro og gennemføre et formålstjenligt niveau af arbejdsplanlægning og kommunikation.

Mht. de socioøkonomiske variabler kommer det frem, at alder kun betyder noget, når det gælder vurderingen af lederens vilje til at lytte til problemer på arbejdet. Her er de yngre medarbejdere som tendens mere positive end de ældre. Lederne er således tilsyneladende godt opmærksomme på unge medarbejdere, som kan være i en oplæringssituation, samtidig med at de har tiltro til, at de erfarne medarbejdere kan gennemføre egne vurderinger. Denne tese kan dog ikke umiddelbart bekræftes af undersøgelsen af sammenhænge med anciennitet, hvor der ikke er signifikante resultater at se. De veluddannede vurderer samarbejds- og ledelsesprofil mere positivt end medarbejdere med et lavere uddannelsesniveau. Det kan være udtryk for, at de bedst uddannede i de pågældende virksomheder også er rustet til at arbejde selvstændigt og gøre brug af samt stille sig tilfredse med lederens tilbud om feedback, konfliktløsning mv. Det stiller spørgsmålet om, hvorvidt virtuelt arbejde fungerer bedst på arbejdspladser med en høj andel af veluddannede medarbejdere.

En rosende attitude til ledelsens formåen på den samarbejds-mæssige front hænger positivt sammen med medarbejderens oplevelse af, om virtualitet er en god arbejdsform, og om de selv har haft en indflydelse på deres arbejds-situation. Det ses også her, at lederens tilgængelighed er en nøglefaktor i den virtuelle ledelsespraksis.

## **Virtuelle medarbejdere, når de er mest tilfredse**

Undersøgelsen tager som nævnt afsæt i den standardiserede arbejdsmiljø-survey (NFA, 2006), og den indeholder mange spørgsmål om tilfredshed med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. I dette afsnit præsenteres aspekter, som er særligt væsentlige i en virtuel kontekst, nemlig arbejdet i almindelighed, indflydelse og samarbejde. Der er til brug for analysen udarbejdet en række samlende variabler på disse områder. Når der spørges til tilfredsheden med arbejdet, handler det om at få en generel pejling på tilfredsheden

med jobbet. Tabel 2.14 nedenfor viser, at medarbejderne i de fire virksomheder generelt er tilfredse med deres job, og at forsvinden-de få giver udtryk for utilfredshed. Tilfredsheden med arbejdsmiljøet er lidt lavere i de udvalgte teams i Region NJ end blandt øvrige virksomheder.

**Tabel 2.14. Generel tilfredshed med jobbet, antal og %**

Angående dit arbejde i almindelighed, hvor tilfreds er du med arbejdsmiljøet?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Meget tilfreds</b>	12 16%	8 24%	7 14%	4 7%	31 14%
<b>Tilfreds</b>	56 73%	19 58%	39 78%	41 3%	155 2%
<b>Utilfreds</b>	8 10%	4 12%	4 8%	10 1%	26 12%
<b>Meget utilfreds</b>	0 0%	1 3%	0 0%	1 2%	2 1%
<b>Ikke relevant</b>	1 1%	1 3%	0 0%	0 0%	2 1%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Angående dit arbejde i almindelighed, hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?"	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Meget tilfreds</b>	21 27%	8 24%	8 16%	24 43%	61 28%
<b>Tilfreds</b>	50 65%	21 64%	40 80%	30 54%	141 65%
<b>Utilfreds</b>	5 6%	2 6%	2 4%	2 4%	11 5%
<b>Meget utilfreds</b>	0 0%	1 3%	0 0%	0 0%	1 0%
<b>Ikke relevant</b>	1 1%	1 3%	0 0%	0 0%	2 1%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216



Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>I meget høj grad</b>	4 5%	2 6 %	0 0%	0 0%	6 3%
<b>I høj grad</b>	3 4%	2 6 %	6 12%	3 5%	14 6%
<b>I nogen grad</b>	17 22%	13 39 %	14 28%	15 27%	59 27%
<b>I ringe grad</b>	38 49%	12 36 %	21 42%	16 29%	87 40%
<b>I meget ringe grad</b>	15 19%	4 12 %	9 18%	22 39%	50 23%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Er dit arbejde ujævnt fordelt, så at det hober sig op?"	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Altid</b>	2 3 %	1 3%	5 10 %	1 2 %	9 4 %
<b>Ofte</b>	36 47%	13 39%	12 24%	15 27%	763 5%
<b>Sommetider</b>	33 43%	17 52%	27 54%	31 55%	108 50%
<b>Sjældent</b>	5 6 %	2 6%	6 12%	8 14%	21 10 %
<b>Aldrig/næsten aldrig</b>	1 %	0 0%	0 0%	1 2 %	2 1 %
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

Alt i alt må man konstatere, at disse virtuelt arbejdende medarbejdere har gode jobs, som de sætter pris på. De er ikke i særlig høj grad på vej over i andre jobs, jf. Tabel 2.14. Interessen for at søge andre steder hen er formentlig udtryk for almindelige karriereovervejelser og ikke resultat af utilfredshed med arbejdet. Men samtidig er det interessant at notere, at arbejdsmiljøet også er en faktor, som der gives udtryk for tilfredshed med, når det udtrykkes i disse generelle termer, men i noget mindre grad end tilfredsheden med jobbet. Nogle medarbejdere er således glade for jobbet, men ikke desto mere forbeholdne over for arbejdsmiljøet. En korrelation mellem de tre spørgsmål viser, at man er mere tilbøjelig til at have planer om at søge væk, hvis man er utilfreds med arbejdet og arbejdsmiljøet. Tilfredsheden med arbejdet som sådan og med arbejdsmiljøet hænger direkte og signifikant sammen. Derimod er der ingen sammenhænge mellem på den ene side tilfredshedsfaktorerne og tilbøjeligheden til at søge bort og på den anden side oplevelsen af, at arbejdet er ujævn fordelt, så det hober sig op. Disse kendetegn ved arbejdet kan måske af respondenterne opfattes som en slags normalsituation, dvs. et vilkår.

## Personlig håndtering og selv-efficacy

Lederen har et stort ansvar for at få en virtuel arbejdsplads til at fungere produktivt og for at skabe et godt arbejdsklima trods fysiske afstande mellem medarbejderne. Men medarbejdernes parathed til at arbejde virtuelt kan være en supplerende faktor. Selv-efficacy handler om en persons tillid eller tro på egne evner til at kunne klare uventede eller svære situationer i tilværelsen. Det drejer sig om personens evne til at løse problemer og selv gennemføre handlinger i stedet for at afvente andres. Undersøgelsen medtager forskellige aspekter af ”selv-efficacy”, som er med til at understøtte beskrivelsen af, hvordan medarbejdere agerer og personligt sikrer en trivsel på de virtuelle arbejdspladser.

Man ser af Tabel 2.15, at respondenterne vurderer deres robusthed og handlekraft som værende overvejende gode.

**Tabel 2.15. Personlige egenskaber – selv-efficacy, vurdering af udsagn, antal og %**

Det er let for mig at holde fast ved mine planer og realisere mine mål.	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
Passer præcist	13 17%	3 9%	4 8%	3 5%	23 11%
Passer nogenlunde	45 58%	17 52%	38 76%	39 70%	139 64%
Passer en smule	16 21%	12 36%	8 16%	13 23%	49 23%
Passer slet ikke	3 4%	1 3%	0 0%	1 2%	5 2%
I alt #	77	33	50	56	216
Jeg er sikker på, at jeg kan håndtere uventede hændelser.	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
Passer præcist	20 26%	11 33%	11 22%	15 27%	57 26%
Passer nogenlunde	47 61%	18 55%	33 66%	35 63%	133 62%
Passer en smule	7 9%	3 9%	6 12%	6 11%	22 10%
Passer slet ikke	3 4%	1 3%	0 0%	0 0%	4 2%
I alt #	77	33	50	56	216

Jeg bevarer roen, når der er problemer, da jeg stoler på mine evner til at løse dem.	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
Passer præcist	27 35 %	14 42 %	10 20 %	15 27 %	66 31 %
Passer nogenlunde	36 47 %	17 52 %	37 74 %	36 64 %	126 58 %
Passer en smule	13 17 %	2 6 %	3 6 %	5 9 %	23 11 %
Passer slet ikke	1 1 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 0 %
I alt #	77	33	50	56	216

Men samtidig er der tale om arbejdspladser med en stor forandringshast, og man kan aflæse, at respondenterne realistisk mener sig i stand til at fremhæve, at de ikke altid har magt over tingene, og at der kan være situationer, som giver anledning til uro. Der er ikke store forskelle mellem de fire virksomheder.

Det er således som udgangspunkt stærke personligheder. Men er det også de stærkeste, som bedst håndterer den virtuelle arbejdsituation? I Tabel 2.16 på næste side vises sammenhænge med de benyttede sociodemografiske faktorer og virtualiteten.

De særligt virtuelt arbejdende medarbejdere har en højere vurdering af deres selv-efficacy end medarbejdere, som i mindre grad er geografisk adskilt fra kolleger og lederen. De virtuelt arbejdende finder især, at de kan håndtere uventede hændelser, og at de kan bevare roen, når der er problemer. Dette kan være gode egenskaber, hvis man ikke lige har lederen ved hånden altid. Der er ingen systematiske sammenhænge med alder, anciennitet og uddannelse, og det understreger, at der i høj grad er tale om aspekter af personligheden, og sådanne aspekter indgår ikke direkte i denne undersøgelse.

Nederst i Tabel 2.16 er der vist korrelationer med andre spørgsmål. Når der er gode muligheder for at kontakte lederen, synes der også at være en sammenhæng med at kunne bevare roen. Det kan være et udtryk for, at bevidstheden om, at der er en ”bagvagt”, også understøtter det problemløsende engagement.

**Tabel 2.16. Korrelation mellem virtualitet og selv-efficacy,**

	<b>Det er let for mig at holde fast ved mine planer og realisere mine mål</b>	<b>Jeg er sikker på, at jeg kan håndtere uventede situationer</b>	<b>Jeg bevarer roen, når der er problemer, og jeg stoler på mine evner til at løse dem</b>
<b>Virtualitetsindeks</b>	-,045	-,194*	-,221**
<b>Alder</b>	,021	,038	,076
<b>Anciennitet</b>	,039	,012	,024
<b>Uddannelsesniveau</b>	-,043	-,031	-,033
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	,125	,219**	,178**
<b>Oplever at have valgt arbejdsituationen selv</b>	,091	,108	,130
<b>Oplever nem kontakt til daglig leder</b>	,046	,179**	,214**

\*. Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

## Arbejds/familielivs balance

Gennem tiden har virtuelt arbejde ofte både af forskere og praktiskere været diskuteret som en måde at skabe en bedre balance mellem arbejde og familieliv. Måske kan man arbejde hjemmefra, når det kræves, eller en stor fleksibilitet kan gøre det nemmere at koordinere hensynene på arbejdet og på hjemmefronten. I undersøgelsen er der spurgt til forholdet mellem familie og arbejde, som det ses i Tabel 2.17 og 2.18. nedenfor.

Der er pres på arbejdslivet, fortæller Tabel 2.17. For en ikke ubetydelig del synes arbejdsbelastningen – målt i tid og energi – at nå ret højt op, herunder især i Dong Energy og HPE. Det er interessant at

notere, at det er nemmere at opretholde en balance mellem arbejde og fritid/familie i COWI og især i Region NJ.

**Tabel 2.17. Balance mellem arbejde og familieliv. Antal og %**

Føler du, at dit arbejde tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Ja, helt sikkert</b>	5 6%	4 12%	7 14%	3 5%	19 9%
<b>Ja, til en vis grad</b>	22 29%	7 21%	15 30%	13 23%	57 26%
<b>Ja, men kun lidt</b>	29 38%	16 48%	21 42%	25 45%	91 42%
<b>Nej, slet ikke</b>	21 27%	6 18%	7 14%	15 27%	49 23%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Føler du, at dit arbejde tager så meget af din tid, at det går ud over privatlivet?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Ja, helt sikkert</b>	6 8 %	2 6 %	4 8 %	1 2 %	13 6 %
<b>Ja, til en vis grad</b>	14 18 %	12 36 %	22 44%	7 13 %	55 25%
<b>Ja, men kun lidt</b>	33 43 %	10 30 %	15 30%	17 30%	75 35%
<b>Nej, slet ikke</b>	24 31 %	9 27 %	9 18 %	31 55%	73 34%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216
Siger din familie eller venner til dig, at du arbejder for meget?	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total
<b>Ja, helt sikkert</b>	9 12%	3 9%	10 20%	0 0 %	22 10%
<b>Ja, til en vis grad</b>	15 19%	9 27%	17 34%	11 20%	52 24%
<b>Ja, men kun lidt</b>	29 38%	14 42%	10 20%	13 23%	66 31%
<b>Nej, slet ikke</b>	24 31%	7 21%	13 26%	32 57%	76 35%
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

Der kan være tale om, at der er forskelle i jobtyper, kompetenceprofil og arbejdspladskultur. Resultaterne illustrerer således, at der ikke er fuldstændigt objektive vurderinger af disse forhold vedr. balancen mellem arbejde og familieliv, men at både personlighed og traditioner på arbejdspladser er vigtige påvirkningsfaktorer.

**Tabel 2.18. Korrelation mellem virtualitet og arbejdsfamilielivsbalance**

	Tager arbejdet så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?	Tager arbejdet så meget af din tid, at det går ud over privatlivet?	Siger din familie eller venner til dig, at du arbejder for meget?
<b>Virtualitetsindeks</b>	,122	-,027	-,068
<b>Alder</b>	-,040	-0,009	-,138*
<b>Anciennitet</b>	,020	,065	-0,32
<b>Uddannelsesniveau</b>	-,070	-,235**	-,179**
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	-,129	,027	013
<b>Oplever at arbejdsforholdene har været eget valg</b>	,010	,217**	,161*
<b>Oplever nem kontakt til daglig leder</b>	-,072	,040	,099

\*. Korrelationen er signifikant på 0.05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

I korrelationsanalysen i Tabel 2.18 ovenfor ser man, at der ikke er nogen – hverken positiv eller negativ – signifikant sammenhæng mellem virtualiteten og vurderingen af arbejds-privatlivsbalancen. Undersøgelsens svarpersoner kan således ikke siges at udnytte de virtuelle arbejdsmuligheder til at forbedre deres livssituation. Det er heller ikke tydeligt, at situationen med høj grad af virtualitet skulle påvirke negativt. Når man bliver ældre, synes der at være en

tilbøjelighed til, at svarpersonerne hyppigere får at vide, at de arbejder for meget, end når de er yngre. Det kan hænge sammen med en kulturbetinget forventning om, at de unge må strenge sig an, mens man med højere alder godt kan tillade sig at arbejde mindre hårdt.

Uddannelsesniveaulet hænger sammen med medarbejdernes vurdering af, om arbejdet tager tid og energi fra deres fritid. De med lavt uddannelsesniveau vurderer det mere belastende med arbejdstiden end de med højt uddannelsesmiljø. De højtuddannede får heller ikke i så høj grad at vide fra deres omgivelser, at de arbejder for meget. Der er ingen sammenhænge mellem arbejdsliv-privatlivsbalancen på den ene side og den generelle oplevelse af det virtuelle arbejde og kontaktmulighederne til lederen på den anden. Man ser negative sammenhænge mellem, hvorvidt man selv har valgt situationen, og følelsen af at bruge for meget tid på jobbet. Det er muligvis svarpersonernes pligtfølelse, som kan skabe et dilemma her.

## Social kapital

Begrebet social kapital er introduceret i arbejdsmiljøundersøgelserne. Med social kapital forstås i denne sammenhæng kvaliteter vedr. den gensidige tillid mellem medarbejder og ledelse. Der indgår også spørgsmål om samarbejde. Antagelsen er, at virksomheder med tætte relationer og stor åbenhed også alt andet lige vil fremstå som bedre arbejdspladser, end hvor dette ikke er tilfældet. Man kan ydermere antage, at meget social kapital vil gøre det nemmere at samarbejde i virtuelle virksomheder. Her er der i særlig grad brug for den gensidige tillid til, at opgaverne løses professionelt, selv om man ikke ser hinanden i øjnene hver dag. Den sociale kapital er et fundament, som gnidningsfrit samarbejde kan hvile på. I den standardiserede arbejdsmiljøundersøgelse indgår følgende spørgsmål under tillidsrubrikken: 1) Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste personaleleder? 2) Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser? 3) Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden? 4) Bliver konflikter løst på en retfærdig måde? 5) Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde? 5) Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde? I analysen er disse faktorer integreret i en samlet tillidsfaktor.

Følgende samarbejdsfaktorer indgår ligeledes for at illustrere tætheden og kvaliteten i samarbejde og normer for kollegialitet:

1. Er der et godt samarbejde mellem din nærmeste personaleleder og de ansatte?
- 2) Bliver de ansatte involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen?
- 3) Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?
- 4) Er der et godt samarbejde mellem forskellige grupper/afdelinger?
- 5) Hjælper man kollegaer, der har for meget at lave?
- 6) Hjælper man nye kollegaer til rette, selvom det ikke er ens opgave?

Også denne variabel er samlet i en samarbejdsfaktor i tabel 2.19. nedenfor, og der ses på gennemsnittet af vurderingerne i de fire virksomheder. Denne faktor er illustreret på en samlet skala fra 0 til 100. Høje gennemsnitstal viser en høj social kapital.

**Tabel 2.19. Social kapital, fordelt på virksomheder og i alt, %, standardafvigelse i parentes**

	<b>COWI</b>	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>Region NJ</b>	<b>Total</b>
<b>Tillid. Gennemsnit af Social Kapital</b>	67 (16)	73 (17)	78 (13)	65 (20)	70 (17)
<b>Samarbejde Gennemsnit af Social kapital</b>	69 (18)	65 (17)	68 (13)	71 (20)	69 (17)
<b>I alt #</b>	77	33	50	56	216

Analysen understøtter de tidligere resultater om, at der er gennemsnitligt høje vurderinger af vigtige arbejdsmiljøfaktorer. Især kan man lægge mærke til, at der er forbehold for så vidt angår tillidsfaktoren hos Region NJ og COWI, og her er vurderingen klart lavere end i DONG Energy og HPE. Derimod er der kun meget små forskelle virksomhederne imellem, når der ses på samarbejdets betydning for social kapital.



**Tabel 2.20. Korrelation mellem virtualitet og social kapital 2.20. Korrelation mellem virtualitet og social kapital**

	<b>Tillidsfaktoren</b>	<b>Samarbejdsfaktoren</b>
<b>Virtualitetsindeks</b>	,425**	,480**
<b>Alder</b>	-,051	-,176**
<b>Anciennitet</b>	,058	-,097
<b>Uddannelsesniveau</b>	-,007	,254**
<b>Oplever som positivt, at arbejdspladsen er virtuelt organiseret</b>	,425**	-,429**
<b>Oplever selv at have valgt arbejdsforhold</b>	-,105	-,121
<b>Oplever nem kontakt til daglig leder</b>	-,460**	-,584**

\*. Korrelationen er signifikant på 0,05 niveau (2-tailed)

\*\* Korrelationen er signifikant på 0,01 niveau (2-tailed)

I Tabel 2.20 ovenfor illustreres, at tillid og samarbejde ikke nødvendigvis står i et modsætningsforhold til den virtuelle arbejdsituation. Men dét at have en nem kontakt til den daglige leder er den faktor, som får tingene til at glide. Man ser også her, at yngre medarbejdere i højere grad end ældre har en positiv opfattelse af samarbejdsfaktoren. De veluddannede udtrykker en mere kritisk holdning end medarbejdere med kortere uddannelser, mens ancienniteten ikke synes at betyde noget for oplevelsen af disse sociale kapitalfaktorer.

## Korrelation mellem virtualitet og arbejdsmiljø

Denne undersøgelse kredser om, hvordan arbejdsmiljøet opleves for mennesker, som arbejder virtuelt. Den ser på de ledelsesinstrumenter, som anvendes i virtuelle teams, bl.a. for at sikre, at der faktisk også kan sikres et godt arbejdsmiljø. I dette afsnit summeres resultaterne på de arbejdsmiljøfaktorer, som indgår i NFA's anbefalinger til målinger. Denne undersøgelse lægger sig op ad måden at spørge på.

I tabel 2.21 på næste side opsummeres batteriet af spørgsmål, og der findes en opgørelse af korrelationen med virtualitetsindekset. Tabellen bekræfter resultaterne ovenfor, nemlig at medarbejderne på de fleste punkter trives i deres jobs. Ved sammenligning med et gennemsnit af danske lønmodtagere, ligger virksomhederne totalt set rigtigt godt på de fleste faktorer. Der opleves dog høje kvantitative krav, ligesom niveauet af stress ligger signifikant højere end gennemsnittet af danske lønmodtagere. Graden af selv-efficacy er signifikant lavere end gennemsnittet af danske lønmodtagere, hvilket måske kan signalere, at medarbejderne personligt oplever forhold i arbejdet, som de på nogle punkter har svært ved at håndtere.

Når der ses på korrelationer mellem faktorerne ud fra hovedtotalen, viser den mest kritiske faktorer sig at være forhold omkring mulighederne for balance mellem arbejde og familieliv. Der opleves generelt set en signifikant højere ledelseskvalitet og høj grad af social kapital, når arbejds-familielivsbalancen er god. Vi så, at medarbejderne i undersøgelsen gennemsnitligt føler et højt stressniveau, og i forbindelse hermed opleves arbejds-familielivs balancen som det væsentligste problem.

Medarbejderne finder, at arbejdsmiljøproblemerne er beskedne, når det gælder socialt fællesskab, tillid, fælles mål, belønning i arbejdet og generel tilfredshed. Man ser, at rolleklarheden er høj, dvs. det er klart hvad man skal lave, og det kan tilsyneladende være tilfældet samtidig med, at undersøgelsen viser, at der kan opstå konflikter om roller.

Tabel 2.21. Vurdering af de centrale arbejdsmiljøfaktorer, gennemsnit på en skala fra 0-100, hvor 0 point er lav. 5 point udgør en signifikant forskel.

	Gennemsnit danske lønmodtagere	COWI	DONG Energy	HPE	Region NJ	Total	Total korr. m. virtualitetsfaktor
Fælles mål	-	57	75	78	77	70	,346**
Sammenhængskraft	-	60	70	75	70	68	,462**
Involvering i arbejdet	61	66	69	72	67	69	,329**
Arbejde-familiekonflikt	33	37	41	48	26	37	,007
Samarbejde	65	69	65	68	71	69	,424**
Tillid	-	67	73	78	65	70	,480**
Kvantitative krav	40	53	54	54	52	53	-,063
Kognitive krav	70	66	72	77	63	69	,227**
Indflydelse på arbejdet	50	51	62	58	49	54	,239**
Forudsigelighed	58	54	57	66	51	56	,374**
Rolleklarhed	74	67	69	78	76	72	,218**
Rollekonflikt	42	37	48	42	40	41	-,104
Ledelseskvalitet	55	59	63	72	51	61	,401**
Social støtte fra ledelsen	62	60	64	70	56	62	,389**
Social støtte fra kolleger	57		61	61		61	-,052
Belønning i arbejdet	66	70	72	79	69	72	,325**
Socialt fællesskab	79		73	81		78	,044
Selv-efficacy	72	68	71	68	66	68	,205*
Tilfredshed med arbejdet	65	71	70	70	71	70	,209*
Stress	27	31	35	34	31	32	-,059

Tabel 2.21 illustrerer også, at der på enkelte områder og i mindre omfang er forskel på de fire organisationer, herunder, når det gælder konflikter mellem arbejds- og fritidsliv, hvor forhold i DONG Energy og HPE tilsyneladende vurderes som ringere end i de andre organisationer. For så vidt angår rolleklarhed ligger COWI og DONG Energy lavere end de øvrige organisationer. COWI ligger også lavere end de øvrige mht. fælles mål og sammenhæng. DONG Energy har signifikant højere niveau af rollekonflikt end de øvrige organisationer.

Endelig ser man af Tabel 2.21, at sammenhængene med virtualiteten træder signifikant frem på nogle punkter, og for langt de fleste faktorer hænger virtualitet ikke negativt sammen med arbejdsmiljø. Man har således trods en virtuel organisering et godt arbejdsmiljø. Det ses også, at der ikke er nogen sammenhænge mellem virtualitetsfaktoren og stress.

Med denne sammenfattende behandling af arbejdsmiljøfaktorerne kan det igen understreges, at virtuelle arbejdspladser og teams er meget forskellige, og at der ikke er systematiske, negative sammenhænge mellem arbejdsmiljø og virtuelle arbejdsbetingelser.

## Konklusion

Formålet med dette kapitel var at gennemgå udvalgte vigtige resultater af den kvantitative undersøgelse og uddrage særlige aspekter vedr. sammenhængen mellem virtuelt arbejde og medarbejdernes tilfredshed med jobbet. Med basis i dette afsnit kan det konkluderes:

- *At de fire virksomheder i undersøgelsen har virtuelle medarbejdere med forskellige jobfunktioner, men i overvejende grad er der tale om veluddannede medarbejdere. Virtuelle arbejdsfunktioner, hvor lederen og ikke alle kolleger er lokaliseret på samme geografiske lokalitet, er ikke forbeholdt bestemte aldersgrupper, køn, anciennitetsgrupper eller uddannelser.*
- *At medarbejdere og ledere i virtuelle virksomheder i høj grad opfatter det som normalt og almindeligt at arbejde under former, hvor de har kolleger og/eller en leder på en anden lokali-*

tet. Der er i helt overvejende tilfredshed med situationen og en bevidsthed om, at man som medarbejder også har været med til at vælge den selv.

- *At det ikke er arbejdsmiljømæssigt belastende at arbejde virtuelt. Det synes ikke at være forbundet med særlige risikofaktorer, og slet ikke for så vidt angår det fysiske arbejdsmiljø. Men medarbejderne giver udtryk for, at den største oplevede arbejdsmiljøbelastning er stress og konflikter med familielivet.*
- *At samarbejde og kommunikation på tværs af lokaliteter er en af de væsentligste udfordringer ved det virtuelle arbejde, men at der er måder at adressere dem på. Der anvendes mange, bl.a. elektroniske, hjælpemidler, men den menneskelige samspilsfaktor kan godt savnes. Det er noget, som de undersøgte arbejdspladser i vidt omfang forstår at løse, og medarbejderne anerkender ledernes bestræbelser på at sikre en opmærksomhed omkring medarbejdere trods afstande.*
- *At ledernes generelle ledelseskompetencer i denne undersøgelse i høj grad imødekommer de særlige fordringer til ledelseskompetencer i virtuelle miljøer.*

I det følgende kapitel 3 diskuteres yderligere og i sammenhæng med de kvalitative undersøgelsesresultater – hvordan ledelse, medarbejdere og teams oplever den virtuelle organisering og arbejdsmiljøet knyttet hertil.



## *Kapitel 3*

# Interviewundersøgelsen

## Overblik over kapitlet

Spørgeskemaanalysen i kapitel 2 gav på mange måder et opmunrende billede af virtuelt arbejde: Ledere og medarbejdere på tværs af de fire virksomheder er tilfredse med deres arbejdsvilkår, og en lang række arbejdsmiljøaspekter fungerer godt selv med en geografisk distance mellem ledelse og medarbejdere som et vilkår. De generelle udfordringer og ulemper inden for samarbejde og kommunikation, der kunne forekomme i en virtuel virkelighed, viste sig i det store hele at være noget, som ledere og medarbejdere er i stand til at håndtere.

De mest kritiske arbejdsmiljøfaktorer var efter respondenternes opfattelse en stor arbejdsomængde og oplevet stress, hvilket også kunne udfordre balancen mellem arbejde og familie. Selv om spørgeskemaundersøgelsen i kapitel 2 påviste, at arbejdsmiljøproblemerne ikke direkte er korreleret til graden af virtualitet, er forekomsten af disse arbejdsmiljøudfordringer en kontinuert realitet, som de undersøgte virksomheder tilsyneladende ikke har været fuldt og helt i stand til at forebygge. Derfor er det interessant at trænge ned under overfladen på de virtuelle virksomheder og undersøge, hvordan udfordringerne opleves og håndteres af de virtuelle medarbejdere og ledere samt hvilke forslag til de har ift. at løse problemerne.

Dette kapitel præsenterer og analyserer projektets interviewresultater. Kapitlet skitserer først projektets kvalitative metode og respondenterne. Dernæst beskrives det, hvordan lederne og medarbejderne i de fire virksomheder i praksis løser og samarbejder om arbejdsopgaverne over den geografiske afstand med og uden digitale løsninger. Undersøgelsen indeholder en gennemgang af interviewdeltagernes oplevelser af deres arbejdsmiljø. I den sammenhæng

undersøges betydningen af den sociale kapital og udviklingen heraf i en virtuel dagligdag. Afslutningsvis diskuteres, hvad virtuelle ledere generelt kan lære af de interviewede lederes praksis med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet og understøtte og udvikle social kapital. Således lægger den afsluttende analyse op til kapitel 4, der beskriver projektets interventionsforløb med ledere fra de fire virksomheder.

## Interviewmetoden og datagrundlaget

I dette hovedafsnit beskriver vi interviewmetoden, interviewdeltagerne og deres virtuelle organisering. Sigtet med de gennemførte førinterviews var at kortlægge lederens og medarbejdernes praktiske håndtering af deres virtuelle arbejdssituation samt deres oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø og den sociale kapital. Denne del af undersøgelsen er afviklet umiddelbart efter, at spørgeskemaundersøgelsens foranalyse var afsluttet og før interventionsforløbet. Interviewanalysen bygger indholdsmæssigt på de foreløbige analyser af datamaterialet fra spørgeskemaerne.

Der blev udarbejdet en spørgeguide, som indeholdt spørgsmål om organiseringen af arbejdet i dagligdagen og de rutiner, som den virtuelle medarbejder/leder og hans/hendes virksomhed har opbygget omkring samarbejdet. En stor del af interviewet dykkede ned i de konkrete oplevelser af fordele og ulemper i arbejdsmiljøet og håndteringen heraf. For at kortlægge den sociale kapital blev der suppleret med spørgsmål til emner som kollegiale samarbejdsforhold, forholdet mellem ledelsen og medarbejderne samt oplevelsen af tillid og retfærdighed. Endvidere blev der stillet uddybende spørgsmål om lederens skriftlige og mundtlige kommunikation. Afsluttende blev deltagerne spurgt om deres forslag til forbedring af arbejdsmiljøet.

På de to første virksomheder (DONG Energy og HPE) blev førinterviews gennemført som enkeltinterviews af en times varighed for at få individuelle udsagn ift. oplevelsen af det virtuelle arbejde og arbejdsmiljøet. Førinterviews på de øvrige virksomheder blev overvejende gennemført som fokusgruppeinterviews af ca. 1,5 timers varighed. Fokusgruppeinterviews har den fordel, at interviewdeltagerne kan inspirere hinanden og underbygge eller nuan-



cere hinandens udsagn. Fordelingen af interviewdeltagerne fremgår af nedenstående tabel 3.1.

### 3.1. Antal interviewdeltagere i førinterviews

	<b>DONG Energy</b>	<b>HPE</b>	<b>COWI</b>	<b>Region Nordjylland</b>	<b>I alt</b>
<b>Individuelle interviews</b>	12	12	3		27
<b>Fokusgruppe</b>			17	17	34
<b>Total</b>					61

Interviewdeltagerne fra medarbejdergruppen blev udvalgt af ledelsen i hver virksomhed på en sådan måde, at der så vidt muligt var en variation i geografisk placering, køn, alder, funktion, faglighed og anciennitet. Generelt lykkedes det at opnå en god spredning i medarbejdergruppen. Der var dog ikke variation mht. køn i Region NJ, da alle ansatte var kvinder. Lederne blev udvalgt i kraft af, at de var virtuelle ledere, dvs. at nogle af deres medarbejdere arbejdede på en anden lokation end dem selv.

Interviews blev gennemført enten ansigt til ansigt på arbejdspladsen eller virtuelt over Lync eller Skype. I den virtuelle version blev der anvendt video, når deltagerne havde adgang til det. Alle med muligheden herfor var imødekommende over for ideen om at bruge video. De fleste interviews blev gennemført på dansk. Enkelte medarbejder- og lederinterviews afholdtes på engelsk.

Alle interviews blev båndoptaget, og der blev efter interviewet udarbejdet en matrix-udskrivning af citater, som kunne anvendes i efterfølgende analyser. Dette materiale danner sammen med tema-tikkerne fra forskningsgennemgangen (Larsen m.fl. 2016, Bind 1)

og resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen (Kapitel 2) grundlag for analysestrukturen nedenfor.

Efter aftale med respondenterne er citater og virksomhedsnavne anonymiseret.

I de følgende tre afsnit beskriver vi interviewresultaterne. Først deltagernes oplevelse af den virtuelle organisation og de virtuelle værktøjer, dernæst oplevelsen af teamsamarbejdet og lederens kommunikation.

## **Den virtuelle organisation**

Vi beskriver her først respondenternes oplevelse af formålet bag den virtuelle organisation og niveauet af de virtuelle værktøjer.

### ***Hvorfor virtuel organisation?***

Der kan være mange virksomhedsspecifikke årsager til, at man vælger at organisere arbejdet virtuelt. I dette delafsnit ses der nærmere på, hvorfor de deltagende virksomheder valgte at organisere sig på en måde, hvor lederen sidder adskilt fra en del af eller alle sine medarbejdere og med teamkolleger på andre lokationer.

### ***Fleksibilitet ift. opgaver og kunder***

Som følge af virksomhedernes arbejdsområder kan arbejdsopgaverne i de fire virksomheder ikke fuldt ud være geografisk samlet på kun én fysisk lokalitet. Eksempelvis er energiforsyningen fra DONG Energy decentraliseret til at ligge i nærheden af råvareforsyningen eller forbrugere. DONG Energy er en fusion af mange selskaber, hvilket er med til at lægge nogle historisk betingede rammer for arbejdets organisering. COWI's og HPE's kunder befinder sig lokalt og skal serviceres tæt på, ofte med stor grad af personlig kontakt. Borgerne i Region NJ lægger også vægt på nærhed i offentlig service. En afdeling kan have en fordel i at være stor og specialiseret. Men den geografiske præmis betyder, at medarbejderne, frem for at rykke ud fra et centralt sted til at udføre enkeltopgaver, mere permanent er placeret tættere på kunderne i en

virtuel arbejdsvirkelighed. Der ligger også her overvejelser om, at man kan sikre en så jævn arbejdsbelastning som muligt, idet man kan aflaste hinanden på tværs af geografiske skel.

### *Rekruttering af fagspecialister*

Nogle ledere fremhæver, at deres rekrutteringspotentialer øges, når geografien ikke er en hæmsko. Medarbejderne kan selv være med til at bestemme deres geografiske tilhørsforhold, og dermed får de en afgørende indflydelse på bopælsmuligheder. Det er især vigtigt ift. at rekruttere de typer af fagspecialister, som der er knaphed på og størst efterspørgsel efter.

### *Udvikling af fagligt miljø og vidensdeling på tværs*

Flere medarbejdere fortæller, at den virtuelle organisation giver mulighed for en større variation i fagligheder på arbejdspladsen. Ledere og enkelte medarbejdere fremhæver således potentialerne for videndeling i teamet på tværs af geografi som en begrundelse for den virtuelle organisationsform. Når man kan sparre med andre, herunder medarbejdere, som ikke er ansat i eget team, giver det på længere sigt en bedre, mere innovativ og dermed mere effektiv opgaveløsning. Der er gode chancer for at udvikle en bredere forståelse af opgaven i en større virksomhedskontekst, når man er tæt på kunder eller operationelle enheder frem for at være i en situation, hvor enheden er funktionelt og geografisk koncentreret. En af afdelingslederne omtaler med samme begrundelse netop den virtuelle organisationsform ”som den eneste måde, hvorpå innovation kan fremmes”.

Medarbejderne i Region NJ er opdelt i spørgsmålet om ideen om tværgående vidensdeling. Hvor farmakonomerne glæder sig til et tættere samarbejde og bedre videndeling samt virtuelle møder, har mange medarbejdere i serviceafdelingen samt lægesekretærene svært ved at se, hvordan de skulle få tid til at sætte sig ind i hinandens arbejde. I lægesekretærgruppen mener nogle medarbejdere derimod, at en leder skal skære igennem og kræve, at man simpelt hen uden diskussion skal hjælpe hinanden på tværs.

Som man kan se af ovenstående grunde er ledere og medarbejdere i høj grad enige i og støtter op om, at virksomheden vælger den virtuelle organisation for at sikre en velfungerende virksomhed. Her har det dog været interessant at notere, at ikke for alle ledere var

begrebet virtuel ledelse og virtuel organisation et kendt begreb. Selv om virtuel ledelse er en del af dagligdagen, var ikke alle ledere og medarbejdere helt bevidste om særegenheden af den virtuelle organisation. En leder sagde bl.a., at det vigtigste for ham i dette projekt netop har været at blive kaldt virtuel leder. Dette har skærpet hans opmærksomhed på, at virtuel ledelse adskiller sig fra og kræver en anden tilgang end den traditionelle ledelse, og det har gjort det legitimt for ham at give virtuel ledelse en særlig opmærksomhed og at søge støtte dertil.

## ***Tilgængeligheden og kvaliteten af de virtuelle værktøjer***

De virtuelle medarbejdere skal samarbejde om at løse dagligdagens opgaver på tværs af geografi. Nogle af dem indgår i tætte samarbejdsopgaver med meget intens kontakt. Andre er meget selvstændigt fungerende. Under alle omstændigheder skal de også fungere og spille sammen som team, hvor det bl.a. handler om at have føling med mere generelle udviklinger og dialog med hinanden og med lederen. Den tekniske bestykning er overordentlig væsentlig for at forstå de virtuelle medarbejders og leders dagligdag og arbejdsvilkår.

På flere måder ligner tre af virksomhederne hinanden, når det gælder tilgængeligheden til virtuelle medier: HPE, DONG Energy og COWI har alle i vidt omfang og med stor opmærksomhed installeret tekniske faciliteter til at afholde virtuelle møder. Medarbejderne har fx programmerne Lync eller Skype på deres computer. Virksomhederne har indrettet videokonferencelokaler.

Som følgende citater viser, er medarbejderne i disse tre virksomheder glade for de muligheder, som den virtuelle teknologi giver:

*”Kommunikationen som udstationeret medarbejder er blevet meget nemmere med de teknologiske muligheder!”*

*”Jeg er mest glad for videomøder, så er vi tættere på hinanden.”*

En medarbejder beskriver det daglige samarbejde med en kollega, og det er næsten som om, at det virtuelle møde mellem kolleger overgår det fysiske møde:

*”Jeg elsker at kunne dele skærm og kunne se hinanden på Lync over video – det er godt at kunne mærke hinanden. At dele desktop er virkelig godt, nogle gange bedre end møder ansigt til ansigt.”*

Ovenstående udtalelser fra medarbejderne viser, at de har taget de virtuelle værktøjer til sig som en væsentlig del af opgaveløsningen og som integreret og naturligt element i videndelingen med kolleger. Men deltagerne tilkendegiver samtidig, at det teknologiske niveau kunne være endnu bedre, og de har bl.a. følgende ting på ønskelisten:

- Nye virtuelle værktøjer i alle møderum og ikke kun i få af rummene.
- Nye IKT-programmer, som fx. Lync
- Talegengivelse, så man undgår skriftlighed ved computeren
- Fildelingsprogrammer.

Hos en af virksomhederne er der endnu ikke implementeret et tilsvarende niveau af virtuelle værktøjer og videokonferencefaciliteter. Derfor er der ikke mulighed for virtuelle teammøder. Nogle faggrupper savner muligheden for virtuelle møder, så de kan spare lang rejsetid. Andre faggrupper udtrykker ikke behov for mere teknologi, hvilket skal ses i sammenhæng med, at deres leder i vidt omfang kommer ud til medarbejderne. Disse faggrupper er lidt pas på nødvendigheden af at kommunikere på tværs af geografi, og de er derfor endnu ikke trænet i brugen af de virtuelle værktøjer. For en af faggruppernes vedkommende bruges der end ikke e-mails, fordi ikke alle medarbejdere har adgang til computer.

I de fire virksomheder er der dog under ét en bevidsthed om og interesse for yderligere raffinering af brugen af de teknologiske redskaber. De adspurgte er klar over, hvad man går glip af, hvis man ikke har dem. En medarbejder uden Lync siger således:

*”Jeg kunne tænke mig, at man bare lige kunne droppe ind til folk. Lync er et fantastisk godt redskab – vi skulle kunne bruge Lync til vores teammøder over video.”*

Tilgængeligheden af moderne kommunikationsfaciliteter er én ting. Noget andet er den tekniske kvalitet af de virtuelle værktøjer. Den viser sig at have stor betydning for medarbejdernes vurdering af de virtuelle møder og det bilaterale samarbejde kolleger og ledere imellem. Teknikken er genstand for stor irritation, når det ikke fungerer. I de fire virksomheder har der vist sig et ret forskelligt niveau af teknisk kvalitet. Generelt er man glad for de tekniske muligheder, og man er overordentlig villig til at tage dem til sig. Nedenstående citater fra virksomhederne giver nogle eksempler på kvalitetsaspekter:

*”Jeg er glad for Lync, der er lyden nemlig bedst. Jeg arbejder rigtigt meget hjemmefra, og der er forbindelsen via Lync bedre end telefonen.”*

*”Én-til-én samtaler med kolleger over Lync med fildeling fungerer teknisk godt, og det samme gælder Lync-møder med flere deltagere.”*

Man kan godt til nød leve med tekniske svigt i dagligdagen og ved eget skrivebord, fordi man kender hinanden godt som kolleger. Men når der afholdes møder med eksterne kunder og leverandører, er der ofte ønske om, at den tekniske kvalitet er særlig god. Her er virksomhedernes video-møderum med høj lyd kvalitet vigtige.

*”Hvis vi sidder med en ekstern, en leverandør eller kunde, så er de tekniske begrænsninger ofte for store. Vi har et fantastisk rum med tre store skærme. Der får man en helt anden kvalitet og mere en fornemmelse af at være i rum sammen med de andre.”*

Mange medarbejdere oplever således lejlighedsvis problemer med den tekniske kvalitet. Generelt står den tekniske kvalitet højt på medarbejdernes ønskeseddel, og medarbejderne finder, at tekniske problemer i det hele taget ofte ikke bliver taget alvorligt nok af ledelsen.

*”Når man arbejder i en virtuel organisation betyder tekniske problemer rigtigt meget. Tekniske udfordringer skal man være meget løsningsorienteret omkring!”*

Der er eksempler på problemer ved brug af fx Instant Message og Lync Video Call, som følgende citater illustrerer:

*”Man sidder med sin computer med hovedet helt inde i kameraet, og lyden er dårlig, og nogle gange står teknikken af.”*

*”Teknikken herinde (i møderummet) virker kun 9 ud af 10 gange. Det er ikke godt nok. Hvorfor bliver det ikke bare lavet, så det er i orden?”*

Selv om der er tale om virtuelle organisationer, er det interessant at notere en række eksempler fra interviewene vedr. manglende kompetencer i brugen af værktøjerne. Medarbejderne kender ikke nødvendigvis nok til teknikken, og de er heller ikke blevet instrueret i denne. Både ledere og medarbejdere efterspørger mere undervisning og skriftlige instruktioner i værktøjerne.

## Teamsamarbejdet

I virtuelle teams kunne man i princippet arbejde sammen blot med post og telefon som kommunikationsmidler eller hovedsagelig ved, at lederen rejser rundt og koordinerer teamarbejdet. Men det er en almindelig antagelse, at anvendelsen af mere avancerede virtuelle værktøjer gør teamsamarbejdet nemmere og sparer tid og penge til rejser både for ledere og medarbejdere.

I dette hovedafsnit beskrives, hvordan de virtuelle teams i praksis samarbejder og koordinerer for at løse dagligdagens opgaver, herunder i hvilken grad de betjener sig af virtuelle værktøjer og hvorfor. I interviewene kommer det frem, at teamarbejdet især udspiller sig ved brug af 1) Mailkorrespondance, 2) Lync Video Call, dokumentdeling o.l. 3) Virtuelle teammøder med flere eller alle teammedlemmer og 4) Fysiske møder, hvor alle samles.

Nedenfor uddybes deltagerens praksis inden for de fire niveauer af kommunikation:

## *Mailkorrespondancen*

Mails er et overordentlig vigtigt kommunikationsredskab på de virtuelle arbejdspladser, og endnu mere centralt end på andre arbejdspladser, hvor kollegerne arbejder tæt på. Mailen fungerer især godt, når der skal sendes meddelelser og udveksles dokumenter. Men mailkorrespondancen er ikke altid velfungerende ift. dialog, information og løsningsstøt samarbejde i det virtuelle miljø. Det kommer frem i følgende citat, at noget af dét, som ubemærket foregår på en fysisk arbejdsplads, kan være svært helt at erstatte med mail:

*”Mails fungerer ikke altid så godt. Svar fra leder og/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, som var hjælpsom. Nu bliver jeg kastet rundt, og dér hvor jeg sidder, kan jeg ikke altid lige logge på og/eller sende.”*

*”Jeg synes, at jeg har meget lidt viden om, hvad der foregår (i det virtuelle team). Det kunne være godt, hvis ledelsen én gang månedligt sendte et nyhedsbrev ud, eksempelvis om nyansættelser.”*

Man ser, at dét, som er en del af en ”normal mundtlighed” på en arbejdsplads, således ikke altid bliver eller kan blive omsat til e-mails. Medarbejderne kan savne, at kollegaen og sekretæren træder til i akutsituationer. Og endelig – meget vigtigt – mistes information ved, at snakken bare går i dagligdagen. Den uformelle kommunikation kan i et vist omfang omsættes til e-mails, men den bliver det ikke nødvendigvis.

## *Lync-møder*

Mange af de interviewede medarbejdere giver udtryk for at være glade for muligheden for Instant Message og Lync Video Call, når blot teknikken fungerer. Det sker i det daglige samarbejde. Et eksempel er, at man i en af virksomhederne arbejder meget projektorienteret. Her er der brug for en fælles gennemgang af tekst, diagrammer og billeder, og det sker bl.a. ved, at man deler skærm, så begge samtidig kan arbejde med dokumentet. Når man kender hinanden godt, er det fuldt ud muligt at få en effektiv arbejdsproces med denne metode. Kritikpunkter er, at man kan opleve udfald af systemet, og systemerne ikke helt kan håndtere en simultan brug af store og teknisk komplekse dokumenter og filer.



## *Det virtuelle teammøde med flere deltagere*

Den bilaterale kontakt er typisk ikke særlig kompliceret. Men hvordan arbejdes der med det virtuelle teammøde med flere eller mange deltagere? I HPE, COWI og DONG Energy afholdes der typisk virtuelle teammøder månedligt. Derudover holdes typisk årligt afdelingsmøder med udveksling af viden på tværs af teams. I disse virksomheder er de virtuelle møder etableret som en fast rutine, og de klarer hovedparten af teamkoordinationen.

Organiseringen med en udstrakt brug af virtuelle møder begrundes blandt andet i sparet rejsetid, og den tid kan bruges til at koncentrere sig mere om kerneopgaven. Med virtuelle møder kan man i princippet holde flere møder end ellers muligt, og hvis de ellers afvikles hensigtsmæssigt, vil de bidrage til videndeling, styrket teamsamarbejde og fokus på udvikling. Endelig siger interviewdeltagerne, at med mødeaktiviteten får man også serveret arbejdsmæssige udfordringer uden for den daglige rutine.

De virtuelle møder har typisk en fast dagsorden. Interessant er det, at møderne opleves af både ledere og medarbejdere som mere målrettede og effektive mht. opgaveløsning end de fysiske møder. De virtuelle møder er også som oftest af kortere varighed end de fysiske møder, nemlig typisk 1-1½ time. Resultaterne af undersøgelsen viser, at de virtuelle teammøder er vigtige for teamet i de tre virksomheder, hvor de er implementeret. Det er dog ikke ensbetydende med, at der ikke er udfordringer med de virtuelle møder. Interviewene afdækker en lang række udfordringer med at indarbejde gode virtuelle møderytmer og -metoder. Ledere og medarbejdere har klart erkendt, at det virtuelle møde ikke kan ledes som det traditionelle fysiske møde. Der er udfordringer, hvilket kræver en særlig opmærksom mødeplanlægning.

En af udfordringerne er, at det er svært at få den fulde opbakning og mødedisciplin fra hele teamet, hvis ikke mødet planlægges aktivt. Det er nødvendigt for både ledere og medarbejdere at få indarbejdet forståelse af, at møderne er vigtige og ikke noget, der bare sker med en ujævn og lav frekvens. Dette er et reelt problem for virksomhederne, hvor teammøder sommetider aflyses på grund af travlhed, og det opleves klart som ikke-befordrende for opfattelsen af vigtigheden af de virtuelle teammøder.

Selv når virksomheden indkalder til virtuelt teammøde, hænder det imidlertid også, at nogle medarbejdere alligevel ikke selv logger på. Det gælder fx for nogle medarbejdere, der er udstationeret til en midlertidig anden arbejdsplads:

*”Jeg logger ikke altid på til vores fællesmøder. Jeg kan ikke huske, om det er én gang om måneden – det er i hvert fald tit. Man kan deltage via Lync, men jeg har ikke prøvet det endnu. Egentlig ønsker jeg at prøve at deltage – det er måske nok min egen skyld, at jeg ikke har været med endnu.”*

En anden udfordring for de virtuelle møder ligger i mødekulturen, hvor afbalanceringen af deltagernes bidrag er vigtigt. Når deltagerne er tavse på et virtuelt møde, kan risikoen være, at lederen til gengæld er alt for aktiv, mens deltagerne, eller nogle af dem, forbliver passive. Det viser følgende eksempler:

*”Vi har forsøgt at afholde virtuelle fællesmøder via telefon, da vi ikke har video. Det har ikke fungeret særligt godt. Det ender bare med, at jeg sidder og taler, og det er meget svært for folk at byde ind og være engageret og skabe et rum.”*

*”Helt slemt gik det, da vi skulle dele resultaterne af vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse og have en åben diskussion. Det kan jeg simpelthen ikke få til at virke.”*

Når alle deltagere skal engageres på det virtuelle møde, viser det sig særlig svært, hvis der sidder en stor gruppe mennesker samlet det ene sted og måske endda også sammen med lederen, mens andre enlige logger på udefra. Det betyder, at nogle har direkte øjenkontakt med leder og kolleger og kan følge hinandens kropssprog og signaler, mens andre er isoleret og afskåret herfra.

*”En udfordring ved fælles møder er, at mange sidder én og én, og på kontoret sidder vi en gruppe.”*

Interviewpersonerne mener, at manglende social kontakt på de virtuelle møder er årsagen til, at det virtuelle møde bliver kortere end det traditionelle. Der opleves også ofte en lidt anden atmosfære med større neutralitet og objektivitet, der modvirker smalltalk på det virtuelle møde. Hertil kommer, at de virtuelle møder planlæg-

ges på forhånd i højere grad end de fysiske møder, således at der lægges låg på overraskelser og spontanitet.

Nogle ledere er opmærksomme på, at de virtuelle møder kræver en særlig og bevidst planlægning i meget højere grad end ved de fysiske møder. Det handler om at få alle deltagere med og at sikre, at medarbejderne er engageret i at komme til mødet. Når det som virtuel leder ikke er muligt at vide, om tavse deltagere er aktive, kræver det både tillid fra ledelsen, men også om en bevidst og omhyggelig planlægning for hermed at tilskynde til deltagernes aktive bidrag under mødet. På det punkt er der eksempler på stor kreativitet fra nogle ledesers side:

*”Vi holder virtuelle møder en gang månedligt. Her sørger jeg for at få det uformelle frem ved at spørge meget ind og få deltagerne på banen.”*

*”Jeg prøver at engagere medarbejderne i at være aktive i et emne, en opgaveløsning, en opfordring til at fortælle hvad de har lært.”*

Nogle gange er der gæsteoplægsholdere. Eller ledere sørger for små gættekonkurrencer om hinanden for at holde medarbejdernes opmærksomhed fangen og så man samtidig kan lære hinanden af kende.

En leder søger at afhjælpe problemet med at sikre engagement fra alle på det virtuelle møde med bl.a. følgende:

*”Jeg spørger fx direkte ind til hver deltager– hvad synes du, Henrik? – så kommer der dialog. Vi tager også altid en round-the-table og spørger ind til også det personlige hos hinanden. Det er der brug for, for at man føler sig som team.”*

Den manglende sociale kontakt på det virtuelle møde, som mange interviewpersoner oplever, søger nogle ledere at modvirke på bl.a. følgende måder:

*”I forbindelse med at få det personlige frem, så har alle lavet en slide om sig selv, hvor personlige interesser og privatliv (i store træk) fremgår.”*

*”Vi indleder mødet med fem minutter om smalltalk, fx fodbold, for at give teamfølelse.”*

I en af virksomhederne, som for nylig er overgået til virtuel organisation, afholdes der endnu ikke virtuelle møder. Men kommende store organisatoriske ændringer i virksomheden vil få betydning for mødepraksis i de teams, som indgår i undersøgelsen. To af de store faggrupper af medarbejdere savner dog ikke umiddelbart i den nuværende situation at få et større kendskab til og at holde møder med kolleger inden for egen faggruppe fra de andre geografiske enheder. De er tilfredse med at kende fagkollegerne på eget lokale kontor. Deres reservationer kommer til udtryk på denne måde:

*”Når man har så forskellig faglighed – hvorfor skal man så lære ti nye mennesker at kende? Vi kender ikke hinanden og hinandens navne, og ingen ønsker, det skal være anderledes”*

I modsætning til ovenstående citat har den tredje faggruppe i pågældende virksomhed et stærkt ønske om virtuelle værktøjer med henblik på videndeling på tværs. Lige nu arbejder de fx tæt sammen på egen geografiske enhed. Men kontakten udadtil med andre enheders fagkolleger opleves at være for sporadisk:

*”Kontakten sker på kun ét månedligt fysisk afdelingsmøde og derudover alene mulighed for at holde kontakt via brug af telefon og e-mails. Det har taget lang tid at lære hinanden at kende i regionen. Der er kun et afdelingsmøde, og det er et effektivt møde med relativt lidt plads til det sociale. Aftenarrangement kan ikke lade sig gøre, da der er for langt at køre. Jeg kender ikke de nye kolleger, vi er ude i tredje person – hedder hun Hanne – eller?”*

### *Fysiske teammøder*

Virtuelle møder er på mange måder den nye norm for hovedparten af de adspurgte. Men det er interessant at se på, i hvilke situationer man alligevel trods geografien og vælger at mødes fysisk i teamet. Det kan være bilaterale møder eller møder for hele teamet. Undersøgelsen viser, at fysiske møder i det daglige med en eller flere teamkolleger faktisk er af stor betydning for medarbejderne. Mange medarbejdere føler sig mere trygge ved de kendte fysiske møder med kolleger, som følgende udsagn illustrerer:

*”Jeg kan især godt lide at holde fysiske møder – derfor går jeg som oftest hen til en kollega på den lokation, jeg arbejder på, hvis jeg skal have hjælp.”*

Af samme grund anbefaler nogle virksomheder at tilrettelægge arbejdet på en sådan måde, at der er flere medarbejdere fra samme team på hver lokalitet, så man i det mindste kan se nogle af sine kolleger i det daglige, og der derved skabes en vis teamnormalitet.

Enkelte medarbejdere, som sidder alene på et arbejdssted, samarbejder mere med kunder eller i projekter med de kolleger, som de fysisk sidder på kontor med, end med deres eget team. Andre, der sidder alene, vælger i stedet selv at rejse en gang om ugen til den lokation, hvor det meste af teamet sidder:

*”Jeg er uden tvivl en lonesome ranger. Men heldigvis er mit firma på ingen måde restriktive med, hvor meget man må rejse. Det koster det, det nu koster. Det har jeg aldrig måtte høre for. Det er rart.”*

Fysiske møder for hele teamet er meget efterspurgt blandt de interviewede. Men hvornår vælger virksomheden at afholde fysiske møder i hele teamet eller evt. i afdelingen og hvorfor? Som den ene yderlighed har den ene virksomhed kun haft virtuelle møder i mange år og har efterhånden taget den konsekvens, at alle teammøder afholdes virtuelt månedligt, mens teams kun mødes fysisk yderst sjældent, nemlig hvert tredje år. Dette valg skal ses i lyset af, at virksomheden har teams på tværs af europæiske lande og dermed har meget lang og dyr rejsetid. Det spiller sikkert også ind, at virksomheden er kendt med IT-teknologi, hvormed medarbejderne også i højere grad er fortrolige med brug af virtuelle værktøjer. Blandt de interviewede i denne virksomhed er der dog en utilfredshed at spore, idet de savner de fysiske møder. En teamleder udtaler:

*”Vi ønsker mere face to face kontakt. Jeg ser selv mit samlede team én gang om året face to face og på samme måde har selv kun jeg et enkelt årligt face to face møde med min leder. Det ville give os mere glæde, mere videndeling og mere netværk med mere ansigt-til-ansigt. Det har vi virkelig brug for.”*

I to andre virksomheder er det kutyme, at hele afdelingen mødes fysisk mindst én gang om året, og de enkelte teams mødes hyppigere. Nogle teams mødes fysisk kvartalsvis, andre månedligt. Inde for nogle faggrupper i den fjerde virksomhed mødes teams ikke på tværs, men dele af teamet afholder møder på de geografiske enheder hver for sig. En tredje faggruppe mødes fysisk på tværs en gang om måneden.

Af undersøgelsen fremgår det, at der er fordele ved de fysiske møder, som de virtuelle ikke kan leve op til. Der er tre typiske situationer, hvor de tre virksomheder trods adgang til mange og gode virtuelle værktøjer alligevel bevidst vælger det fysiske møde i teamet eller afdelingen:

- 1) Når man skal starte noget nyt op: Et nyt team, et nyt projekt med flere deltagere, nye medlemmer i teamet eller med nye samarbejdspartnere
- 2) Når man skal udbygge teamånden og den sociale sammenhængskraft
- 3) Når der skal ske videndeling og skabes sammenhæng på tværs i hele afdelingen.

Her følger nogle intervieweksempler på fysiske møder, når man skal starte noget nyt op:

*”For eksempel hvis man starter et projekt op, og man skal samle gruppen første gang, vælger man at mødes fysisk. Eller når man skal have en ny leverandør ind, og der skal holdes et indlæg, så vælger vi også at samles.”*

Dette understøttes af andre respondenter, som også understreger, at når der er ukendte faktorer eller ukendte personer involveret, så er det fysiske møde at foretrække:

*”Jeg har som leder oplevet, at der gik lang tid, inden jeg mødte en medarbejder første gang, og det bryder jeg mig ikke om. Når man så møder folk efter lang tid, kan det være en overraskelse, fordi de er anderledes, end man havde forestillet sig.”*

Fysiske teammøder i starten af en relation opleves for hovedparten som en forudsætning for at skabe gode relationer senere på de virtuelle møder. En leder siger fx.:

*”Det gør en kæmpe forskel at man har mødt folk før, givet hånd og drukket et par øl sammen. Bare en enkelt eller to gange. Både som leder og som kollega. Det gør det lettere at tage telefonen og ringe til hinanden med eksempelvis faglige spørgsmål. Og det er vigtigt i et job som vores.”*

Det fysiske møde har også betydning for fortolkningen af den senere mailkorrespondance med kolleger:

*”Lige nu har jeg haft fysisk samarbejde med et par stykker på tværs- og har lært dem at kende. Mine kolleger er langt væk – men de er ikke længere væk end en smiley på en mail. Mails kan misforstås – det kan hjælpe på forståelsen af mails.”*

Der er i det hele taget i høj grad en tilbøjelighed til at mødes fysisk for at sikre, at teamet trods afstanden hænger sammen, og at man kender hinanden på andre måder end som skærmtrolde og med vægt på det sociale kendskab til hinanden. Med mellemrum ser medarbejdere og ledere en fordel i, at man samles. Efter mødet spiser man fx frokost sammen.

*”Mødet afsluttes med middag, og Så kommer folk.”*

Nogle gange holdes det fysiske teammøde på et projektkontor på lokationen hos de udstationerede medarbejdere, hvilket dels giver et indblik i teamets aktiviteter på andre geografier, dels opleves som en anerkendelse af de udstationerede:

*”Det er godt at få vist den interesse, at kollegerne kommer herud.”*

I HPE vælger man dog ikke at holde fysiske møder ved fx ansættelser, og virksomheden synes alligevel at håndtere usikkerheder ved mødet mellem teammedlemmer med en langt lavere mødehyp-pighed end de øvrige virksomheder. Det accepteres bl.a. pga. de lange fysiske afstande. Det illustrerer også det situationsbetingede i den måde, som kommunikationen foregår på i de virtuelle teams.

## Lederens kommunikation

Lederne er kernefigurer i samspelet på arbejdspladsen. De skaber rammer og vilkår for kommunikation. Og de kommunikerer selv som led i udførelsen af deres lederjob. Dette hovedafsnit handler om, hvordan lederen vælger at møde medarbejderne i det daglige – fysisk og virtuelt og i hvilken kombination. Det handler også om, hvilke tanker lederen gør sig ift. sin kommunikation med medarbejderne ud over dét, som beskrevet ovenfor foregår på teammøderne.

Fysisk versus virtuel tilstedeværelse er et vigtigt tema for både ledere og medarbejdere. Nogle ledere har eksplicit taget stilling til og ønsker jævnligt at være til stede fysisk for alle medarbejdere. En af de interviewede ledere sikrer fx dette ved at have faste arbejdsdage på alle teamets lokationer. Om vigtigheden af at have en i det mindste lejlighedsvis fysisk kontakt med lederen, især i starten, siger medarbejderne:

*”Min leder gør meget ud af, at vi mødes i teamet, og at hun selv er på begge lokationer. Man har ikke følelsen af, at hun ikke er her. I starten, da vi ikke kendte hinanden godt, gjorde hun særligt meget ud af at mødes fysisk med os.”*

Imidlertid er det ikke altid kun det fysiske nærvær, der efterspørges af medarbejderne, men i det hele taget lederens tilgængelighed. Denne kan i udstrakt grad nås gennem den virtuelle kommunikation.

*”Det er meget nemt at få fat i min leder, og hun giver udtryk for, at hun er kontaktbar.”*

*”Min leder er der altid, når vi har brug for ham. Efter han har været min leder i to år, ved jeg, at han er der for mig.”*

Lederne er glade for, at de via de virtuelle værktøjer kan afholde ad-hoc møder med egne lederkolleger:

*”Det er altid muligt at tage et hurtigt ledermøde, fx kan vi altid koble op i bilen.”*



Muligheden for at anvende video og billeder er tiltrækkende for nogle ledere:

*”Nu om dage er det godt, fordi man kan sætte billede på telefon-samtalen. Inden det bad jeg på et tidspunkt medarbejderne om at lave en præsentation af sig selv til et møde. Det kunne jeg efterfølgende bruge til at spørge ind til ved de personlige samtaler. Jeg vil til at bruge mere billede/video på samtaler, især ved onboarding af nye medarbejdere, til interviews, og når jeg skal lære medarbejderne noget.”*

Medarbejderne fremhæver i kontakten med lederen især lederens én-til-én samtaler. Disse kan enten være fysiske eller som i følgende eksempel, hvor lederen taler over telefonen:

*”Jeg har en samtale med remote medarbejdere ½ time ca. hver uge i telefon. Det er planlagt og ligger i kalenderen. Under samtalen er der plads til det uformelle, vi starter med at snakke om weekenden, og så laver jeg vittigheder (med respekt for deres personlige grænser), og så taler vi om opgaverne.”*

Mails fra lederen, fx i form af et fast nyhedsbrev, er i det hele taget også af stor betydning for medarbejderne. De kan give en tryghed for medarbejderen og savnes, hvis de udebliver:

*”Før fik vi altid nyhedsbreve fra lederen hver fredag – det har vi ikke fået de sidste par måneder.”*

Lederne reflekterer også over en retfærdig fordeling, således at medarbejderne ikke føler, at nogle lokaliteter har højere prioritet end andre. Her er en meget bevidst brug af de tekniske hjælpemidler af stor betydning:

*”Og mht. information er det vigtigt, at de på den anden lokation ikke føler, at informationen kommer ud til min egen lokation først. Derfor bruger jeg mailen.”*

*Fysiske teammøder anvendes stadig som supplement, især når nye relationer skal skabes, når teamånden skal styrkes, og når der skabes relationer på tværs af teams.*

Det fremgår af svar fra både medarbejdere og ledere, at der er et ønske om lederens aktive virtuelle kommunikation gennem bl.a. én-til-én samtaler og mails. Den virtuelle praksis kan derfor supplere lederens fysiske møder med medarbejderne på en god og meningsfuld måde. Løsningen på mange af den virtuelle leders udfordringer består i en meget bevidst stillingtagen og nøje planlægning. En sidegevinst af disse bestræbelser er kompetencer, som kan bruges i mange andre ledelsessammenhænge, siger nogle ledere.

## Arbejds miljø og social kapital

Hvordan oplever de virtuelle ledere og medarbejdere deres arbejdsmiljø og hvordan ser de på den sociale kapital, herunder spørgsmål om samarbejdet, tillid og retfærdighed?

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at de virtuelle medarbejdere med nogle undtagelser vurderer arbejdsmiljøet som værende udmærket. Interviewundersøgelsen går ned under overfladen, og der kommer noget kød og blod på. Det er vigtigt at vide, hvorfor og hvordan arbejdsmiljøet er godt, men også om der er nogle underliggende reservationer og risici.

Indflydelse og social kapital er centrale parametre i arbejdsmiljøundersøgelser og -forskning. Det er også nogle af de faktorer, som interviewpersonerne nævner som særligt vigtige for deres trivsel. I den sammenhæng behandler afsnittet både hensigtsmæssige vaner mht. at sikre et godt arbejdsmiljø, men også de udfordringer, som interviewpersonerne peger på. Med baggrund i beskrivelsen af virksomhedernes praksis ift. mødeformer og kommunikation tages bestik af deltagerens eventuelle forslag til videre aktiviteter til det gode arbejdsmiljø i virtuelle virksomheder.

### *Indflydelse*

Uddannelsesniveaue er relativt højt i de interviewede virksomheder, og arbejdsopgaverne kræver typisk en stor professionalisme og erfaring. Der er tale om engagerede mennesker, som også lægger vægt på en stor indflydelse på deres daglige arbejdes tilrettelæggelse. Stor indflydelse hænger positivt sammen med et godt arbejds-

miljø (NFA, 2006). Indflydelse på egen arbejdssituation kan især have betydning for stress og psykisk arbejdsmiljø, bl.a. fordi indflydelse giver medarbejderne mulighed for at tilpasse arbejdet til egne behov og for at lære på jobbet. Lav indflydelse kombineret med høje krav i arbejdet kan være en arbejdsmiljømæssig farlig cocktail. Omvendt er meget høj grad af indflydelse sammen med meget høje krav ikke uproblematisk, for måske leder det til, at medarbejderen får problemer med at overskue og forudsige arbejdet. Det er en central konklusion i danske og udenlandske arbejdsmiljøundersøgelser, at muligheden for social støtte fra overordnede og kolleger skal ses i sammenhæng med niveauet for indflydelse.

Disse pointer bekræftes i spørgeskemaresultaterne, hvor opfattelsen af indflydelse i virksomhederne generelt lå højt. Dykker man ned i interviewene, fremhæver både medarbejderne og lederne indflydelsen på eget arbejde som en mulighed og nødvendighed i netop den virtuelle organisation. Det ligger nærmest indbygget i virksomhedsformen. På det meget praktiske og operationelle plan synes et team fx at det er en fordel, at de selv har indflydelse på ferier og fridage, som de selv aftaler indbyrdes.

I en af de andre virksomheder oplever medarbejderne en udstrakt frihed til selv at træffe beslutninger. Fx har nogle af deltagerne selv valgt at være udstationeret hos kunder. Når man er væk ”hjemme fra” og blandt mennesker, som ikke formelt set er en del af ens egen virksomhed, så er hverdagen afvekslende med langt større frihed. En af deltagerne udtrykker det bramfrit som:

*”Jeg passer fuldstændig mig selv!”*

Også andre finder, at arbejdet som udstationeret eller som placeret i en del af virksomheden med kolleger i andre faglige områder finder det fagligt spændende. De kan lide at *”være ude og bygge noget op og at se, at de kan få det til at ske”*.

Nogle medarbejdere fremhæver i forbindelse med deres indflydelse på eget arbejde og egen arbejdstid, at de oplever at opnå bedre koordination med familielivet. De kan bedre tilrettelægge arbejdstiden, så det fx passer med børns behov. Når man kan vælge, om man arbejder ude eller hjemme, kan der opnås en fleksibilitet, fx så der indpasses et lægebeføg eller et andet privat arrangement. Spørgeskemaundersøgelsen viste, at nogle af respondenterne generelt

ikke desto mindre oplever en høj grad af arbejds-/familielivskonflikt, mens andre er mindre belastet.

Mange interviewdeltagere nævner indflydelse som den væsentligste tilfredshedsparameter for deres arbejdsmiljø, men det er dog ikke alle, der oplever stor faktisk indflydelse. Det skal ses på trods af de aktiviteter, som virksomhederne gennemfører for at inddrage medarbejderne i strategiske processer. Eksempelvis har en gruppe virtuelle ledere være meget opmærksomme på, at de virtuelle medarbejdere også er med og har mulighed for at levere inputs. Medarbejdernes bekymringer skal høres på tidspunkter, hvor organisatoriske omstillinger drøftes. Alligevel retter medarbejderne på virksomheden kritik af for meget topstyring, men denne kritik rettes dog ikke mod den umiddelbare ledelse, men længere oppe i virksomheden. På en anden virksomhed er virksomhedens organisering også under løbende diskussion, og en faggruppe frygter en beskæring af den nuværende indflydelse på egen daglig praksis. Denne faggruppe føler sig i ringere grad end medarbejdere i de øvrige virksomheder i stand til at kunne påvirke de overordnede beslutningsprocesser.

### *Social kapital*

Social kapital er et meget centralt begreb inden for arbejdsmiljø. Social kapital kan være udfordret i en virtuel kontekst og er derfor også et hovedfokus i dette forskningsprojekt. I arbejdsmiljømæssig sammenhæng indsnævres begrebet fortrinsvis til at være centreret om kendetegn ved samarbejdet i virksomheden. Nedenfor lukkes der op for tre sider af social kapital: Sammenhængskraft, tillid og retfærdighed, som disse faktorer konkret opleves af medarbejdere og ledere i de fire virksomheder.

### *Sammenhængskraft og indbyrdes samarbejde*

Sammenhængskraft handler om, hvordan man i teamet, afdelingen og firmaet føler sig forbundet med hinanden. Den handler også om fælles mål, værdier og strategier. Sammenhængskraften medvirker til, at man har sympati med hinanden og hjælper hinanden, og sammenhængskraften har således betydning for teamsamarbejdet. I virtuelle organisationer kan der være udfordringer, fordi man netop ikke har den daglige og også uformelle kontakt.

Om den essentielle betydning af sammenhængskraften, siger en leder:

*”Det er MEGET vigtigt, at mine medarbejdere føler et tilhørsforhold til virksomheden, fordi de er ambitiøse folk. Company brand og loyalitet er meget vigtig. De er ambitiøse mennesker, og det er vigtigt for dem at kunne se deres karrieresti, og hvis de ikke er loyale overfor firmaet, kan de ikke se den.”*

Fælles mål og strategi er noget, som medarbejderne ser som en vigtig brik ift. at skabe den ønskede teamsammenhæng. De siger bl.a.:

*”Fælles mål er noget, som vi har arbejdet temmelig meget med. I forbindelse med vores nye chef. Hver enkelt afdeling har fået fem hovedmål.”*

*”Min afdeling har en strategi, som en del af strategien fra den store organisation. Vi har som medarbejdere været med til at skabe denne strategi–selvfølgelig!”*

Lederne nævner forskellige virkemidler for at skabe sammenhæng i teamet:

*”Jeg søger at skabe relationer ved at sætte dem sammen i forskellige sammenhænge. På baggrund af tilfredshedsundersøgelse vælger vi tre-fire emner, nedsætter projektgrupper med en tovholder, og jeg parrer dem i opgaveløsningen, så de arbejder sammen med nogle nye.”*

*”Vi holder møder én gang månedligt. På vores møder (som er virtuelle) sørger jeg for, at få det uformelle frem. Dette gør jeg ved at spørge meget ind og få deltagerne på banen.”*

Gode kollegiale relationer har betydning for sammenhængskraften, som her fremhævet af en medarbejder:

*”Relationerne er gode i afdelingen, jeg føler mig fri til at ringe en kollega op, hvis der er noget, jeg er i tvivl om. Vi kender hinandens personligheder, vi er blevet personlighedstestet, og derigennem har vi delt med hinanden. Det er altså virkelig godt at kende og forstå hinanden den vej.”*

## *Tillid*

Tillid kan også opfattes som en arbejdsmiljøfaktor, og det er et centralt element i social kapital. Med tillidsfaktoren ses der på, i hvor høj grad medarbejderne mener, at man kan stole på hinanden. Tillid kan handle om ligestillede parter, dvs. om forholdet mellem kolleger, eller det kan handle om forholdet mellem ledelse og medarbejderne. I denne undersøgelse er der fokus på forholdet mellem den virtuelle nærmeste leder og medarbejderne.

Medarbejderne i interviewene udtrykker i høj grad tillid til nærmeste leder. De giver en række eksempler på, hvordan ledelsens inddrager medarbejderne og opbygger tillidsforhold. Således ser medarbejderne det som udtryk for tillid, når lederen vælger fysisk at være til stede og jævnligt komme rundt til de lokationer, hvor de forskellige medarbejdere sidder. Medarbejderne ser det også som tillid, at lederen ved opstart af et nyt team lægger vægt på, at teamet mødes fysisk. Det er tillidsskabende, at lederen gerne vil lære medarbejderne at kende.

Lederne benytter sig af en række virkemidler for at opbygge tillid, og det sker både ift. de enkelte medarbejdere og kollektivt i teamet. Når medarbejderne får mulighed for selv at styre deres arbejdstid, betragter de det som hovedregel som et udtryk for ledelsens tillid til dem. Det er en tillid til, at de gør deres bedste og lægger sig i selen, også selv om de arbejder langt fra lederens almindelige kontrol og overvågning. Indflydelsen betyder også omvendt, at de selv har tillid til lederen og dennes evner til at styre sit team som helhed frem mod resultater.

Mange ledere tænker over deres kommunikation, og hvordan den kan medvirke til at skabe tillid. En leder understreger betydningen af tillid i en virtuel kontekst:

*”Jeg lægger meget vægt på de to værdier: Tillid og respekt. Selvom vi i firmaet har fire andre værdier, er det tillid og respekt, der betyder noget for mig/os. Hvis vi bare kan have de to, så er vi kørende, - så løser vi det hele. Som virtuel leder er det meget vigtigere end som leder generelt, for som virtuel leder kan jeg ikke følge op på, om folk driver den af, eller hvad de gør.”*

*”Som virtuel leder er det meget vigtigt, at jeg kender mine folk. Jeg skal kunne stole på dem fuldt ud. Min erfaring er, at medarbejderne er meget forskellige, og derfor spørger jeg dem fra starten, hvordan de selv gerne vil have det. Jeg bruger smalltalk til at lære dem at kende og til at skabe en god relation.”*

*”Når jeg taler med medarbejderne om deres arbejde, fx når de er i gang med at levere eller træffe beslutninger, er det coachende. De fortæller mig, hvad de laver, og jeg giver dem gode råd.”*

Imidlertid lykkes det ikke alle ledere at skabe den nødvendige tillid i den virtuelle virkelighed. En leder udtrykker fx følgende problem:

*”Når folk er så frie, som de er i deres arbejde, så holder de pludselig ferie eller laver andet, der ikke er arbejdsrelateret. Det er jo ikke ok. Så snyder de.”*

Lederen ser én-til-én samtaler også som en tillidsskabende aktivitet, og medarbejderne sætter stor pris på, at nærmeste leder prioriterer disse samtaler. En medarbejder udtaler fx om disse samtaler:

*”Jeg er ærlig til one-to-ones, som jeg har med min leder. Det er positivt for mit arbejdsmiljø. One-to-ones skal vi helt sikkert fastholde. Min leder sørger i virkeligheden for, at vi har det godt sammen, at der er åbenhed og ikke for meget støj på linjen, så vi kan samarbejde om det, vi skal.”*

## **Retfærdighed**

Når man bruger retfærdighedsbegrebet i arbejdsmiljøssammenhænge, måles der på medarbejdernes oplevelse af, at beslutningsprocesser foregår retfærdigt, at goder og privilegier fordeles fair, og at konflikter løses på en afbalanceret måde.

I de virtuelle sammenhænge i denne undersøgelse kommer det frem, at retfærdighed bl.a. handler om, at medarbejderne ikke må føle, at nogle lokaliteter har højere prioritet end andre. Det reflekterer lederne meget over. Ledere, som eksplicit eller implicit inddrager en målsætning om retfærdighed, sender fx en mail med vigtig information til alle på samme tid. Det sker for at undgå, at én lokation ved korridorsnak skal få informationen før andre.

At vælge at afholde teammødet på en mindre geografisk enhed, hvor teamet ikke plejer at komme, kan medvirke til medarbejderens oplevelse af retfærdighed og ligeværdighed mellem lokationerne:

*”Det er godt at få vist den interesse, at kollegerne kommer herud.”*  
Nogle medarbejdere udtrykker dog, at de oplever sig uretfærdigt behandlet ift. transporttid:

*”De andre synes, der er længere over til os, end vi til dem. Vi bruger selv tre timer på at køre nogen gange, og vi er tvunget til at komme til et møde, som vi ikke synes er relevant!”*

Også opgavefordelingen kan opleves uretfærdig, og her er der kommentarer i interviewundersøgelsen, som tyder på en vis ”centralismetankegang”:

*”Nogle projekter når aldrig ud til os i provinsen. Opgaverne fordeles til dem, som sidder i København, hvor opgaverne typisk går ind. Ingen af de større udlandsprojekter er nået ud til provinsen, og de spændende udlandsstillinger kommer også til storbyen først.”*

Ovenstående svar på interviews omkring den sociale kapital, tillid, retfærdighed og teamsamarbejdet illustrerer således, at tillid og samarbejde i virtuelle teams ikke kommer af sig selv. Nogle respondenter finder, at lederen spiller en uhyre vigtig rolle for at styrke samarbejde og sammenhængskraft og for opbygning af tillid og retfærdighed.

Udviklingen af teamsamarbejdet er en løbende proces, hvor virtualitet udgør en særlig udfordring, som lederen løbende skal tage højde for og mestre. I den sammenhæng er teamledelsen en særlig



vigtig faktor. Det kræver ikke blot en positiv indstilling, men også en bevidst indsats fra medarbejdernes og lederens side. Interviewene viser også, at det lykkes langt hen ad vejen i de virksomheder, som indgår i denne undersøgelse. Et godt og tillidsfuldt forhold til kolleger kan dog til en vis grad kompensere for en mindre end optimal indsats fra lederens side.

## Arbejds miljøudfordringer og risici

Som nævnt ovenfor opfattes arbejdsmiljøet af ledere og medarbejdere som i helt overvejende grad godt i de fire virksomheder. Men der er også udfordringer, herunder nogle, som hænger særligt sammen med den virtuelle organisationsform. I dette afsnit dykkes der ned i, hvordan medarbejdere og ledere beskriver disse udfordringer, og hvordan de arbejder med at minimere risici i praksis. Der ses her på to aspekter nemlig frekvensen af kontakt og graden af isolation, og i næste afsnit ses på stress. Dette er alle aspekter, som også i spørgeskemaanalysen fremstod som klare arbejdsmiljømæssige opmærksomhedspunkter.

### *For sjælden kontakt*

Trods fordele ved virtuelle arbejdsformer, så kunne medarbejderne ideelt set godt tænke sig mere direkte kontakt med deres leder og hele teamet. Sådan fremstår dilemmaet i spørgeskemaundersøgelsen. Oplevelsen af for sjældne møder giver anledning til negative kommentarer blandt interviewpersonerne. De berører især mulige negative konsekvenser for sammenhængskraften i teamet.

Flere dilemmaer og indimellem også frustrationer træder frem. Her er det først en leder, der taler om for sjælden kollegakontakt i hans team. Konsekvensen er, at kontakten mellem kolleger går for meget gennem ham selv, og han derved bliver flaskehalsen:

*”Vi har en enkelt gang været samlet alle sammen i afdelingen - for tre år siden. Det var rigtig godt, og det ville jeg ønske, at vi kunne gøre igen. Efterfølgende kunne det mærkes, at medarbejderne var bedre til at kontakte hinanden direkte, frem for at det hele skulle gå gennem lederen.”*

*Der er eksempler på, at ledere kender for lidt til, hvad der egentligt foregår i teamet:*

*”Som virtuel leder er det en ulempe, at det er svært at fange, hvordan det går i gruppen, om de har det godt sammen. Det er svært at få øje på, når det kun er de små krusninger.”*

En medarbejder udtrykker sit savn efter nærmeste leder direkte på følgende måde:

*”Min leder sidder på et andet kontor – og det ville jeg ønske, var anderledes!”*

Nogle medarbejdere oplever sig direkte overset af nærmeste leder:

*”Min leder ser mig ikke. Jeg skal altid gøre ham opmærksom på, hvem jeg er, og hvad jeg laver. Det tager lang tid at lære hinanden at kende.”*

Af ovenstående udtalelser ses det, at sammenhængskraften ikke er opbygget til et tilfredsstillende niveau for alle medarbejdere og i alle virksomheder. Det fremgår af eksemplerne, at oplevelserne tilsyneladende også er person- og situationsafhængige, hvorfor det giver god mening for lederen at lytte til og imødekomme den enkeltes behov og synspunkter.

## ***Social isolation***

De medarbejdere, som sidder helt alene på deres lokation uden teamkolleger eller ledere tæt på, oplever væsentlige afsavn ift. social kontakt. Sådanne medarbejdere fortæller under interviewet, at de kan føle sig meget ensomme. Nogle oplever helt at miste kontakten til kolleger, som de godt nok arbejder sammen med, men som de er på lang afstand af.

*"Jeg tænker over, at det er langt væk fra mine kolleger på kontoret – dem mister jeg lidt kontakten til."*

*"Jeg har intet socialt på mit arbejde. Det er virkelig ikke godt for mig, og jeg taler ikke engang med mit team hver dag."*

*"Det er hårdt. Vi plejede at være sammen hver dag, nu ses vi kun hver fjerde uge."*

På en arbejdsplads kan det være af meget stor værdi at kunne dele betydningsfulde oplevelser med kollegerne. Men på afstand kan tolkningen af, hvad der er betydningsfuldt eller ej, være svær. Nedenstående citat fortæller noget om e-mail-kommunikationens bag-sider:

*"Jeg så mailen fra lederen og tænkte: A hva'? Det var simpelthen så uforskammet. Men jeg vidste ikke, om det bare var mig – hvad mon alle de andre tænkte? Jeg overvejede at ringe til min kollega på Sjælland, men skrev i stedet for en mail tilbage til lederen. Så fik jeg bare en kritik tilbage fra ham, at jeg ikke skulle bruge 'reply to all', når jeg svarede ham. Jeg følte mig fuldstændig alene og havde lyst til at græde."*

*"Man har ikke en reel personlig relation. Det mangler. Det her er rent business. Man opdaterer ikke hinanden, eller har diskussioner over bordet. Jeg savner det, for nogen gange er det, hvad man har brug for, også selv om det ikke er særlig tit. Nogen gange har du brug for nogen, der kan lytte til ens klager."*

Flere af de medarbejdere, der sidder alene, har en oplevelse af, at de bliver glemt af lederen og kollegerne, når der skal peges på, hvem der skal forfremmes eller have de mest spændende opgaver, jf. nedenstående citater:

*"Jeg har ikke så store chancer for at forbedre mig, for er der mon nogen der ser, hvad jeg laver? Ingen kender åbenlyst mit arbejde. Mon de ser mig?"*

*"Man skal ikke have lyst til at gøre karriere her, for man bliver glemt, når man sidder så langt væk."*

Nogle kan have en følelse af ikke rigtigt at høre til:

*”Ulempen er, at man ikke rigtig hører til nogle steder – jeg prioriterer altid at komme ind på kontoret, når der er mulighed og lejlighed til det. I forbindelse med at jeg skulle være projektleder på et nyt stort projekt, opdagede jeg, at jeg kendte så lidt til mine kolleger, at jeg havde svært ved at benytte mit bagland – dét var en ulempe.”*

Hovedparten af de medarbejdere, der sidder alene og fjernt fra andre, oplever generelt at få for lidt information, uanset om de er nyansat eller meget erfarne:

*”Man får ikke besked om, når der laves ændringer i eller nye procedurer. Det er typisk for vores firma.”*

Mange kolleger er klar over, at den virtuelle organisation kan skabe ensomhed hos andre kolleger, bl.a. fordi man i dag skal klare mere på egen hånd og får mindre sekretærhjælp end før i tiden. En kollega siger bl.a.:

*”Det virtuelle gør jo, at den enkelte person står meget alene. Han eller hun skal betjene sig af det virtuelle miljø for overhovedet at fungere i et job. Hvor der tidligere var nogle servicefunktioner, for eksempel sekretærbistand, er brugerinterfacen i dag måske ikke eksisterende.”*

Manglende sekretærbistand kombineret med svigtende IT-færdigheder kan betyde fx, at de socialt isolerede kan have svært ved at få det fulde udbytte af de tilgængelige informationer. De skal selv søge på firmaets web-ressourcer, og de får måske ikke den nødvendige hjælp af firmaets administrative hjælpefunktioner. Hotline-hjælp opleves mindre personlig og mindre brugbar.

Når de socialt isolerede medarbejdere sender mails med forespørgsler, får de ind imellem intet svar, eller de oplever mailforespørgsler viderecirkuleret for derefter at blive glemt. Dette tids-spilde giver frustrationer, og opleves som mangel på anerkendelse.

De medarbejdere, der fra starten har været rekrutteret ind til en geografisk lokation fjernt fra det sted, hvor hovedparten af kollegerne sidder, har endnu sværere ved at opleve følelsen af team-samhørighed. Generelt oplever de at få for lidt introduktion fra starten og for lidt personlig kontakt med deres kolleger. I værste

fald er det en ond cirkel, for når man er udenfor, bliver man mindre engageret og kan være tilbøjelig til at udeblive fra de virtuelle teammøder. Den yderste konsekvens for nogle af disse enkeltstående medarbejdere er, at de ikke alene har svært ved at føle sig som en del af et fællesskab, men også har svært ved at føle sig som en del af firmaet og give det den fornødne opbakning.

*”Jeg føler ikke rigtigt, at vores strategi også er vores teams strategi. For at være helt ærlig. Men det hænger også sammen med, at vi mangler personlige relationer.”*

Hvordan søges problemet løst, hvad forsøger medarbejderne og lederne at gøre? En leder erkender problemerne, men nedtoner dem også:

*”Mine medarbejdere, der sidder udstationeret, er min største udfordring – det er enormt svært at lægge ind i kalenderen at komme ud til dem – det indrømmer jeg blankt, at det gør jeg ikke. Jeg ved det er en mangel, men det spiller kun en lille rolle i vores hverdag.”*

Nogle medarbejdere sidder alene på den måde, at de ikke har kolleger fra deres eget team siddende tæt på, men som dog på deres lokalkontor sidder sammen med medarbejdere fra et andet team eller fra andre firmaer. Her finder nogle af dem, at de har stor gavn af den sociale kontakt, selv om man ikke er i samme team:

*”Mine kolleger på det lokale kontor er gode til at tage mig med til deres arrangementer.”*

Andre enligt siddende medarbejdere holder sig hellere for sig selv og søger ikke kontakt med disse lokale kolleger, først og fremmest fordi kollegerne har andre fagligheder og opgavekategorier.

Løsningen med at en medarbejder prioriterer at få sin sociale kontakt først og fremmest på sit lokale kontor, uanset kollegernes faglighed understøttes af nogle ledere:

*”I en virtuel organisering kan man ikke få det sociale behov dækket i sin afdeling, man skal have det dækket dér, hvor man sidder. Som virtuel leder kan du ikke være medarbejdernes sociale netværk. Hvis de ikke får det lokalt, får de det ikke.”*

Lederen kan søge støtte i form af aftaler med lederkolleger på den lokale lokation, hvor den belastede medarbejder sidder og på den måde sørge for at der holdes øje med trivslen, en såkaldt ”lederens forlængede arm”:

*”Jeg følger op på mistrivsel gennem ledere på de andre lokationer. Hvis der er mistrivsel, er det vigtigt, at jeg mander op med kolleger og ledere på samme lokation som medarbejderen. Jeg kan direkte bede nogle om at holde øje, tage en frokost med vedkommende og/eller opfordre dem til at komme mere på kontoret, hvis de fx er begyndt at isolere sig hjemme”.*

Ovenstående citater fra interviewundersøgelsen viser, at nogle personer oplever for sjælden kontakt med kolleger og mere alvorligt, at nogle føler sig socialt isoleret med risiko for at komme ind i en negativ spiral af at føle sig glemt og udenfor. Lederne erkender problemet, men de kan ikke alle se muligheder for at komme rundt til alle sine medarbejdere. Som vi har set, lægger nogle ledere løsningen over på medarbejderen selv. De må selv sige til og fra. Enkelte ledere klarer sig med hjælp fra lederkollegaer på de forskellige lokationer, der holder øje med trivslen og dermed fungerer som lederens ”forlængede arm”.

## ***Risikoen for stress***

Det er kendt i arbejdsmiljøundersøgelser, at stress er en alarmtilstand, der kan opstå, når opgavemængden eller sværhedsgraden af opgaverne overstiger en medarbejders evner eller arbejdskapacitet. Stress kan blive langvarig og dermed på længere sigt føre til sygdom. Af de årsager er stress en arbejdsmiljøfaktor, som der er stor opmærksomhed om.

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at stor arbejdsmængde og oplevet stress var den mest kritiske arbejdsmiljøfaktor i tre ud af fire deltagende virksomheder. Det kom også frem, at problemer med stress ikke er direkte korreleret til graden af virtualitet. Men da stress kan være et alvorligt problem for medarbejdernes helbred, er det interessant at undersøge, hvordan stress opleves og håndteres af de virtuelle ledere, og om forebyggelsen giver særlige udfordringer for dem.

Der kan være mange forskellige årsager og udslagsgivende faktorer. Nedenfor gennemgås de stressrisici, som interviewpersonerne især fremhæver i den virtuelle arbejdsituation. Der ses også på, hvordan stress håndteres af de virtuelle ledere.

### *Bombardement af e-mails*

Interviewdeltagerne beskriver, at e-mails er den foretrukne kommunikationsform i den virtuelle organisation. Bunken af e-mails, som konstant tikker ind, ses imidlertid som et stort pres. Således udtaler en medarbejder:

*”Det her virtuelle er hårdt, og man skal virkelig passe på sig selv, det kan godt stresse med alle de mails i boxen. Jeg bliver virkelig lagt ned af mails.”*

E-mails opleves også som særligt svære at overskue. En medarbejder sammenligner håndteringen af e-mails med håndteringen af papirbunker på et bord. Papirbunker kan lettere overskues, fordi de har et fysisk udtryk, som er iøjnefaldende, når bunken bliver for høj. Bunken af e-mails kan ikke på samme måde gøre opmærksom på sig selv. Et stort antal ubesvarede e-mails på kort tid kræver en ekstra selvdisciplin:

*”Der kommer rigtig meget ind i e-mailen, så der sker en hård prioritering nogle gange.”*

Hvis man selv går og venter på svar fra andre på mails, kan der være et ekstra stressmoment, især hvis man er afhængig af dem for at kunne komme videre med at løse egne arbejdsopgaver. Et godt arbejdsflow i en virtuel organisation være meget afhængigt af tolkningen af kollegaens svar på en mail. Man kan ikke altid være helt sikker på, om kollegaen i den anden ende af landet har forstået ens mail korrekt, og hvordan man selv skal tolke et manglende svar:

*”Når man går og venter svar på mails, ved man ikke rigtig, hvad dem i den anden ende tænker. Jeg sidder tit og tænker, hvorfor svarer de ikke på mine mails? Er de optagede, mine kolleger, eller hvad?”*

## *Høje krav fra andre og fra sig selv*

De arbejdspladser og teams, som indgår i denne undersøgelse, er for hovedpartens vedkommende kendetegnet ved at være karriereorienterede. Medarbejderne vil gerne fremad, og de har fokus på, om der er nye og interessante arbejdsudfordringer. Selv om det måske er frivilligt, om man vil melde sig ind i karrierekampen, kan kollegers indbyrdes konkurrence spille ind på stressniveauet. Som det udtrykkes nedenfor, kan der være en ”forhandling” om arbejdsmængden, som kompliceres i virtuelle miljøer. En af de ting, som kendetegner jobbet, er, at der er fokus holdes på opgaven, mens arbejdstimeforbruget bliver underordnet.

*”Ledelsen giver os besked på, at vi skal huske at registrere alle vores timer. Det er nok det, vi er lidt dårlige til, og til det, der hedder 11-timers regel. Det med afspadsering er der ikke noget, som hedder, når vi har jobløn. Der opstår et internt konkurrencemiljø, der er rimeligt omfattende. Det er det faglige, vi snakker om. Der er jo nogen, der har børn, mens jeg er anderledes frit stillet.”*

*”Vi overkommer flere ting og behandler mere data nu, end vi gjorde før. Der er ikke overarbejdsbetaling mere. Vi er joblønnen, og vi har slet ikke styr på, hvor meget vi arbejder, computeren er med hjemme. Den der case-orientethed, den driver simpelthen arbejdstiden op i et omfang, som vi ikke har styr på i dag.”*

Forventningerne kan også være uklare og modsatrettede og dermed få arbejdsmængden til at eskalere:

*”Vi har en udfordring med arbejdsbelastningen. Vi er langt ude af tangenten for at imødekomme alle de der uformulerede forventninger, som lægges på os. Rigtig mange opgaver parallelt på samme tid.”*

Sommetider udstikker andre kolleger eller kunder den tidsmæssige ramme omkring opgaven, hvilket kan skabe et pres. Man har ikke nødvendigvis i de virtuelle miljøer kolleger og ledere, der kan fungere som buffere:

*”Det er et stressfyldt job. Det er vist ikke, fordi vi er virtuelle, men sådan er branchen. Det er vores sælgere, der sælger vores ydelser,*



*og så skal vi så løse dem. Sælgerne er som regel tidsoptimistiske. Jeg sælger ikke selv. Så på den måde bliver man jo stresset, for det er svært at sige, hvor lang tid en it-opgave tager. Jeg har prøvet at tale med sælgerne om det og forsøgt at planlægge mig ud af det, men it-forretning er stressfyldt.”*

*”Jeg har den udfordring med, at mit arbejde for kunden ofte sker i weekenden.... Og det er vores firma ikke gearret til. Det samme med arbejdsfordelingen over året: Mit arbejde for kunden ligger meget i sommerperioden, og fremover kan jeg ikke afspadsere disse timer om vinteren grundet ny aftale om afspadsring. Min leder stræber efter, at vi skal huske at holde fri, men det er jo svært. Der er en tidsforskel, der gør at dagen bliver udstrakt. Derudover møder sites meget tidligt.”*

### *Krav om tilgængelighed*

Nogle kunne måske tro, at man som virtuel medarbejder uden for ledelsen og kollegernes radar har nogenlunde ro og selv har mulighed for at tilrettelægge arbejdsdagen. Men faktisk oplever de virtuelle medarbejdere i lige så høj grad eller måske endnu mere, at de er tilgængelige nærmest døgnet rundt. De teknologiske muligheder er en del af årsagen. Det kan være svært helt at ”lukke ned”. Det kan opleves stressende ikke med god samvittighed at kunne tage sig de nødvendige pauser og fridage.

*”Det er stressende og et problem, at du kan diskutere arbejde alle steder. Man er vitterlig altid tilgængelig. Hvis du siger, at du ikke kan deltage i møde, fordi du eksempelvis er på en anden lokation, får du at vide, at du jo bare kan ringe ind.”*

*”For et par år siden var jeg sygemeldt med stress, pga. både arbejdsmæssige og private ting. Jeg er siden da blevet bedre til ikke ”at være på” hele tiden.”*

*”Du har også Lync og telefon med hjem. Det er svært at sætte grænser mellem arbejde og fritid.”*

### *Håndtering og forebyggelse af stress*

Mange interviewpersoner – og det gælder både medarbejdere og ledere – synes at have den opfattelse, at stress nærmest er et vilkår. De siger, at de ikke ved, hvad de kan gøre ved det. Men der er også

indikationer på, at virtuelle ledere faktisk gør noget i praksis for at håndtere og forebygge stress. Det viser sig, at dette kan gøres på mange forskellige måder.

Risikoen for stress er særlig svær at få øje på i en virtuel kontekst, hvor man er på afstand af hinanden. Lederen kan ikke se, hvilket udtryk medarbejderen har i ansigtet, hvordan medarbejderen gebærder sig i rummet, fx falder over ting eller ryster på hånden. Det er på afstand heller ikke synligt, om medarbejderne trækker sig fra de sociale sammenhænge. Dette er anerkendte tegn på begyndende stress. Stressforskningen viser, at mange personer forsøger at skjule deres første tegn på stress, fordi de er flove over, at de ikke selv kan styre opgavemængden. Specielt i en virtuel kontekst er der en mulighed for medarbejdere for at ”gemme sig”. I en periode kan det være upåagtet at lukke ned for den elektroniske kommunikation eller fx at undlade at svare på mails.

Nogle ledere i undersøgelsen oplever, at medarbejderne håndterer de høje krav ved bevidst at forsøge ”at gemme sig”, hvis de har for meget arbejde:

*”Vi bruger mest e-mails, Lync og telefon. Hvis jeg kan se, at en medarbejder er på Lync, og hverken svarer på Lync eller telefon, så tænker jeg, at han gemmer sig. Han gemmer sig for arbejdet, og det er alt for let at gemme sig. Måske er de ulykkelige, måske er de dovne, måske er arbejdsbelastningen for høj? Hvis de gemmer sig frem til deadline, så har jeg jo et kæmpe problem: Jeg sidder i et andet land og kan ikke fat på projektets medarbejdere, og så hænger jeg på den, hvis vi ikke når deadline”.*

Når en medarbejder ikke reagerer på en henvendelse fra lederen, kan det være et problem for lederen at sikre, at opgaverne bliver løst. Men i et videre arbejdsmiljøperspektiv kan distanceringen betyde, at lederen ikke har reelle mulighed for at gå ind og hjælpe og støtte, fx ift. prioritering af opgaver eller reduktion af belastningen. Medarbejderen skærer kommunikationen af, hvorved samarbejdet om håndteringen af stress bliver umuliggjort.

Mange medarbejderne i undersøgelsen oplever, at det først og fremmest er op til dem selv at håndtere stress. De skal selv som medarbejdere insistere på at sige fra, for at det nytter. Der er ikke andre, der hjælper:

*”Der sker kun noget, når man selv siger NEJ.....Og man skal nogle gange være meget insisterende!”*

I tråd med ovenstående citat fra en medarbejder lægger lederne faktisk også i deres løsningsforslag vægt på medarbejdernes egen indflydelse ift. arbejdspress:

*”Medarbejderne har ansvaret for at udføre deres opgaver – og nogle gange har de ikke så meget at lave og nogle gange har de MEGET travlt - det styrer de selv.”*

Det ser ud til, at den selvledelse, som er nødvendig for medarbejderen i den virtuelle dagligdag, også betyder, at ansvaret for stresshåndteringen kommer til at ligge på medarbejderens egne skuldre. Både medarbejdere og ledere synes at have denne opfattelse af realiteterne. Men ofte magter medarbejderne ikke selv at styre niveauet af arbejdsopgaver og dermed stress- og helbredsrisikoen i det længere perspektiv.

*Overbelastninger er indirekte legitimeret i den virtuelle arbejdskultur, og stressrisikoen kan være svær for den virtuelle leder at få øje på. Nogle ledere har ikke en proaktiv adfærd. Interviewene viser, at medarbejdere selv efterspørger, at ledere kommer mere ud og spørger, hvordan de har det:*

*”Der er meget travlt – jeg tror det er meget svært at få øje på, hvor meget pres der er på os, der sidder ude. MEN de kommer heller ikke ud og spørger!”*

*”Der er ingen, der kan hjælpe mig med at improve my self og som rent faktisk har hånd-i-hanke med mig, og det er ikke særlig godt!”*

Enkelte ledere fremhæver, at de aktivt hjælper medarbejderne, og at de står parat og er til rådighed for medarbejdernes henvendelser:

*”Vi foretager ressourceudjævning hver dag. I starten var mine medarbejdere hys med, hvad jeg lavede, hvilke dage og hvor jeg var. Nu har jeg sørget for, at de ved, hvor jeg er hvornår. Det giver overblik og tryghed. Vi tager altid imod - alt hvad vi kan.”*

Disse ledere har taget stilling til aktivt at forebygge stress og er klar over den iboende risiko:

*”Det er vildt vigtigt at være opmærksom på, hvordan en medarbejder arbejder, være der for dem og holde lidt øje med dem. Ledelsen skal være opmærksomme på worklife balance, i alle mine 20 år i branchen har der ikke været balance.”*

*”Vi har høj trivsel, fordi vores medarbejdere bliver hørt, set og lyttet til. Vi giver feedback og husker at rose i hverdagen.”*

Der bliver nævnt systematiske én-til-én samtaler som et redskab:

*”Jeg taler med mine medarbejdere én-til-én virtuelt, hver 14. dag. Her opdager jeg, om de trives.”*

Som nævnt tidligere kan lederen også aftale med lederkolleger på en lokal lokation med belastede medarbejdere at sikre en tættere opfølgning. I tråd hermed foreslår nogle medarbejdere simpelthen at udpege en lokal leder på hvert arbejdssted til at holde øje med stress. Herudover stilles der forslag om, at nærmeste leder skærer igennem i teamet og forlanger, at man som kolleger står hinanden bi. Lederen skal stille forventninger til teamet om en korpsånd for at forebygge stress og håndtere arbejdspress. Endelig mener nogle medarbejdere, at lederen skal med ind over og forhandle tidsforbrug til en opgave, og de henviser til, at nogle kolleger er for tidsoptimistiske.

## Konklusion

På basis af en interviewundersøgelse i de fire virksomheder giver dette kapitel en beskrivelse af den levede praksis og arbejdsmiljøet i den virtuelle organisation. Analysen viser:

- At der er mange begrundelser for at vælge den virtuelle organisationsform, herunder fleksibilitet ift. opgaver og kunder. Men medarbejderrekrutteringen er også et argument, hvor virksomhederne alt andet lige får adgang til et større arbejdsmarked. Endelig kan virtuelle arbejdsformer være et led i medarbejderudvikling, vidensdeling og innovation.
- At det teknologiske niveau er en uhyre vigtig præmis for et velfungerende virtuelt team, men at der faktisk kan være ud-

fordringer i form af manglende udbygning og utilstrækkelige kompetencer. Der er forskellige måder at bruge virtuelle redskaber i tætte arbejdsrelationer om ordinære opgaver, sammenlignet med situationer med nye møder og mere komplekse opgavesituationer.

- *At det virtuelle teammøde er rammen om hovedparten af de nødvendige teammøder. Særlig opmærksomhed kræves for at sikre deltagerens engagement. Fysiske teammøder foretrækkes især for deres evne til at skabe relationer. Lederens virtuelle kommunikation gennem bl.a. én-til-én samtaler og mails er efterstræbt af medarbejderne og kan supplere lederens fysiske møder med medarbejderne på en god og meningsfuld måde. Alt i alt kræver kommunikationen omhyggelig systematik og planlægning. Nogle af lederne har redskaber dertil, mens andre udfordres.*
- *At medarbejderne generelt finder, at de har et godt arbejdsmiljø. Men der kan være særlige fokuspunkter i form af for høj grad af social isolation og manglende kontakt med kolleger og ledere. Der beskrives forskellige redskaber til at sikre, at der skabes en sammenhængskraft i de virtuelle teams, og her er lederens tilstedeværelse og opmærksomhed vigtig.*
- *At der er særlig risiko for stress i en virtuel kontekst, som bl.a. kan skyldes, at meget kommunikation foregår på mail. Hertil kommer, at stress er svær at opdage for den virtuelle leder, der ikke kan se sine medarbejders kropssprog, og hvor medarbejdere kan udnytte teknikken til at gøre sig usynlige. Mange medarbejdere og ledere synes at føle stress som et vilkår i den virtuelle virkelighed, og det er først og fremmest medarbejdere selv, som tager (eller må tage) ansvar. På den anden side står nogle ledere i høj grad til rådighed med hjælp, og der er redskaber, som egner sig til håndtering af stress i virtuelle teams.*



## *Kapitel 4*

# Virksomhedscases og forløb

## Overblik over kapitlet

Interviewanalysen i kapitel 3 bekræftede sammen med spørgeskemaanalysens konklusioner i kapitel 2, at det psykiske arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder på mange måder fungerer godt. Men der blev også peget på udfordringer i arbejdsmiljøet, som de virtuelle ledere ikke nødvendigvis var fuldt bevidste om. Det fremgik desuden, at de savnede værktøjer til at forebygge og håndtere problemerne.

Dette kapitel præsenterer og diskuterer resultaterne af projektets interventionsforløb for udvalgte ledere på de deltagende casevirksomheder. Projektets interventioner knyttede an til og var begrundet i ledelsesudfordringerne på de respektive virksomheder. Vigtige spørgsmål var, hvordan man lærer at blive en god virtuel leder, og hvordan man bruger redskaberne i værktøjskassen. Forløbet blev gennemført, således at lederne og deres teams fik et konkret udbytte undervejs. Men det var også formålet at sikre generelle læringselementer, som kan komme andre virtuelle virksomheder til gode. Formålet med interventionen var således i samarbejde med casevirksomhederne at udvikle, gennemføre og dokumentere ledelsesmetoder, der samtidig kan inspirere andre virtuelle ledere til at forbedre arbejdsmiljøet og øge den sociale kapital.

Resultaterne af denne del af forskningsarbejdet beskrives som interventionscases. Formålet er at præsentere interventionerne meget konkret og på baggrund heraf at vurdere, hvad der kan læres af disse forløb. I hver case gives en oversigt over lederens valg af fokuspunkter for udvikling. Punkterne uddybes derefter gennem præsentation af caseforløb med efterfølgende vurdering af læringsindhold.

Virker interventionen på den måde, at arbejdsmiljøet bliver bedre? Det følges der op på ved en sammenligning af førundersøgelsen og efterundersøgelsen på de deltagende virksomheder.

Kapitlet er organiseret på følgende måde:

- En præsentation af projektets interventionsmetode
- En præsentation af de deltagende ledere og deres indledende arbejdsmiljøudfordringer
- Cases fra interventionsforløbet, der tog afsæt i konkrete ledelsesmæssige fokuspunkter
- En kvantitativ og kvalitativ gennemgang af medarbejderens evaluering af arbejdsmiljøet før og efter interventionen
- En sammenfattende konklusion af den konkrete læring af interventionen samt af erfaringerne med at gennemføre interventioner som læringsforløb.

## Interventionsmetoden

### *Aktionslæring som metode*

Interventionsforløbet bygger på principper for ledelsens aktionslæring (Revans, 1998). I aktionslæring (AL) tilrettelægges interventionen som en vekselvirkning mellem lederens afprøvning af nye handlinger og lederens refleksion. Revans definerer AL således: ”Understanding by doing and doing by understanding”.

Med andre ord sættes der aktiviteter i gang, hvor ledelsen lærer gennem de praktiske handlinger og udvikler praksis via læringen. AL-metoden er velegnet til at bidrage med løsninger på den virtuelle leders praktiske problemer i hverdagen i et nyt ledelsesfelt, hvor der ikke er givet en bestemt løsning på forhånd, og hvor der samtidig er stadige krav om at handle.

Metodisk er tankegangen i AL, at læring ikke først og fremmest sker gennem at tilføre ny viden. Snarere sker videnopbygning og



refleksion gennem omorganisering af egne erfaringer og erfaringsudveksling med andre i en gruppe. Projektet havde fokus på både den samlede ledergruppe og den individuelle leder. Herved skulle opnås dels øget indsigt i ledergruppen, dels selvindsigt hos den enkelte leder. Fokus på den samlede ledergruppe blev valgt af hensyn til fælles forståelse i ledergruppen og dermed opbakning til fælles tiltag, som man kunne støtte hinanden i. Projektets fokus på at opkvalificere den enkelte leder havde to formål. For det første skulle det give støtte til den enkelte leder og en bevidsthed om og ny refleksion over dagligdagens dilemmaer som virtuel leder. For det andet var det sigtet at støtte og kvalificere de virtuelle ledere på områder, hvor lederkolleger, bl.a. pga. interne konkurrenceforhold mellem ledere, ikke havde tilstrækkelig åbenhed og derfor heller ikke ville kunne give hinanden tilstrækkelig opbakning. Det var et afsæt, at ledernes udfordringer kunne være sammenhængende med følelsesmæssige dilemmaer, som man ikke havde erfaring med at tale med hinanden om.

Den enkelte ledergruppe og den enkelte leder var selv med til at vælge en specifik udfordring fra deres hverdag ift. at sikre arbejdsmiljøet. De var også styrende i processen med at reflektere over og foreslå løsninger på disse udfordringer. Således blev der arbejdet med svar på de virkelige problemer, som de virtuelle ledere har brug for at løse i arbejdshverdagen. Ifølge Revans (1998) øger dette sandsynligheden for, at lederne selv tager ejerskab og arbejder videre med at forankre de igangsatte aktiviteter.

Projektet tilbød som supplement til ledelsessparringen deltagelse med konsulentbistand i enkelte af ledelsens møder med medarbejderne. Men alle casevirksomheder valgte selv at tage ansvaret for tiltag over for medarbejderne, og tiltag vedrørende arbejdsmiljøet blev forankret i ledergruppen og også gennemført af de enkelte ledere selv.

Projektets konsulenter var rammesættere, facilitatorer og undervisere i processen. Konsulenterne bidrog med input, og coachede deltagerne uden direkte at styre indholdet. Der var stor vægt på spørgsmål, der kunne åbne op for nye perspektiver, hvor løsningerne ikke var givet på forhånd. Konsulenterne gav rådgivning, hvor det var muligt at trække på projektets viden og erfaringer fra lignende situationer og/eller fra de andre casevirksomheder.

## *Faserne i forløbet*

Forløbet på hver virksomhed har fulgt tre faser: Etablering, gennemførelse og afslutning med evaluering. Metoden i disse tre faser beskrives nedenfor.

### *Etableringsfasen*

Projektgruppen mødtes med de deltagende ledere (afdelingsleder og mellemledere) til etableringsmøde. Sproget på mødet med lederne var dansk eller efter behov engelsk. Enkelte møder holdtes ansigt-til-ansigt, mens de fleste møder foregik virtuelt over Lync eller Skype. Formålet var at introducere projektførelsen og drøfte virksomhedens motivation for at deltage i projektet. Derudover var det formålet at skabe et fælles lederfokus og et fælles vidensgrundlag, som kunne skabe motivation for at tage aktivt del i projektet. I fasen aftaltes den praktiske afvikling og tidsplan, herunder hvilke ledere, der ville deltage i interventionsforløbet.

### *Gennemførelsesfasen*

Projektgruppen mødtes igen med ledergruppen med henblik på en prioritering af mulige arbejdsmiljøemner i AL-forløbet. Spørgeskemaanalysens førresultater gav en basis herfor. Under dette møde var det også hensigten at stimulere til en åbenhed i ledergruppen for at stimulere til at dele viden om håndtering af de arbejdsmiljøspørgsmål, der er knyttet til at være virtuel leder.

Derefter blev der gennemført forløb med individuel ledercoaching en time månedligt for hver af de deltagende ledere, i alt ca. fire gange pr. leder. Møderne foregik enten ansigt-til-ansigt eller over telefon. Hvert af disse møder tog udgangspunkt i konkrete problemstillinger om ledelse af arbejdsmiljøet, som den aktuelle leder prioriterede som det væsentligste at arbejde med.

Målet med hver samtale var at udvikle nye tiltag for arbejdsmiljøet, og lederen forpligtede sig til at arbejde med disse i den følgende måned frem til næste samtale. Månedlige samtaler over et forløb af fire til seks måneder havde som formål, at lederne kunne fordybe sig i en problematik og fra gang til gang afprøve aktiviteter, der blev aftalt i den enkelte samtale. Der sigtedes mod en stadig progression. I hver samtale præsenterede lederen status for sin indsats siden sidst og foretog gennem spørgsmål og feedback fra konsulen-

ten en refleksion af indsatsen samt drøftede forståelse af sammenhænge med henblik på at gennemføre nye tiltag.

### *Afslutning og evaluering*

Forløbet mandede ud i, at hver leder havde udarbejdet og implementeret konkrete ledertiltag ift. arbejdsmiljøet, der passede til deres medarbejdersammensætning, arbejdspladskultur og personlige lederstil. Forløbet evalueredes ved spørgeskema og medarbejderinterviews med så vidt muligt de samme deltagere som ved førundersøgelsen.

Til sidst i forløbet blev der desuden afholdt et afsluttende fælles ledermøde med de deltagende ledere. Målet var at forankre den enkelte leders indsats i en fælles viden i ledergruppen gennem gensidig videndeling om gennemførte indsatser samt via en vurdering af evalueringsresultaterne. Desuden blev der indgået aftale med lederne om, hvordan de i ledergruppen og hos den enkelte leder fortsat ville implementere og forankre de igangsatte tiltag.

Projektets centrale udvælgelseskriterium for de deltagende ledere var, at disse var nærmeste leder for en gruppe medarbejdere, hvoraf en del er placeret på en anden geografisk lokation end lederen selv. De skulle således i praksis være virtuelle ledere. Derudover var kriteriet for udvælgelsen, at lederne var motiveret for at deltage i projektet, bl.a. parate til at sætte sig i en læreposition. Dette var nødvendigt, da AL-metoden kræver en høj grad af inddragelse af lederne samt ledernes selvstændige stillingtagen og løbende opfølgning.

I de fire casevirksomheder blev i alt gennemført forløb med 24 ledere, der tilhørte fem forskellige ledergrupper. Der er således en god bredde i deltagergruppen.

### *Ledelsens arbejdsmiljøudfordringer*

Ledelsesinterventionerne på de enkelte casevirksomheder knyttede som tidligere nævnt an til de arbejdsmiljømæssige udfordringer for virksomheden, der var påvist gennem førundersøgelsen. Set på tværs af de fire virksomheder gav interviewundersøgelsen følgende arbejdsmiljøudfordringer, som potentielt kunne være udgangspunkt

for et aktionslæringsforløb med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet og den sociale kapital:

### *Manglende bevidsthed om mål og udfordringer som virtuel leder*

Ikke alle ledere var bevidste om egne mål for den virtuelle organisering, og de manglede ofte fokus på de særlige karakteristika og udfordringer for den virtuelle ledelse til forskel fra den traditionelle ledelse. Denne manglende bevidsthed betød, at lederen havde tendens til at løse arbejdsmiljøproblemerne på traditionel vis i stedet for at afprøve nye og anderledes måder at gøre tingene på.

### *Psykiske arbejdsmiljøudfordringer for alle medarbejdere*

De deltagende ledere viste sig at have forskellige udfordringer, kompetencer og værktøjer ift. at sikre det psykiske arbejdsmiljø. Ledere og medarbejdere var langt hen ad vejen i stand til at håndtere generelle udfordringer med henblik på at sikre samarbejde og kommunikation. En række områder inden for det psykiske arbejdsmiljø fungerede godt for hovedparten af medarbejderne, bl.a. indflydelse, høj grad af tillid og retfærdighed. Men det var en udfordring at sikre tilstrækkelig indflydelse, tillid og retfærdighed for alle medarbejdere, især også for de medarbejdere der arbejdede på en lokation fjernest fra lederen. Det var medarbejdere, som kunne risikere at blive overset eller direkte ”glemt”.

### *Forebyggelse af social isolation*

En af hovedudfordringerne var at sikre sammenhængskraften på tværs, herunder at imødegå, at nogle medarbejdere savnede kollegakontakt eller følte sig social isoleret. Medarbejderes oplevelse af social isolation var et arbejdsmiljøproblem, som flere virtuelle ledere ikke var tilstrækkeligt bevidste om og/eller som ledere havde særlig svært ved at forebygge og at håndtere.

### *Forebyggelse af arbejdspress og stress*

En anden udfordring for den virtuelle leder var at håndtere risikoen for stress. Der savnedes i nogen grad lederens bevidsthed om at have ansvaret for at forebygge stress. Ledelsen manglede værktøjer

til at imødegå og håndtere arbejdspress og stress, når medarbejderen var på geografisk afstand.

### *Lederens kommunikation med den enkelte medarbejder*

Kommunikationen mellem lederen og den enkelte medarbejder viste sig at have afgørende betydning for arbejdsmiljøet. Lederen kunne mangle redskaber til sin virtuelle kommunikation med den enkelte medarbejder, især til gennemførelsen af én-til-én samtaler over geografisk afstand og til udformningen af mails. At afveje forholdet mellem lederens virtuelle møder med den enkelte medarbejder og lederens fysiske tilstedeværelse over for medarbejdere indgik her som en supplerende udfordring.

### *De virtuelle teammøder*

Selv om ledere og medarbejdere i høj grad havde taget de virtuelle møder til sig i den daglige praksis, viste de fysiske møder sig stadig at være vigtige, især fordi de udfyldte en vigtig social funktion for teamet. Der var en manglende klarhed hos nogle ledere om, hvilke mødeformer der var at foretrække til hvad og under hvilke omstændigheder, og der var en usikkerhed ift., hvordan de virtuelle møder bedst kunne planlægges. Der var udfordringer i gennemførelsen af de virtuelle møder, således at der kunne opnås tilstrækkelig opbakning og engagement blandt medarbejderne til møderne. Endelig savnede lederne redskaber til at skabe engagement under de virtuelle møder.

### *Teknologiniveauet og kvalitet af teknikken*

Medarbejderne var optaget af teknologiniveauet og kvaliteten af teknikken. Der kunne være udfordringer med at få det lokale niveau af teknologi og teknik til at passe til arbejdsopgaverne. Der skulle tages stilling til, om at teknologiniveauet kunne øges og kvalitet af teknikken forbedres. Udfordringerne omfattede også instruktioner og uddannelse i teknik.

### *Medarbejderes modstand mod virtuel organisation*

Det gav en særlig udfordring, at nogle medarbejdergrupper ikke kunne se den dybere mening med den virtuelle organisation i det hele taget. Det gjaldt især dem, som ikke havde prøvet det endnu,

men også enkelte andre medarbejdere. Nogle var direkte imod at skulle være i et virtuelt team.

## ***Ledernes valgte interventionspunkter***

Som nævnt tog ledercoachingen udgangspunkt i lederens valg af helt konkrete udviklingspunkter. Nedenfor giver vi en liste af syv eksempler på ledernes valgte fokuspunkter, som vi i dette kapitel har valgt at beskrive som en række virksomhedscases, vi håber kan være til inspiration for andre virtuelle ledere.

- *En strategi for samhørigheden i en større og mere fragmenteret afdeling*  
 En ledergruppe havde som fælles udviklingspunkt at øge sammenhængskraften generelt mellem ledere, teams og medarbejdere. Afdelingen var i de senere år vokset eksponentielt, og afdelingen var samlet set meget stor. En række unge, nyuddannede medarbejdere startede deres karriere i virksomheden på et projektkontor hos en kunde langt fra hovedkontoret. De havde derfor svært ved at identificere sig med virksomheden. Samtidig var afdelingen blevet fusioneret med en anden afdeling, men var stadig placeret på to forskellige etager.
- *Hvordan kan sammenhængskraften fastholdes i en afdeling, når den fysiske afdeling nedlægges?*  
 En leder ansat i en international virksomhed oplevede særlige udfordringer for afdelingens sammenhængskraft, da hans virksomhed besluttede at nedlægge det lokale kontor i Danmark, hvor han havde sin fysiske arbejdsplads. Alle danske medarbejdere blev nu henvist til at arbejde hjemmefra.
- *Hvordan kan risikoen for social isolation nedbringes?*  
 En del ledere var blevet opmærksomme på risikoen for, at enkelte medarbejdere, der sad alene, kunne føle sig ensomme og forladte. Nu ønskede lederne at gøre en målrettet indsats for at integrere alle og dermed at forebygge social isolation blandt de medarbejdere, der sad alene eller kun to sammen på en lokation. Ideen var også at øge de nyansattes oplevelse af at være integreret i firmaet.

- *Hvordan kan der sikres en god mentor for nyansatte medarbejdere?*  
 En leder ønskede over for de overordnede ledere og ledergruppen at trænge bedre igennem med sit budskab om at vælge en anden type medarbejder som mentor for nyansatte.
- *Hvordan kan tilliden øges, og hvordan kan konflikter og rygtedannelser forebygges?*  
 En leder følte sig misforstået af nogle medarbejdergrupper på distance-geografiske lokationer. Lederen ville øge tilliden både mellem medarbejderne og lederen og mellem kollegerne indbyrdes. Konflikter skulle løses, og rygtedannelser skulle manes i jorden.
- *Hvordan kan de virtuelle møder sikre retfærdighed og videndeling?*  
 En leder satte sig for at skærpe fokus på fælles mål, teamtankegang og virtuelle møder. Planen var at øge videndelingen, fleksibiliteten og kvaliteten. Det skulle også undgås, at nogle følte det som noget uretfærdigt at rejse langt.
- *Hvordan kan stress takles i en virtuel organisation?*  
 Nogle ledere manglede værktøjer til at forebygge og håndtere stress hos sig selv og hos medarbejderne. Fokus på eget lederstress var dels en erkendelse af, at lederen bedst kunne hjælpe medarbejderne med deres stress, når de selv havde styr på deres egen stress. Der var også erkendelse af, at en stresset virtuel leder alt i alt ikke kan udfylde sin lederfunktion tilfredsstillende.

## Virksomhedscases

I det følgende uddybes de syv virksomhedscases ud fra ovenstående overskrifter på ledernes valgte fokuspunkter for udvikling. I hver case beskrives konkret, hvad der skete i forløbet, og hvilke tiltag lederne tog. Derudover præciseres, hvordan projektets konsulent interвенerede undervejs. Forløbet var typisk i alt fire samtaler mellem leder og konsulent fordelt med en time månedligt. Casen afsluttes med en beskrivelse af, hvad der kan læres af denne case og gode råd til andre virtuelle ledere.

## ***Case 1: En strategi for samhørighed i en større og mere fragmenteret afdeling***

En ledergruppe havde som fælles udviklingspunkt at øge sammenhængskraften generelt mellem ledere, teams og medarbejdere i afdelingen. Ledergruppen oplevede i forbindelse med hurtige fusioner og stærk vækst afdelingen stadig mere fragmenteret, og de ønskede at øge samhørigheden gennem dette projekt. De lagde vægt på, at baseline-resultater viste tendenser til problemer med medarbejders social isolation og manglende tilhørsforhold til virksomheden.

Afdelingen var fordelt på tre geografiske lokationer og med en stor del medarbejdere siddende udstationeret hos kunder. En række unge, nyuddannede medarbejdere havde startet deres karriere i virksomheden på et projektkontor hos en kunde langt fra hovedkontoret, og de havde derfor svært ved at identificere sig med virksomheden. Samtidig havde afdelingen fusioneret med en anden afdeling, men var man på hovedkontoret stadig placeret på to forskellige etager.

Strategien blev kaldt ”Fokus på samhørigheden i en større og mere fragmenteret afdeling”. En leder påtog sig opgaven at analysere problemet med manglende samhørighed og at udarbejde en plan for forbedringer som oplæg til beslutning i den samlede ledergruppe. Udarbejdelsen af planen og projektkonsulentens sparring hertil indgik som en del af den månedlige coaching for den pågældende leder.

### ***Strategiens analyse af den nuværende situation***

Strategien indeholdt en analyse af den nuværende situation, der kan beskrives som følger: I begyndelsen i 2008 havde der sjældent været besøg af afdelingsledere hos den udearbejdende stab. Alle driftsmøder blev afholdt på hovedkontoret. Der var ingen teammøder og sparsom information fra hovedkontoret til de øvrige. Medarbejderne manglede computere. Konsekvensen var, at de enkelte medarbejdere mistede overblikket over firmaets organisation, strategi, værdier og arbejdsmetoder. Afdelingen havde ansat mange nye medarbejdere i tiden efter fusionen. Der var eksempler på misforståelser, når folk blev ansat: Nogle troede sig ansat på hovedkontoret, men i praksis startede de på et projekt langt væk fra ho-



vedkontoret. Der var dog iværksat mentorordninger for de fleste nye medarbejdere. Afdelings- og teammøder blev efter en strategiændring afholdt fortrinsvist som virtuelle møder, men de udstationerede medarbejdere havde sjældent det optimale udstyr.

### *Strategiens forslag til forbedringer*

Strategien indeholdt forslag til forbedringer, som lines op i det følgende. Nedenfor gengives konsulenternes feedback på strategien, og der rejses en diskussion af, hvad der kan læres af denne case.

- *En grundig introduktion af nye medarbejdere*  
Formålet var, at nye medarbejdere skulle føle sig mere hjemme i firmaet. Introduktionen skulle både omfatte grundig introduktion til opgaverne på projektkontoret og grundig introduktion til afdelingen, herunder introduktion til afdelingens mål, til medarbejderne i afdelingen, og til hvor man kan sidde, når man kommer på besøg på hovedkontoret. Der skulle være dels en skriftlig standardintroduktion, dels rundvisning og dialog. I det hele taget blev der fastlagt et program for en ny medarbejders første dag.
- *En klar opgavebeskrivelse for mentor*  
Strategien foreslog at gøre mentors deltagelse i sociale arrangementer obligatorisk i starten, således at de nyansatte som minimum har ét ansigt, som de kender, når de deltager første gang.
- *Afdelingstur*  
En social afdelingstur om året, som altid lå i samme halvår. I modsatte halvår kunne der afholdes et mindre arrangement i hver landsdel, så man hurtigere introduceredes til de kolleger, man ikke sad sammen med til hverdag.
- *Obligatoriske team- og afdelingsmøder*  
Strategien beskrev, at det ”kunne overvejes at gøre møderne obligatoriske”. Lederne skulle være mere synlige på projektkontoret.

- *En trivselsambassadør*  
Strategien foreslog en trivselsambassadør i hvert team. Første dag gav trivselsambassadøren nye medarbejdere en introduktion som beskrevet ovenfor, og han/hun skulle stå til rådighed for spørgsmål om praktiske forhold.
- *At afdelingen samles på én etage*  
Her understregedes det, at afdelingen var firmaets største, hvorfor afdelingen burde samles på én etage.
- *Evaluering/status*  
Her anførtes, at man løbende skulle stoppe op og gøre status på, hvordan forventningerne var nået ift. projekterne, ressourceforbruget og kundeservicen. På denne måde kunne der gives feedback til den enkelte på, hvad der var godt arbejde, og dermed hvad der forventedes.

### *Projektets sparring til strategien*

- *En klar opgavebeskrivelse for mentor:* Det var en vigtig opgave at beskrive opgaverne som mentor med mål og klare forventninger. Strategien nævnte især mentorens sociale funktion. Det var erfaringen i projektet, at den sociale funktion netop var vigtig, men traditionelt havde været nedtonet. At vælge en mentor med stor faglig erfaring og anciennitet var vigtigt. Funktionen som mentor for nyansatte var generelt noget, som både medarbejdere og ledere fra de deltagende virksomheder fandt af stor betydning for en god start for nyansatte på arbejdspladsen.
- *At gøre team- og afdelingsmøder obligatoriske:* Med en kultur om selvledelse i en virtuel organisation tvivlede konsulenten på, at det ville passe godt at gøre møderne obligatoriske. Strategiens forsigtige overvejelse om obligatoriske møder var måske også udtryk for samme tvivl hos den leder, der lavede udkastet til strategien. Konsulenten anbefalede i stedet, at ledelsen tydeligt markerede, at lederne forventede medarbejdernes deltagelse i de virtuelle møder. Det understregedes af, at lederen savnede den pågældende medarbejder i mødet, og dette skulle begrundes.

- *Opfølgen på medarbejdere fraværende i mødet:* Konsulenten anbefalede også, at lederne fulgte op på medarbejdere, der ikke deltog i møderne, og undersøgte årsagerne. Herunder skulle medarbejderen spørges om metoder til at få det til at lykkes. I baselineinterviewene fortalte nogle medarbejdere, at de selv bestemte, om de ville logge på de virtuelle møder. Nogle medarbejdere gjorde det aldrig, og de vidste derfor heller ikke rigtigt, hvordan man gjorde. Der var også eksempler på medarbejdere, der ikke fandt det vigtigt at logge på. Ved at ledelsen klart signalerede retning og fulgte op på forventningerne om deltagelse ved de virtuelle møder, viste lederen samtidig, at den enkelte medarbejder betød noget. De klare forventninger med begrundelser kunne ses som et udtryk for en anerkendelse af medarbejderen. Det sandsynliggjorde, at medarbejderen ville være motiveret for at logge på og deltage. Forventningen var også, at det ville øge medarbejderens identifikation med arbejdsstedet, hvilket var et mål i virksomhedens strategi.
- *Lederne skulle være mere synlige på projektkontorerne:* Da strategien ikke beskrev, hvordan lederne skulle være mere synlige for de udstationerede medarbejdere, anbefalede konsulenten, at det blev præciseret, hvad der mentes hermed i praksis. Herunder skulle der tages stilling til, hvornår og hvordan dette skulle ske på en måde, som kunne gennemføres for både lederen og medarbejderne. Disse spørgsmål til lederne viste sig at være meget vigtige: Allerede under de indledende interviews med lederne fortalte de, at de ikke havde meget tid, hvorfor især besøg hos enlige udstationerede medarbejdere blev nedprioriteret. Løsningen i praksis blev i stedet at afholde virtuelle møder/telefonsamtaler med medarbejderne.
- *Evalueringsstatu:* Konsulenterne vurderede, at evalueringen af mål og opgaver kunne være med til at give medarbejderen en god feedback om, hvorvidt arbejdet udførtes tilfredsstillende. Feedback skulle bidrage til rolleklarhed og forventningsafstemning, og det kunne give medarbejderen en tryghed. Konsulenterne anbefalede derudover, at der også blev givet jævnlig feedback på, hvordan det gik med hele strategien, herunder introduktionen af nye medarbejdere.

## *Læring af case 1*

Afdelingens strategi blev fremlagt for forskningsprojektets konsulenter for at få feedback på dette sæt af strategier og indsatser, og konsulenternes anbefalinger til og støtte til implementering af strategien blev også efterspurgt.

Casen er et eksempel på, at plan og systematik som værktøj er nødvendig for at fastholde den samhørighed, som ellers udfordres af en hastig og fragmenteret geografisk hverdag i den virtuelle organisation. Følgende kan konkluderes:

Ledelsen tog ansvar for udfordringerne i arbejdsmiljøet: Samhørighedsplanen var et eksempel på, at ledelsen noterede udfordringerne på dette punkt, erkendte det ledelsesmæssige ansvar for at håndtere udfordringen og påtog sig at opbygge eller genopbygge samhørigheden. Dette valgte ledelsen at gøre fra starten.

Systematik og plan for samhørighed blev et værktøj mod fragmentering: Planen for samhørighed var samtidig et eksempel på en systematisk tilgang. Systematisk tilgang var anderledes end tidligere, hvor lederne mest forsøgte at løse individuelt ad hoc med større eller mindre succes. De erkendte, at løsningen krævede alle lederes og medarbejderes opbakning og opfølgning. Det systematiske bestod bl.a. i analysen af udfordringerne, men også i overvejelserne om de obligatoriske møder. Der lå også en systematik i de tilbagevendende evalueringsmøder med fokus på opgaver og strategi. Den strategiske og systematiske tilgang var i tråd med de øvrige analyser i dette projekt om, hvad der var væsentligt for en virtuel leder.

Forenkling af kompleksiteten: Med planen om at samle afdelingen på én etage var strategien også et eksempel på forenkling i en ellers kompleks organisation, så det blev lettere at overskue for medarbejderne.

Endelig er forløbet et eksempel på, at ledelsen efterspurgte feedback og var indstillet på løbende at forbedre sig, gerne med input udefra. Ledelsen var villig til at sætte sig i en løbende lærings- og udviklingssituation.

## ***Case 2: Hvordan kan der holdes sammen på afdelingen, når den fysiske arbejdsplads nedlægges, og alle forventes at arbejde hjemmefra?***

En leder oplevede særlige udfordringer for teamets og afdelingens sammenhængskraft. Denne leder var ansat i en international virksomhed, hvor man netop havde besluttet at nedlægge det kontor i Danmark, hvor den pågældende leder og hans medarbejdere sad placeret. Her gengives essensen af de fire samtaler mellem lederen og konsulenten.

### *Første samtale*

Beslutningen om at nedlægge kontoret fulgte i kølvandet på virksomhedens beslutning om en anden stor omorganisering. Set fra lederens stol var det en yderligere udfordring, at hans kollega i Sverige skulle have sygeorlov, så lederen nu skulle samarbejde med en vikar. Lederens arbejdsspørgsmål var derfor: ”Hvordan kan der holdes sammen på teamet og afdelingen, når den fysiske arbejdsplads nedlægges, og alle forventes at arbejde hjemmefra?”

Beslutningen om nedlæggelsen hang sammen med virksomhedens overordnede beslutning om kun at have store kontorer, og den danske afdeling var ikke stor nok til at kvalificere som et kontor i den nye definition. Lederen var vred over beslutningen om at nedlægge det lokale kontor.

I den nye situation var lederen optaget af risikoen for manglende ”ansigt-til-ansigt dialog” med en nær lederkollega, som var en tæt sparringspartner. Som virtuel leder var han vant til, at medarbejderne var geografisk på afstand. Men ift. ledelsen plejede han ”lige” at kunne gå ned ad ledergangen til sin kollega og drøfte en sag. Det ville nu og fremover kræve nytænkning, hvis han ad-hoc gerne ville tage et ledermøde ved et opstået behov. I starten overvejede de to ledere sammen at leje et billigt lokale i byen, som kunne bruges til kontor, hvor man kunne droppe ind og mødes. Men meldingen fra hovedkontoret var, at der ikke længere skulle være små kontorer, og de var i tvivl om legaliteten heri.

Et andet vigtigt punkt for lederen var, hvordan medarbejderne nu ville kunne se sammenhæng i firmaet, og hvordan dygtige medarbejdere kunne fastholdes i denne situation. De generelle omorganiseringer gav utryghed, og utrygheden blandt medarbejderne var i forvejen øget i forbindelse med, at lederen kort forinden havde afskediget en medarbejder pga. manglende præstationer.

### *Anden samtale*

Lederen syntes, at hovedkontoret ikke havde overvejet medarbejdernes situation i forbindelse med hjemmearbejdsplads, fx hvordan de kunne få adgang til en printer. Han planlagde sammen med sin lederkollega i Sverige at opprioritere og fremskynde sine faste besøg rundt i de forskellige lande, hvor medarbejderne sad. Besøgene plejede at give positive tilbagemeldinger fra medarbejderne. De to ledere ville i overgangsperioden komme en gang i kvartalet i stedet for de traditionelle halvårslige besøg. Lederen besluttede også, at hver medarbejder nu ville få computer, printer, adgang til intranet og firewall.

Lederens forventninger til HR afdelingen om at tilbyde medarbejderne fordele til gengæld for den mistede fysiske arbejdsplads var blevet skuffet. Han havde forventet, at HR fx ville sætte i system, hvilke møbler medarbejderne kunne få med hjem til deres fremtidige hjemmearbejdsplads. Men han oplevede, at HR ikke tog tilstrækkelige initiativer og var vred og frustreret. Konsulentbistanden var koncentreret om at vende lederens frustration og i stedet få ham til at søge at få indflydelse på processen.

Lederen fik ro på sig og besluttede ”at tage ja-hatten på”. Han gik ud og beroligede medarbejderne, og han ville tale med dem om at bygge ordrer op, holde en god strategi og holde fokus på standby. Han henviste til, at omorganiseringen endnu ikke var en realitet. Ift. ledergruppen besluttede han at indkalde til et møde i ledergruppen, hvor de ”over et glas vin i fællesskab kunne drøfte, hvordan de kunne klare det hele”. Ledergruppen ville formulere krav til HR i forbindelse med omstillingsprocessen, eksempelvis et fælles sharepoint. Der skulle også gives overblik over, hvordan lederne burde forholde sig, når medarbejderne mistede daglig feedback, kantine og adgang til fitness. Det ville fx blive vigtigere nu at holde fast i sociale arrangementer. Lederne ville bede HR afklare, hvordan der skulle holdes fødselsdage, og hvordan der ville blive indkaldt til

møder, nu hvor ingen havde samme fysiske adresse. Ledergruppen ville samtidig lave en evaluering af omstillingsprocessen, selv om man ikke var sikker på, at nogen ville modtage den.

### *Tredje samtale*

Ledergruppen havde nu haft møde med HR. Men de havde endnu ikke fået svar på deres spørgsmål om medarbejdernes skatteforhold og skattefradrag, og der var usikkerhed om benefits og tilskud til medarbejderne. Lederen kom til at tænke på de nyansatte, herunder om de ville acceptere at arbejde hjemmefra fra starten? Han savnede også en intro-pakke for nyansatte. Lederen fandt stadig HR alt for passiv og følte sin lokale afdeling negativt omtalt som: ”*Jer derovre.*” Han frygtede pga. HRs manglende handlinger en lav score i den kommende trivselsundersøgelse, hvilken han som nærmeste leder ville blive stillet til ansvar for uden af have del og lod i forholdene.

Lederens største udfordring lige nu var at få ”HR til at vågne op”. I det hele taget savnede han HR’s hjælp med at vende situationen til noget positivt. Konsulenten hjalp lederen med at omsætte vreden over og kritikken af HR til i stedet at præsentere HR for, hvilke fordele der kunne være for firmaet ved at gøre dét, som lederne bad om.

Lederen opregnede følgende fordele:

- En bedre score på trivselsundersøgelsen
- Bedre salg på længere sigt
- Fastholdelse af de gode medarbejdere
- Tiltrækning af de rette medarbejdere

Lederen havde netop gennemført ansigt-til-ansigt opfølgingsmøder af en times varighed med hver medarbejder. Ud over disse møder havde han hver 14. dag én-til-én samtale virtuelt med hver medarbejder på 30 minutter. Han havde teammøde én gang månedligt over Lync, hvor lyden var god. Når alle skulle til at arbejde hjemmefra, ville lederen gerne have kamera på sin PC. Men det ville kræve en ny PC, og det får man ikke nemt i hans firma, mente han.

#### 4. – og afsluttende samtale

Ledergruppen på fire mand havde sendt to A4 sider til HR. En kollega var talsmand for ledergruppen, og talte om, hvordan trivselsundersøgelsen ville gå i rødt, og hvordan det ville være svært at fastholde og rekruttere nye medarbejdere. Firmaet afholdt et foredrag for alle medarbejdere om forandringsprocessen. De lokale udfordringer blev imidlertid ikke taget op her. Lederen var stadig skuffet over HR og anbefalede at lære af, hvad HR gjorde i Finland. Her havde HR særdeles gode relationer til medarbejderne. HR var der opdelt og kendte hver enkelt medarbejder.

Konklusionen for lederen lige nu var, at ledergruppen selv måtte gå ud som forandringsagenter og styre processerne. En af hans kolleger stod i spidsen for forandringen. Ledergruppen ville lægge op til et møde med HR efter tre uger, hvor man punkt for punkt ville gennemgå de ”actions”, som ledergruppen havde stillet spørgsmål til. Lederen ville tilstræbe en personalepulje til fx afholdelse af fødselsdage, så det hele ikke skulle betales over de enkelte projekter.

Lederen erkendte, at elektronisk deling af skærm nu ville skulle erstatte den tidligere tradition med ”lige at gå hen til skærmen hos en kollega og sammen se på skærmen”. Virtuel skærmdeling ville i det hele taget skulle erstatte alt det kollegiale samarbejde. Lederne overvejede stadig muligheden for at finde et lejet lokale, hvor man ind imellem ville kunne mødes med medarbejderne.

Virksomheden undergik samtidig andre forandringer: Kontoret ville organisatorisk blive delt op i adskilte forretningsenheder i det nye finansår. Her ville det være vigtigt for lederne hele tiden at få tilstrækkelig information ud til medarbejderne, samtidig med at de dog også gerne ville undgå ”at spamme” medarbejderne.

#### Læring af case 2

Denne case er et eksempel på, hvordan ledergruppen arbejder sammen om at håndtere de store omstillinger, når virksomheden overgår fra en blanding af virtuel og fysisk arbejdsplads til en ren virtuel arbejdsplads. Samtidig peger den på anbefalinger for HR, som i den situation bør træde meget i karakter. Følgende kan konkluderes:



Lederrelationer var afgørende: Casen illustrerer betydningen af at fastholde gode kollegiale lederrelationer i omstillingen til en virtuel kontekst. Lederne burde aftale indbyrdes, hvordan og hvornår de mødtes, og hvordan de kunne kontaktes ad hoc ved behov. Ledergruppens sammenhold omkring den store omstilling var afgørende for at tackle udfordringerne.

Lederens skuffede følelser kunne omsættes til aktiv handling og strategi: Som virtuel leder var det vigtigt at acceptere og forstå sin egen og medarbejdernes vrede over det mistede. Det var også nødvendigt at komme videre efter en skuffelse over ikke at blive hjulpet nok, og herefter snarere at kunne omforme følelsernes kraft til ny strategi og handling.

En plan for den sociale sammenhængskraft var nødvendig: Når medarbejderne mistede den fysiske arbejdsplads, skulle der arbejdes på sammenhængskraft på nye måder. Den virtuelle leder, der gerne ville fastholde medarbejdere og rekruttere nye, måtte analysere og lave en strategi for, hvordan trygheden kunne genoprettes gennem det sociale samspil. Det indebar at tænke over, hvordan den virtuelle kommunikation kunne etableres og komme til at fungere. Der skulle udvikles nye sociale måder at være sammen på.

### ***Case 3: Hvordan kan risikoen for social isolation nedbringes?***

En del ledere var gennem baselineresultaterne i førspørgeskemaanalysen blevet opmærksomme på isolationsrisikoen for de medarbejdere, der sad alene. Især nye medarbejdere gav en ringere vurdering af arbejdsmiljøet end øvrige medarbejdere, og de kunne føle sig uden for virksomheden og savne anerkendelse. Forinden havde lederne været tilbøjelige til at tænke, at de udsatte medarbejdere nok selv ville sige til, hvis de manglede noget. Nu ønskede lederne i stedet at gøre en målrettet indsats for at integrere alle og dermed at forebygge social isolation. Nogle ledere mente dog, at det var meget svært at gøre noget ved det, da de jo som ledere ikke havde tid til at komme rundt til alle medarbejdere i teamet. De følte sig især tvunget til at nedprioritere udebesøgene på de små lokationer.

Ledergruppen havde i sin strategi for samhørighed stort fokus på netop de nyansatte medarbejdere med henblik på, at disse skulle føle sig som en del af helheden. Planen for samhørighed foreslog følgende med henblik på de nyansatte medarbejdere:

- En introduktionsbog med beskrivelse af afdelingen, mål og opgaver og billedgalleri over kolleger
- Et fast standardprogram for den første introdag uden spildtid
- Rundvisning og hilsen på medarbejdere på hovedkontoret samt anvisning af fysisk arbejdsplads ved arbejde på hovedkontoret.
- Et overblik over virksomhed og ansvarsforhold
- Et overblik over arbejdsopgaver og samarbejdspartnere
- Mentorsupport, således fx at mentor også deltager sammen med den nyansatte i starten, når der var et socialt arrangement på virksomheden.

Projektets sparring til ledergruppen gik på at sikre, at der faktisk blev sat en ansvarlig person og en deadline for hver af de ovenstående ledertiltag. Konsulenten anbefalede også at beskrive mentorens opgaver og kriterier for udvælgelse af mentorer, således at dette passede nøje til den aktuelle, virtuelle situation.

### *Én-til-én samtaler over telefonen*

For at undgå social isolation generelt anbefalede konsulenten, at lederen havde hyppige én-til-én samtaler med alle medarbejdere. I starten afviste de virtuelle ledere at gøre dette med henvisning til manglende tid hos lederen. Der var ikke tradition for, at ledere skulle rejse rundt til medarbejderne.

Projektet anbefalede i stedet regelmæssige telefonsamtaler med de medarbejdere, der sad alene og fjernest. Nogle af de virtuelle ledere mente fra starten, at et møde i form af en telefonsamtale ikke kunne gøre det ud for et tilsvarende møde ansigt-til-ansigt. Men efterhånden eksperimenterede flere af lederne på baggrund af anbefalingerne med regelmæssige telefonsamtaler med alle medarbejdere. Alle, der indførte samtalerne, var overraskede over det gode

udbytte deraf. Medarbejderne gav positiv tilbagemelding på samtalerne, og de følte sig hørt og anerkendt.

Den ene af lederne gennemførte samtalerne, når han lige havde fem-ti minutters pauser. Han fortalte, at disse uformelle samtaler efterfølgende havde taget lidt overhånd, for medarbejderne var nu begyndt at ringe spontant til ham og snakke, når de selv kørte bil. Han havde så efterfølgende måtte begrænse deres henvendelser og aftale mere præcist, hvornår han selv havde tid til de uformelle samtaler.

### *En-til-en samtaler over video*

Projektets konsulent anbefalede lederen at bruge video ved én-til-én samtalerne, hvilket også blev modtaget positivt af medarbejderne. Man ”*kom tættere på hinanden*”, når man kunne se hinandens kropssprog. Nogle af lederne havde i forvejen adgang til video, men havde ikke tænkt over, hvad det ville kunne betyde at bruge video. Andre skulle først ansøge om at få video på deres computer.

Ved et videomøde med en medarbejder, der sad hjemme, var der pludselig gået en kat forbi i baggrunden af medarbejderens skærm. Lederne bemærkede dette på en positiv måde, og han syntes, at det bidrog til, at man fik et mere personligt kendskab til den pågældende og på den måde følte sig mere knyttet til hinanden. På arbejdspladsen talte man derefter meget om betydningen af at se den kat, og den blev en slags symbol for at kende til hinanden og knytte sociale bånd. Det stod ikke i modsætning til det faglige samarbejde, men udgjorde snarere en understøttelse af det.

### *Spørgsmål i stedet for tale*

En vigtig del af samtalen var lederens kommunikation. Mange ledere havde været tilbøjelige til at lægge vægt på, at de skulle informere medarbejderen og fortælle nyt. Men i den virtuelle mødeverden var det ofte vendt om, og lederen havde behov for at spørge, hvordan medarbejderen trivedes. Involveringen krævede åbne spørgsmål til medarbejderen.

Et eksempel på konsulentens dialog med en leder var følgende: Lederen fortalte: ”*Vi har hvert år en samtale med medarbejderne om deres personlige udviklingsplaner. Det forventes, at medarbejderen forbereder sig til samtalen, men der er mange, der ikke gør*

*det. Jeg vælger så alligevel at gennemføre den personlige udviklingssamtale med medarbejderen. Men når de ikke har forberedt sig, er jeg ikke sikker på, at det er tilfredsstillende for medarbejderen at gøre det på denne måde”.*

Konsulenten prøvede at styrke refleksionen: *”Hvordan vil du finde ud af, om det er tilfredsstillende for medarbejderen, at det bliver gjort på den måde?”*

Lederen: *”Jeg kunne selvfølgelig spørge medarbejderen, om det har været tilfredsstillende på denne måde, eller hvordan han ellers gerne vil have det. Det har faktisk aldrig faldet mig selv ind at spørge medarbejderne om det. Det vil jeg fremover gøre!”*

### *Systematik i samtalerne*

Det var en udfordring for lederne at få tid til at ringe rundt til alle medarbejdere i deres team. Det viste sig, at lederne bedst kunne nå rundt til alle med en klar notering af, hvem hun havde talt med og hvornår. Alle samtaler skulle kalendersættes. Nogle af lederne var fra starten imod på denne måde at planlægge ”spontane samtaler” med medarbejderne. Men de fandt alligevel efterhånden, at det var nødvendigt at planlægge for at få det fulde udbytte af samtalerne.

### *Læring af case 3*

Casen handler om, hvordan lederne kan nå rundt til alle medarbejdere, som sidder alene på et arbejdssted, og hvordan de kan sikre en god introduktion af nye medarbejdere. Følgende kan konkluderes:

Lederens én-til-én samtaler over telefon og video med medarbejdere kunne forebygge social isolation: Lederne fik positiv respons fra medarbejderne på de virtuelle én-til-én samtaler med lederen, idet medarbejderen følte sig hørt og set.

De virtuelle medier kunne hjælpe lederne med at overkomme én-til-én samtaler: Hvor lederne før pga. tidspres ikke fik rejst rundt til de små lokale kontorer, så kunne de virtuelle medier som telefon, computer og video nu hjælpe med til at virkeliggøre lederens intentioner om at få talt med andre.

Lederne skulle ansføres til at tænke virtuelt: Lederne havde forinden ikke fået øje på denne mulighed, fordi de tænkte ret traditionelt. Men man behøvede ikke nødvendigvis at rejse for at nå rundt. Lederne skulle inspireres og opnå at få gode resultater med de virtuelle samtaler og herved overvinde deres frygt for, at de virtuelle samtaler ikke kunne levere den nødvendige nærhed.

Lederens bevidst spørgende kommunikation i én-til-én samtalerne gav succes: Lederne fik gennem bevidst spørgende kommunikation mere tilfredse medarbejdere, der følte sig set og hørt. Fra at lederen talte mest i samtalen, blev samtalen mere ligeværdig.

Systematik var nødvendig: Både for at sikre nyansatte en introduktion og for at nå alle, var systematik og planlægning afgørende mekanismer.

Forventningsafstemning om samtaler var vigtigt: Det skulle sikre, at medarbejderne forstod årsagen til lederens opkald. Det var også en hjælp for lederen til at sætte grænser for samtalerne.

### ***Case 4: Hvordan kan den virtuelle leder få indflydelse på valg af mentor for nyansatte medarbejdere?***

Nogle af lederne ønskede med deres individuelle udviklingspunkt især at arbejde på at skabe en bedre modtagelse af nye medarbejdere, så disse kunne føle sig som en del af virksomheden. Et konkret fokuspunkt for en leder var at sikre alle nyansatte en god mentor. En mentor ville sige en medarbejder, som havde ansvar for at oplære en nyansat, såkaldt ”føl” eller ”mentee” hos mentoren. I de tre første cases så vi, at introduktionen af nye medarbejdere var af væsentlig betydning for en virtuel leder. En ny medarbejder kunne fx være en medarbejder, som startede på en arbejdsplads som udstationeret hos en kunde, hvilket gav vanskeligheder ift. at føle tilhørsforhold til deres virtuelle team, som sad på en anden geografisk lokation.

## *Første samtale*

Lederen oplyste i første samtale, at virksomheden traditionelt valgte en seniormedarbejder med stor faglig erfaring som mentor. Men lederen havde forsøgt at overbevise sine lederkolleger om værdien af at vælge en mentor med højst to års erfaring, da han/hun så stadig ville kunne huske, hvordan det var at være ny medarbejder. En mentor med den baggrund måtte forventes bedre at kunne forstå udfordringerne for sin mentee.

Lederen havde imidlertid ikke indtil nu kunnet overbevise sine lederkolleger om skiftet af mentor, hvorfor denne leders indledende arbejds spørgsmål for intervention var: *”Hvordan får jeg mine lederkolleger på højere niveauer til at synes om mine ideer?”*

*Hvordan kan jeg, der er nødsaget til at bruge virtuelle medier, overbevise mine lederkolleger og dermed få den nødvendige indflydelse for at sikre de nyansatte en bedre mentor?”.*

Lederen var især optaget af, hvilken kommunikation, der kunne give ham indflydelse opad i systemet og havde derfor sat sig for at genlæse Carnegie (2006): *”How to win Friends and influence People.”* Lederen havde tidligere lært og anvendt kommunikationsprincipper fra denne bog, men havde haft svært ved at holde fast i dem. Det blev derfor aftalen med projektkonsulenten, at de sammen ville læse og diskutere bogen med den aktuelle problematik for øje.

Forberedelsen af sine virtuelle møder med lederkollegerne drøftede lederen med konsulenten. Det blev gennem samtalen tydeligt for lederen, at han på forhånd måtte klargøre sine argumenter og nøglepunkter. Han skulle også samtidigt finde ud af, hvad der motiverede lederkollegerne, og hvad de gerne ville opnå. På den måde ville han kunne bevæge sig i retning af at kunne vinde dem for ideen. Derudover handlede det om at han var vedholdende, at gentage sit budskab og vise, at han fandt dette betydningsfuldt.

## *Anden samtale*

Efter lederens ønske gennemgik samtalen kommunikationsprincipperne: *”How to win people to your way of thinking - 12 principles”* fra Carnegie (2006). De 12 principper lægger vægt på, når man gerne vil overbevise en anden, at undgå at kritisere sin modpart og

at undgå at holde stædigt på sin egen ret, men i stedet have fokus på fælles mål. Metoden fremhæver også værdien af at stille spørgsmål til den anden om mål og konsekvenser samt anbefaler at appellere til den andens gode hensigter. Det aftaltes, at lederen ville forsøge med disse principper at komme frem til en fælles løsning med ledergruppen omkring mentorudvælgelsen.

### *Tredje samtale*

Lederen var fortsat optaget af at afprøve kommunikationsprincipperne fra Carnegie. Han erkendte, at det ville kræve hans fortsatte bevidste prioritering. Han havde tidligere være bevidst om kommunikationsprincipper, men havde ”tabt dem” undervejs, og konsulenten og lederen dykkede ned i årsagerne hertil. Lederen erkendte, at det kræver energi at tænke bevidst over sin kommunikation og problemløsning. Det viste sig, han havde haft en skuffelse i forbindelse med et af sine forsøg, hvor hans leder bad ham komme hurtigere frem til sagen.

- Lederen var ved denne samtale mest optaget af at undgå konflikter med en af sine medarbejdere. Medarbejderen vidste, hvad lederen forventede, men gjorde alligevel ikke det nødvendige. Lederen havde da tendens til at blive vred og give kritik, hvilket satte en dårlig spiral i gang, uden at noget ændredes. Lederen kom frem til følgende strategi igennem samtalen:
- Forberede samtalen med medarbejderen, tænke den igennem på forhånd, herunder også, hvad han tror medarbejderen vil svare.
- I samtalen:
  - › Bevare roen
  - › Understrege at han ikke vil kritisere
  - › Understrege at han lægger op til en fælles løsning
  - › Spørge medarbejderen, hvordan han ser på problemet, og hvad der skal gøres med henblik på at finde en fælles løsning. Bede medarbejderen komme med forslag til løsninger

- › Planlægge og beslutte sammen, hvad der skal gøres, og hvordan de tilspidsede situationer kan forebygges

### *Fjerde og afsluttende samtale*

Lederen fortalte, at den omtalte konflikt med medarbejderen blev løst godt. Det lykkedes ham selv at bevare roen, og han fandt sammen med medarbejderen frem til fælles løsninger.

Lederen afprøvede også kommunikationsprincipperne med lederkollegerne, og de indgik herefter et kompromis mht. en ny type mentor: Han havde fået lov at prøve én gang, hvorefter erfaringerne skulle evalueres. Han ville fortsætte med at holde fast i principperne og var glad for at have genlæst disse. Principperne blev repe- teret sammen med konsulenten.

### *Læring af case 4*

Denne case handler konkret om det rette valg af mentor for nyan- satte, men også mere generelt om en leders muligheder for at lede og øve indflydelse. Konklusionen af læringen af casen er:

Et bevidst skift af mentor var vigtigt: Med udgangspunkt i en stil- lingtagen til mentorens opgave og ansvar i den virtuelle organisati- on kunne den rette person vælges. Når der er tale om et skift fra traditionel til virtuel organisation, bliver mentoropgaven særlig vigtig: Som vi så af interviewene i kapitel 3, kunne sekretærdæk- ningen formindskes dramatisk ved overgang til virtuelt arbejde. Så fandtes der ikke nødvendigvis nogen til at svare på de praktiske spørgsmål, nye medarbejdere kunne have. Derfor bliver nyorgani- sering af mentorfunktionen særlig vigtig for at imødekomme de nyan- satte medarbejders behov.

Lederens indflydelse sikredes gennem bevidst indlærte kommuni- kationsprincipper og fokus på fælles løsninger: En leder, der var henvist til virtuel kommunikation, havde svært ved at tydeliggøre sit behov og engagement for andre ledere, bl.a. fordi der kun var virtuel kommunikation og ikke ansigt-til-ansigt kommunikation med illustration af aktivt kropssprog at sætte ind bag engagemen- tet. Casen viser, at lederens indflydelse kan opnås gennem bevidste kommunikationsprincipper, der undgår kritik af modparten og fremhæver fælles løsninger.



Systematik og plan: Også i denne case var forberedelse og plan nøgleord for at komme igennem med dét, som lederen gerne ville. Værdien af at planlægge for at undgå at lade sig lede af umiddelbare følelser blev meget tydeligt af problematikken i denne case

## ***Case 5: Hvordan kan tilliden øges?***

For nogle ledere var udfordringen, at de havde gode relationer til de medarbejdere, der var geografisk tæt på, mens de følte sig misforstået af nogle medarbejdergrupper på geografisk afstand. Tilliden var ikke tilstrækkelig, hverken mellem medarbejderen og lederen eller mellem medarbejderne indbyrdes. Det skulle der gøres noget ved. Følgende case viser et eksempel:

### ***Første samtale***

En leder følte sig misforstået af sine medarbejdere. Hun havde indtrykket af, at medarbejderne ikke stode på, at hun udadtil ift. samarbejdspartnere og opadtil ift. sin chef arbejdede for deres interesser og bakkede dem op. Medarbejderne gav fx meldinger om, at hun ikke hjalp dem nok ift. et højt arbejdspress, og de savnede informationer fra hende. Lederen var forholdsvis ny leder for medarbejdergruppen, og hun og medarbejderne kendte derfor endnu ikke hinanden så godt. Hun oplevede, at medarbejderne var tilbøjelige til at holde hende lidt udenfor. Eksempelvis havde medarbejderne for nylig alle været ude at spise sammen, uden at hun var inviteret med. Hun havde selv forsøgt at invitere, men folk havde meldt fra med undskyldning med, at ”de kunne ikke”, eller ”de ville ikke bruge så meget tid på arbejdet i deres fritid”. Hun oplevede de enkelte dele af teamet som siddende på ”hver deres ø”, som en lukket kultur. Den geografiske afstand var ikke overvældende stor, men afdelingen bestod af en sammenlægning af tre enheder, som lederen oplevede hver især havde lukket sig om sig selv.

Ud fra før-analysens spørgeskemaer fik lederen en viden om, at medarbejderne savnede information fra hende og havde lav tillid til hende. Derfor besluttede hun nu fremover månedligt at komme en hel dag rundt i hvert team. Her ville hun kunne give medarbejderne informationer og høre, hvad de var optaget af. Hun ville også hjælpe dem med at prioritere arbejdsopgaverne. Hun syntes selv, det var svært at stå tydeligt frem som leder, da hun oplevede sig selv

som en introvert person. Men hun var fast besluttet på, at der skulle ske noget i relationen mellem hende og medarbejderne.

Konsulenten talte med lederen om at forberede møderne med medarbejderne med henblik på at være tydelig som leder over for dem. Hun ville forklare, hvad hun ville, og hvad hun stod for. Lederen havde haft succeser med at lede på tidligere arbejdspladser. Hun og konsulenten drøftede, hvordan læringen fra succesen fra dengang kunne overføres til den aktuelle situation. Blandt andet handlede det om, at lederen havde tillid til sine egne evner, men nu var blevet bragt i tvivl.

### *Anden samtale*

Lederen havde startet sine månedlige møder i hvert team. Hun satte sig typisk en hel dag på den lokale arbejdsplads og var til rådighed for medarbejdernes henvendelser og anmodninger om hjælp til prioritering mv. På den måde kom hun og medarbejderne lidt tættere på hinanden, oplevede hun. Hun overtog også nogle af medarbejdernes opgaver, når der var tidspres. På den måde ville hun vise, at hun bakkede dem op.

Imidlertid havde lederen svært ved at få samarbejdet med en erfarne medarbejder i et af de tre teams til at glide godt, hvilket hun ønskede at arbejde videre med. Lederen oplevede den pågældende medarbejder tale negativt om nyansatte og om sine kolleger, når de ikke var til stede. Ofte svarede hun også vredt på lederens udtalelser ved møder, og på det seneste teammøde oplevede lederen alle råbe i munden på hinanden ansporet af den pågældende medarbejder. Den kritiske medarbejder fungerede tilsyneladende som uformel leder og prægede teamets kultur negativt, så afløserne meget nødtigt ville arbejde i netop det team.

Sammen med konsulenten besluttede lederen ved næste møde med medarbejderne at medbringe en bold med forskellige farvede sider til mødet. Lederen ville med boldens forskellige farver som eksempel tale med medarbejderne om, ”at vi alle oplever ting forskelligt”. Hun ville også indføre, at man skiftedes til at tale. Hun ville lægge op til ”timeout”, hvis det spidsede op. Hun forberedte derudover en såkaldt ”vanskelig samtale” med den kritiske medarbejder efter principper fra ”Den løsningsorienterede samtale”, jf. Humle A.Z. 2010, som konsulenten anbefalede. Her indgik fx an-

befalinger om at starte og afrunde samtalen positivt, at give konkrete eksempler på den uønskede adfærd hos medarbejderne og at give medarbejderen medansvar for at observere sin egen adfærd og følge op på samtalen.

### *Tredje samtale*

Lederen havde fortsat sine månedlige møder i hvert team. Hun havde forsøgt at være uformelt til stede og særligt i pauserne at lære medarbejderne at kende. Hun havde haft samtale med den kritiske medarbejder og havde haft et godt resultat. Over for medarbejderen havde hun bl.a. brugt udtrykket: *"Hvad man sætter ind på følelsernes bankkonto, kan man senere hæve igen,"* for at tydeliggøre konsekvenserne af positiv og negativ kommunikation over for andre. Lederen havde i sine samtaler også lagt vægt på fællesskabet mellem hende og medarbejderen.

Det havde næsten overrasket hende, at hun også ved et møde med medarbejdergruppen, der havde en opkørt stemning, havde fået skåret igennem med eftertryk: *"Jeg har ikke sovet i nat, fordi jeg er så ked af at høre jer tale grimt om hinanden. Sådan plejer vi da ikke at tale med hinanden. Vi er alle i samme båd, og jeg forventer, at I hjælper hinanden"*. Medarbejderne var først blevet tavse, men kort efter var der nogle medarbejdere, der havde bakket op om udtalelsen og havde rost hende for udtalelsen. Lederen oplevede, at stemningen i gruppen siden var blevet meget mere positiv, men var dog usikker på, hvordan alle medarbejdere så på hende nu efter hendes bramfrie udtalelse.

### *Fjerde samtale*

Lederen syntes, at det virkede godt med de systematiske månedlige og uformelle møder i hvert team. Her kunne hun også uformelt samle op på, hvordan medarbejderne trivedes. Hun planlagde at fortsætte på samme måde fremover. Derudover ville hun være meget bevidst om at forberede sin kommunikation ved svære samtaler, da resultaterne hidtil havde været gode. Hun syntes selv, at hun var "vokset lidt" i forløbet og var stolt over det hun havde opnået.

### *Læring af case 5*

Casen handler om, hvordan lederen kan opbygge medarbejdernes tillid til sig selv og til hinanden. Konklusionerne er:

Uformelle møder med medarbejderne: Lederen, der bevidst satte sig for at være uformelt til rådighed for medarbejdernes henvendelser, opbyggede tilliden mellem hende og selv medarbejderne. Gennem de tilbagevendende møder lærte de efterhånden hinanden godt at kende.

Bevidst struktur på møder: Ved at sætte struktur på personalemøderne, så man skiftedes til at tale og lytte, fremmede lederen den gensidige forståelse. Lederen var klar i sine definitioner af relationerne på møderne.

Medarbejder blev ansvarliggjort: Lederen tog ”*tyren ved hornene*” og gennemførte en vanskelig samtale, hvor hun drøftede situation og ansvarliggjorde en medarbejder med en uhensigtsmæssig adfærd. På denne måde var hun med til at sætte rammer og være rollemodel for den kultur, hun gerne ville opbygge.

Lederen stod frem med sine følelser: Ved at være tydelig og ærlig om, hvad hun personligt stod for, og hvad der var vigtigt for hende, øgede lederen medarbejdernes tillid til hende, og også her blev hun rollemodel for dem. Hendes ærlighed viste sig væsentligt for at udvikle tilliden.

Lederen appellerede til det bedste hos medarbejderne: Når lederen sagde: ”*Sådan plejer vi da ikke*”, var det samtidig et udtryk for en anerkendelse af medarbejderne. Hun markerede, at hun kendte dem som mere velfungerende mht. samarbejdet.

Rygter og konflikter blev forebygget: Samtidig med at tilliden blev øget, blev rygter og konflikter forebygget: Ved at være til stede og fornemme gruppens stemning og udtalelser var lederen med til at mane gruppens rygter i jorden. Ved at strukturere personalemøderne, sætte rammer for adfærden og personligt appellere til fællesskabet forebyggede hun kollegiale konflikter.

## ***Case 6: Virtuelle møder for videndeling og retfærdighed***

Ifølge førundersøgelsen var videndelingen mellem seks lokale enheder ikke tilfredsstillende. Medarbejderne var selv utilfredse med,

at de udførte opgaverne på forskellige måder, og de ønskede at lære af hinanden. Problemet var, at der var langt at køre, og at det derfor tog for lang tid at mødes på tværs. De medarbejdere, der hver gang kørte længst, følte sig uretfærdigt behandlet. Hertil kom, at der indimellem blev afholdt møder, som medarbejderne ikke helt kunne se meningen med.

En leder drøftede førundersøgelsens resultater med sine medarbejdere og besluttede derfor at sætte fokus på fælles mål og videndeling. For at skabe en fælles teamkultur blev det nødvendigt at tage virtuelle værktøjer og virtuelle møder i brug. Forventningen var, at dette kunne afhjælpe problemerne med den lange transporttid og dermed muliggøre flere møder på tværs.

### *Første samtale*

Lederen ville ”*sætte fut i*” processen ved, at omorganisere, så alle skulle arbejde teamorienteret på tværs af geografiske lokationer. Mange medarbejdere havde efterspurgt videndeling på tværs, mens andre var mere ligeglade. Der var gode erfaringer med videndeling fra to af lokalområderne, hvor man allerede arbejdede som teams. Konsulenten talte med lederen om fordelene ved at bringe de gode erfaringer med ud til de øvrige medarbejdere, som på den baggrund kunne tænkes at se fordele af teamorienteringen.

Lederen ville udnytte mulighederne for at anvende virtuel kommunikation til møder, hvor hele teamet var samlet. Der ville enkelte medarbejdere så kunne videndele med hinanden. Den virtuelle teknik skulle også bruges ved seancer to og to, hvor en kollega skulle oplære eller undervise en anden kollega.

Til næste gang ville lederen undersøge muligheden for at indkøbe IT-software. Hun havde fået en pris for en licens på et program, men var usikker på, hvad denne licens dækkede i praksis. Hvis teknikken var for dyr, ville det måske kun blive enkelte nøglepersoner, der ville kunne få adgang til softwaren. Konsulenten fremhævede ved udpegning af nøglepersoner behovet for at sikre en retfærdighed mellem enhederne.

### *Anden samtale*

Lederen havde ikke nået så meget mht. at undersøge mulighederne for indkøb af virtuelle værktøjer som planlagt. Fra toppen af virk-

somheden var der blevet meldt mange opgaver ud til hende. Samtidig havde der været mange sygemeldinger. Som hun havde forventet, var der også udmeldt krav om store besparelser.

Lederen var helt sikker på, at teamtankegangen og brug af virtuelle redskaber var det rigtige at satse på. Udover at spare rejsetid, ville der kunne ske videndeling mellem medarbejderne, hvilket kunne øge kvaliteten af arbejdet. Indførelsen af virtuelle værktøjer ville også øge muligheden for, at man kunne hjælpe og aflaste hinanden på tværs af geografi.

Selv om enhederne var af meget forskellig størrelse, havde lederen udpeget én nøgleperson i hvert team, som fik en licens til den virtuelle software. På denne måde blev der lagt op til en retfærdig proces, hvor alle enheder kunne komme til at spille lige meget med. Planen var, at disse seks personer blev superbrugere, og deres PC ville blive anvendt ved møder. Så kunne flere medarbejdere sidde omkring PC'en og deltage i det virtuelle møde. Denne måde at afholde virtuelle møder på kunne efter konsulentens mening kræve ekstra ift. særligt gode mikrofoner, og lederen satte sig for, at indkøbe supplerende materiel.

### *Tredje samtale*

Medarbejderne var begyndt at afprøve de virtuelle værktøjer, og siden sidst havde lederen gennemført virtuelle samtaler med alle seks nøglemedarbejdere. Nogle af medarbejderne var uhyre positive og fandt det virtuelle redskab meget anvendeligt for kommunikation på tværs. Andre var skeptiske, fordi de frygtede, at de nu ville miste nogle af deres fysiske møder med kollegerne, hvilket de ville savne.

Ud fra en geografisk retfærdighedsbetragtning var det vigtigt, at medarbejderne blev involveret i at tilrettelægge deres møder. Medarbejderne besluttede selv, at stormøderne, hvor alle var tilstede, ikke skulle indeholde så meget information, men mere videndeling. Lederen opfordrede til, at medarbejderne selv tog ansvar og kom med oplæg til videndeling.

Lederen var meget positiv over for, at der med de nye typer møder også ville kunne blive holdt flere mindre møder på tværs. Tidsmæssige og økonomiske besparelser ved softwaren gjorde nu den-

ne mulighed mere aktuell. Lederen beregnede udgifter til transport med henblik på at kunne lave en business case på indførelsen af softwaren. Med konsulenten drøftedes det ud over omkostningerne til transporten også at inkludere medarbejdernes transporttid som en udgift. Lederen ville sørge for, at den opnåede besparelse ville kunne blive anvendt til at få indkøbt IT-udstyr, så mulighederne for at afholde virtuelle møder yderligere kunne forbedres.

Lederen havde deltaget i et virtuelt møde afholdt af IT-afdelingen for at lære om både anvendelsen af tekniske værktøjer og om anvendelsen af softwaren i praksis. Det var endnu ikke aftalt præcist med nøglepersonerne, hvordan og hvornår de virtuelle møder skulle i anvendelse. Mødestrukturen trængte til at ”blive renoveret”, jf. lederen. Der var stadig nogle uafklarede forhold omkring brugen af softwaren, herunder spørgsmålet om fortrolighed. Fortroligheden var bl.a. aktuelt, når programmet skulle bruges til undervisning, hvori personoplysninger indgik. Det var også vigtigt, at den valgte tekniske løsning var fremtidssikret ift. den hurtigt accelererende tekniske udvikling.

Sammen med konsulenten drøftede lederen økonomien bag mødestrukturen, herunder forskellige mødetyper som ”Need-to-møder”, hvor virksomheden ville afholde udgiften til medarbejderens transport og til transporttid. ”Nice-to-møder” var til forskel her fra møder, hvor medarbejderne selv afholdt udgifter og timeforbrug til transport, når de ønskede at deltage.

### *Fjerde og afsluttende samtale*

Det var blevet besluttet at reducere antallet af afholdte fysiske møder med 25 %. Der ville fremover blive fire afdelingsmøder årligt med deltagelse af alle medarbejdere. Derudover ville der være en række mindre fysiske møder på tværs. Der var blevet indkøbt særlige mikrofoner, som ville blive afprøvet. Lederen havde indstillet til beslutning, at der indkøbtes videokonferenceudstyr til kantinen, hvori der traditionelt havde været afholdt stormøder med alle ansatte i afdelingen. Her ville fjernt siddende medarbejdere kunne logge sig på i stedet for at køre langt. Med videoudstyret skulle der også kunne holdes foredrag, som kunne ses af alle dem, der valgte at koble op virtuelt. Der planlagdes ligeledes indkøb af skærme og højttalere på alle de største geografiske enheder.

Lederen forventede sig meget af al den videndeling, der ville blive mulighed for fremover. Forventningen var også, at medarbejderne ville føle sig mere involveret på møderne og på en mere retfærdig måde, da alle nu ville kunne spille ind på lige fod.

### *Læring af case 6*

Casen handler om, hvordan der kan etableres virtuelle møder, som kan bidrage til videndeling, større retfærdighed på tværs af geografi samt øget involvering af medarbejderne. Konklusionerne af casen er:

En teamtankegang var basis for videndeling på tværs: Det var nødvendigt at udvikle situationsspecifikke modeller for, hvordan man etablerer fælles mål og en teamtankegang. Det var også en læring af casen, at fælles mål er en betydningsfuld forudsætning for at få videndeling på tværs af geografi.

Valg af værktøjerne krævede megen omtanke før indførelse: Der var mange former for virtuelle værktøjer, og de kunne bruges på forskellige måder. Værktøjerne skulle både være af høj teknisk kvalitet, tage højde for spørgsmålet om fortrolighed samt være sikret ift. udviklingen i fremtiden. Når man først var kommet i gang med at bruge de virtuelle værktøjer, fik både medarbejdere og leder ideer til nye anvendelsesområder.

En business case kunne medvirke til at opnå hensigtsmæssige virtuelle værktøjer: Ved at beregne udgifter til transport og transporttid kunne man gøre besparelses- og -effektiviseringsgevinster op. Virtuelle møder kunne medvirke til øget videndeling og kvalitet, hvilket også bidrog til virksomhedens samlede produktivitet og opgaveløsningens kvalitet.

Virtuelle møder kunne medvirke til følelsen af geografisk retfærdighed og medarbejderinvolvering: De virtuelle møder var set fra de perifert lokaliserede medarbejders synsvinkel mere retfærdige. Rejsebelastninger kunne reduceres. Det var også vigtigt, at enhederne blev "ligestillet" med hver sin nøgleperson og superbruger. Involveringen af medarbejderne øgedes, fordi det blev muligt med flere møder på tværs af geografiske lokationer.



## ***Case 7: At forebygge stress i en virtuel virksomhed***

Interviewresultaterne pegede ret entydigt på, at medarbejdere oplevede sig presset og på grænsen til stress. I nogle virksomheder havde stress manifesteret sig i sygemeldinger, og derfor valgte nogle ledere som fokuspunkt at afsøge værktøjer til at håndtere stress. En af virksomhederne havde håndtering af stress som hovedintervention, nogle af de øvrige havde stress som supplerende interventionspunkter.

To virksomheder satte fokus på lederens egen stress i erkendelse af, at ledelsen ikke ville være i stand til at hjælpe medarbejderne med deres stress, hvis lederne ikke havde styr på deres eget stress. I det hele taget kan en stresset virtuel leder næppe udfylde sin lederfunktion tilfredsstillende. Den ene ledergruppe satte fokus på at nedbringe stress via en bedre mailpolitik, og den anden afholdt en workshop for lederne om forebyggelse af stress.

### ***Case 7 A: At forebygge stress via mailpolitik***

Det blev tydeligt i samtalerne med lederne, at mails spiller en særlig rolle i virtuel ledelse. Mails er stadig det vigtigste kommunikationsmedie overhovedet i de tre virksomheder, som har arbejdet med virtuel ledelse over nogle år, og den fjerde virksomhed havde planer om at anvende mails i højere grad. Som beskrevet i kapitel 3 kan mails virke yderst stressende for medarbejderne. Det viste sig i samtaler med lederne, at også de følte sig yderst pressede af mails. Paradoksalt nok oplevede de ikke at have tid til anden form for kontakt med medarbejderne end at svare på deres mails. Samtidig blev nogle mails overset eller glemt. Da lederne også gerne ville have tid til telefon, virtuelle møder samt at rejse rundt, var det vigtigt at sætte fokus på, hvordan omfanget af mails kunne reduceres og håndteringen af dem ske mere effektivt.

Mailpolitik handlede bl.a. om at forebygge, at e-mails hobede sig op hos lederne. Det var også vigtigt at kunne sortere og bruge relevante redskaber hertil, for mange mails var cc-mails, som egentlig var irrelevante. Mailboks-systemer har mange muligheder, som både ledere og medarbejdere skulle lære at kende, herunder farvekoder og lagringssystemer. Konsulenten rådgav således, hvordan

man kunne indstille sin Outlook-funktioner for at opnå disse effekter.

Derudover handlede det om, at ”opdrage” alle i afdelingen til, hvordan en mail kan skrives og struktureres, så den er nem at læse, forstå og handle på. Der blev derfor udarbejdet nogle ”gode råd” for udformningen af mails, som blev lanceret for alle i afdelingen, og som der ville blive fulgt op på efter et par måneder. De gode råd handlede bl.a. om:

- At skrive en hensigtsmæssig overskrift på mailen og fx undgå blot at trykke reply uden at ændre overskriften
- At tydeliggøre, hvad man ønsker af modtageren og hvornår
- At gøre mailen kort, eller hvis den er længere, at strukturere den med overskrifter
- At undgå kritik i mails for at fastholde og styrke tilliden.

### ***Case 7 B: At forebygge stress gennem ledersparring og workshops***

En ledergruppe valgte at sætte fokus på eget stress. Efter en tid med store omstruktureringer besluttede afdelingslederen, ”at der nu var tid og overskud til at sætte fokus på stress”. Konsulenten gav i forbindelse hermed en række råd og forslag til aktiviteter.

Afdelingslederen besluttede at starte med ledergruppens egen stressbelastning i erkendelse af, at lederne var ret nye og ikke ville være i stand til at hjælpe medarbejderne med at håndtere stress, hvis de ikke selv havde styr på stress i deres eget arbejde. Afdelingslederen fulgte jævnlige op med den enkelte leder gennem månedlige én-til-én samtaler, hvor temaet var stressbelastningen. Han havde selv i et stykke tid coachet enkelte ledere i risikozonen. Udgangspunktet for disse stressamtaler var ”det hele menneske” og ”værdier som leder”.

Afdelingsledelsens overordnede leder havde også taget hul på emnet forebyggelse af stress. Arbejdskulturen blev gjort eksplicit og problematiseret. Den øverste leder sendte bl.a. en melding ud ”fra

top til bund” om, at alle skulle registrere deres timer, og at arbejdstiden skulle holdes. Samtidigt blev de, som forsømte dette, stillet ”offentligt til skue”. Før var det kutyme hos nogle at arbejde over uden at registrere sine timer. Med ændringen ville der i højere grad blive fulgt op på den enkelte. Den overordnede leder forventede også, at man i afdelingerne konstruktivt drøftede, hvordan man kunne få løst arbejdsopgaverne, så der også blev plads til medarbejderes fritid. Den overordnede leder meldte også selv ud, at ”*nu holdt han fri!*”.

Afdelingslederen ønskede nu en fælles indsats i ledergruppen, og efter inspiration fra projektets konsulent blev der planlagt og afholdt en workshop om forebyggelse af stress for hele ledergruppen. Workshopen blev styret af en intern HR-konsulent. På workshopen satte lederne fokus på værdier, work-life balance, prioriteringer og uddelegeringer. Det pointeredes, at prioriteringen og uddelegeringen er en forudsætning for at lykkes med de ting, man sætter sig for. Det var også en forudsætning for at undgå fejl. I stedet for at være utilfreds med, hvad man ikke når, skulle der sættes fokus på at være tilfreds med dét, man når. Et mål med lederdagen var også, at ledergruppen skulle opleve sig som en samlet gruppe, der hjælper hinanden. Kursusprogrammet fulgte følgende struktur:

- Lederne arbejdede med at prioritere deres arbejdsopgaver med udgangspunkt i modellen Five choices” efter Covey (2015). Modellen anvender et diagram med fire felter, hvor arbejdsopgaverne inddeles efter vigtighed og om de haster eller ej. På workshopen inddelte hver leder sine typiske arbejdsopgaver i kategorierne: Haster/haster ikke og Vigtig/ikke vigtig samt i kombinationerne på tværs af disse to kategorier. Lederne opnåede herigennem et fælles sprog om opgaverne: Efter afslutningen af workshopen kunne en leder fx blot sige ”Quadrant Four”, og så vidste alle nu, at det er en ”spild”-opgave dvs. hverken hastende eller vigtig.
- Et andet diagram med felter satte fokus på rollerne i eget liv. Hvilke roller, der fyldte i den enkelte ledes liv, og hvilke roller der evt. manglede, fx venner, børn eller tid til medarbejderne. Spørgsmålet, som lederen skulle stille sig selv i forbindelse med en sådan personlig analyse, var: ”Prioriterer jeg rigtigt i mit liv?” Formålet var at tage ansvar for sine egne prioriteringer. Der blev på baggrund heraf afslutningsvis skrevet

en personlig forpligtelse ned ift. hvad man ville gå videre med/ændre i sit liv.

- Efterfølgende blev der arbejdet med forventningsafstemning ift. svartider på telefonbeskeder, mail og SMS'er. Der viste sig her at have været meget forskellige opfattelser. Det var ikke noget, som man havde beskæftiget sig med i fællesskab før.
- Der blev også sat fokus på at forebygge unødvendige irritationsmomenter, fx hvordan man skriver en mail præcist, så man undgår at bruge unødigt tid på den, jf. mailpolitikken nævnt ovenfor.

### *Hvad fik lederne ud af dagen?*

- En leder ville sætte sig for at skrive sine opgaver ind i kalenderen, så medarbejderne kunne se, hvornår han var tilgængelig og hvornår ikke, for så at blive forstyrret af medarbejderne i mindre grad.
- Lederne blev mere bevidste over deres egen mailadfærd, herunder at de selv sender mails om aftenen. Nogle ledere ville stoppe med at gøre det.
- For nogle ledere handlede det bl.a. om at lære mulighederne i Outlook godt nok at kende, så man kunne udnytte Outlook uden at blive forstyrret. Eksempelvis ville nogle nu slå lyde og ikoner fra, når en mail tikkede ind.
- Andre ledere blev bevidste om, at når de kører hårdt på, kunne de komme til at glemme den sociale del, herunder ikke mindst glemme medarbejderne.

Lederne planlagde opfølgning en måned efter afholdelse af dagen. Her skulle der sættes fokus på, om man havde ændret vaner, og hvordan det i det hele taget gik.

Lederne viste efterfølgende medarbejderne, hvor de kunne hente hjælp, hvis de skulle aflastes. Hensigten var at ansøre medarbejderne til at overlevere opgaver til deres kolleger i stedet for at tro, at de var de eneste, der kunne løse netop den opgave. Planen var efterfølgende, at hver leder ville holde en tilsvarende workshopdag i hver afdeling sammen med medarbejderne.

## *Læring af case 7- A og B*

Forebyggelse af lederens eget stress: Lederne kunne ikke håndtere medarbejderes stress, når de selv var stressede. De var nødt til at starte med sig selv. Det kunne ses på flere måder, men erfaringen viste, at en fælles front fremmede processen og gjorde lederne mere opmærksomme på, at stress var en universel udfordring.

Lederne skulle opkvalificeres ift. at håndtere stress: Heri var der ikke mindst fokus på den personlige opkvalificering. Workshoppen var en metode, der kunne anvendes til at bevidstgøre en ledergruppe.

Øverste leders udmeldinger kunne forebygge: Øverste leders udmeldinger og tiltag var med til at skubbe til den etablerede arbejdskultur og medvirkede dermed til at forebygge stress.

E-mail-politik: I begge eksemplerne i casen var e-mails vigtige at strukturere og drøfte, fordi de var så væsentlige i kommunikationen i den virtuelle arbejdspladskultur.

## **Evaluering af interventionen**

I dette hovedafsnit vurderes interventionsresultaterne i lyset af den kvantitative og kvalitative evaluering. Her ses først på spørgeskemaundersøgelsen.

### ***Evaluering gennem sammenlignende spørgeskemaundersøgelse***

Den kvantitative efterundersøgelse blev gennemført efter afslutningen af interventionsforløbet ved at genudsende spørgeskemaet fra baselineundersøgelsen i en kortere version til samme population, dvs. de samme medarbejdere og ledere som deltog i førundersøgelsen. Den samlede før- og efterundersøgelse havde til formål at vurdere, i hvilken grad den virtuelle leders opmærksomhed og handlinger ift. arbejdsmiljøet kan lede til andre medarbejdervurderinger. Det skal dog bemærkes, at alle virksomheder i samme periode også har gennemgået andre ændringer, og at man derfor ikke

med nogen sikkerhed kan tilskrive ændringer i vurdering af arbejdsmiljø mv. som værende en ren effekt af de ledelsesmæssige foranstaltninger.

Tabel 4.1.nedenfor viser antallet af udsendte invitationer og svarprocenter på surveyundersøgelsen. Der indgår samlet set 397 fuldstændige besvarelser i før- og efterundersøgelsen, og 50 delvise. Grundet de delvise besvarelser vil antallet i visse af tabellerne ændre sig en smule. 227 har besvaret begge undersøgelser. Der er opnået en svarprocent på 65 % og dertil 74 %, hvis de, som har besvaret delvis, inkluderes. Procenterne for de forskellige deltagende virksomheder er vist i nedenstående tabel og man ser, at der er ret høje svarprocenter både i før- og efterundersøgelsen.

**Tabel 4.1. Svarstatistik for surveyen, afrundede tal**

Førundersøgelsen				Efterundersøgelsen		
Afd.	Færdige besvarelser	Delvis færdig	Antal udsendte	Færdige besvarelser	Delvis færdig	Antal udsendte
<b>COWI</b>	62% 78	13% 17	91	68% 93	13% 18	137
<b>Reg.NJ</b>	72% 56	2% 2	78	64% 48	7% 5	75
<b>Dong Energy</b>	83% 3	0% 0	40	63% 22	9% 3	35
<b>HPE</b>	67% 50	5% 4	75	40% 7	2% 1	43
<b>Total</b>	68% 216	7% 22	318	62% 180	9% 26	290

I dette delafsnit skal der med afsæt i før- og eftermålingen ses på, om respondenternes opfattelse af deres virtuelle arbejdssituation på væsentlige punkter er ændret. Man kan karakterisere denne måling på to tidspunkter som en effektmåling, idet der også har fundet andre ændringer sted i virksomhederne, som kan have haft en virkning på medarbejdernes opfattelse. I nedenstående tabel indgår alene svar fra medarbejdere, som har besvaret både før- og efterundersøgelsen, hvilket er 112 respondenter. Der er foretaget en beregning af gennemsnit af skalasvarene med værdier fra 0 til 100.

Overordnet set er der ikke voldsomme forskydninger i besvarelser mellem første og anden måling. Det kan tyde på, at der generelt er en stor stabilitet i opfattelsen af arbejdspladsen og jobbet og af kvaliteterne ved det virtuelle arbejde. Igen kan det tages som et udtryk for, at virtuelt arbejde opfattes som ”normalt” og noget, som man måske ikke forholder sig særlig specifikt til i dagligdagen.

Ses der på hovedtotalen for alle virksomheder under ét og for alle faktorer samlet, indikeres en lille samlet stigning i positiv retning. Endvidere ser en lille positiv forskydning omkring balancen mellem arbejde og familieliv, følelsen af sammenhængskraften i teamet, tilpasningen af de kognitive krav og tendens til styrkede evner til selvledelse.

#### **4.2. Stigning/fald i gennemsnit for arbejdsmiljøfaktorer og social kapital efter interventionen. 5 points er signifikant afvigelse.**

**+ udtrykker en positiv udvikling og minus en negativ.**

<b>Antal respondenter</b>					112
	CO-WI	Dong Energy	HPE	Region NJ	Hovedtotal
<b>Fælles mål</b>	1	8	5	-4	0
<b>Sammenhængskraft</b>	4	11	3	-2	3
<b>Involvering i arbejdet</b>	-3	3	4	-5	-3
<b>Arbejde-familielivsbalance</b>	3	0	9	5	4
<b>Social kapital, Samarbejde</b>	1	5	5	1	2
<b>Social Kapital, Tillid</b>	1	-1	1	-2	0
<b>Kvantitative krav</b>	-1	1	-3	-1	-1
<b>Kognitive krav</b>	3	-1	-3	5	3
<b>Indflydelse på arbejdet</b>	0	5	3	-2	0
<b>Forudsigelighed</b>	2	1	3	2	2
<b>Rolleklarhed</b>	0	5	-1	0	0
<b>Rollekonflikt</b>	1	5	-5	-6	2
<b>Ledelseskvalitet</b>	2	1	7	2	2
<b>Social støtte fra ledelsen</b>	-1	2	6	0	0
<b>Belønning i arbejdet</b>	0	3	0	-1	0

<b>Selv-efficacy</b>	2	7	4	2	3
<b>Stress</b>	-2	-3	1	0	-1
<b>Gennemsnit</b>	0	2	2	0	1

Når vi ser på hovedtotal for de forskellige faktorer, ses der ingen signifikante forskelle. Der er imidlertid ret store forskelle på tendenserne for de enkelte virksomheder i undersøgelsen. På grund af et relativt lille antal medarbejdere i før- og eftervurderingen skal resultaterne tolkes med en vis varsomhed. Men når udviklingen vurderes på enkeltfaktorer, ses der forskydninger i både negativ og positiv retning, hvilket kan betyde, at medarbejderne udmærket er i stand til at skelne mellem forskellige udviklingsfaktorer og anerkende, at arbejdspladsens udvikling kan foregå i forskellige tempi.

Som nævnt ovenfor har lederne gennemgået et coachingforløb omkring aspekter af virtuel ledelse. Har udviklingen en sammenhæng med dette forløb? Det er ikke muligt helt klart at bestemme, om positive udviklingstendenser eller tilbageskridt er effekter af ledelsens styrkede fokus på virtuelt ledelse. Det er mange kræfter i virksomhedernes udvikling, som virker samtidig: Alle arbejdspladser har i projektets interventionsperiode samtidig været igennem gennemgribende omorganiseringer: Nedbrydning af teamstrukturer, opbygningen af nye teams eller sammenlægninger af teams, udskiftning eller omplacering af ledere, nedlægning af fysiske kontorer, indførelse af nye mødestrukturer, nye opgaver og services.

Men i Dong Energy og HPE ses der nogle positive ryk, som kan tyde på, at der er opnået en bedre sammenhængskraft, fælles mål, bedre samarbejde mv., og det er faktisk emner, som fyldte en del i coachingforløbet. Ledelseskvalitet er også et emne, hvor afstandsforhold og kommunikation indgik i de konkrete ændringer og tiltag, som lederne arbejdede med. Dong Energy ser desuden ud til at have arbejdet med rolleklarhed, er bedre til at forebygge rollekonflikter og har styrket medarbejdernes selvledelse, hvilket matcher med deres fokus for intervention.

Med en forsigtig vurdering synes interventionen at have flyttet positivt på nogle aspekter af de virtuelle ledelsesmetoder, men samtidig har alle arbejdspladser været under bredspektrede omstrukture-



ringer, som nok også er typiske netop for de virtuelle virksomheder, der hele tiden udvikler sig.

I det efterfølgende delafsnit går der mere detaljeret ind i de kvalitative resultater af coaching- og aktionslæringsforløbene.

## ***Evaluering gennem medarbejderinterviews***

Den kvalitative evaluerings baggrundsdokumentation bestod af materiale fra processen, herunder logbøger og mødereferater. Alle aktiviteter, erfaringer og viden fra interventionen blev undervejs i forløbet dokumenteret, og særligt vigtigt var det, at der efter hver individuel ledersamtale blev skrevet et referat, som i nogle tilfælde blev sendt i kopi til lederen. Det indgik i alle tilfælde i starten af hver ny individuel samtale med status for tidligere aftalte aktiviteter.

Hertil kommer evalueringssamtaler. De blev gennemført efter interventionen via fokusgruppeinterviews med en gruppe repræsentative medarbejdere fra hver arbejdsplads. Her blev der spurgt til deltagerens vurdering af evt. ændringer og forbedringer af ledelsen af de virtuelle møder, lederens skriftlige og mundtlige kommunikation og deres vurdering af status for det generelle psykiske arbejdsmiljø.

Disse interviews blev gennemført enten fysisk på arbejdspladsen eller virtuelt over Lync eller Skype. I den virtuelle version blev der så vidt muligt anvendt video, hvis deltagerne havde adgang til det og var imødekomende over for ideen. Det var de alle, hvor det var muligt. De fleste interviews kunne gennemføres på dansk, enkelte afholdtes på engelsk. I alt deltog 58 personer i evalueringssamtaler nogenlunde ligeligt fordelt på de fire virksomheder.

Deltagere til fokusgruppeinterviews med medarbejderne blev udvalgt af ledelsen på hver af de fire virksomheder, således at der så vidt muligt var en variation i geografisk placering, køn, alder, funktion, faglighed og anciennitet. I flere tilfælde valgte ledelsen samme gruppe medarbejdere, som havde deltaget i før-interviews.

Nedenfor beskrives forandringer og udviklinger i det virtuelle arbejde, som det blev oplevet af medarbejderne.

## *Positive forandringer i forholdet til nærmeste leder*

Nedenstående positive forandringer ift. nærmeste leder angav medarbejderne i evalueringsinterviews. En del af nedennævnte effekter var observérbare i lille skala, men ikke desto mindre noget, som blev fremhævet positivt af medarbejdere:

- Nogle ledere arbejdede bevidst med ”at knytte medarbejderne til sig” og vise medarbejderne, at de havde lyst til kontakten med dem. Det skete i praksis ved, at de elektronisk såvel som ved personlige møder holdt øje med medarbejdernes trivsel:
- Nogle medarbejdere oplevede, at deres leder var begyndt at tage nogle uformelle dage på deres kontor, hvor det var muligt at booke en ansigt-til-ansigt tid med lederen. Effekterne af denne disposition fra lederen var, at det var nemmere ”lige at få talt om noget, som man lige går med”. Lederen tog nu tid til at komme rundt, og medarbejdere kunne reelt mærke lederens fokus på det, og de gav udtryk for, at de var glade for det. I en afdeling kom lederen otte gange månedligt.
- Der var også positiv respons fra medarbejderne på de ledertiltag, som gik på at håndtere den faglige og fysiske isolation. Én-til-én-samtaler mellem leder og medarbejder virkede efter lederens hensigt, så det formindskede medarbejdernes oplevelse af isolation. Flere telefonopkald fra lederen blev også oplevet som et fremskridt fra medarbejderne.
- Der var endvidere en række meldinger om ledere, der var bedre til at melde ud ift. omstillingsprocesser, hvor medarbejderne oplevede større inddragelse i beslutninger. En leder blev vurderet til at have styrket sine kompetencer i aktiv involvering af medarbejderne i beslutninger.
- Nogle ledere var blevet bedre til at planlægge, hvilket gav positive erfaringer for medarbejdernes følelse af retfærdighed i det virtuelle arbejde. Der kom større klarhed i fordeling af kompetencer, erfaringer, nøglepersoner og projektledere i de forskellige teams og afdelinger. En anden lille, men vigtig ting var, at en leder var tydelig mht., hvornår og hvordan hun kunne kontaktes.

- Mere uddelegering af arbejdsopgaver på tværs gav klart større tilfredshed, og det gik også igen i indholdet og karakteren af MUS-samtalerne, som nogle ledere havde opprioriteret.
- Nogle af medarbejderne respekterede en leder, som fik en mere konfliktopfangende og konfliktløsende adfærd. Hun var blevet bedre til at melde klart ud, hvad hun stod for, og hvilken samarbejdskultur hun ønskede i teamet. Det skabte bedre rammer for arbejdet og mere trivsel.

### *Bedre virtuelle værktøjer og møder*

Følgende forbedringer blev fremhævet af medarbejderne:

- Teknologiske forbedringer betød, at de nu i højere grad følte sig hjemme et sted og havde mere regelmæssig kontakt til deres kolleger og leder, end de angav i førinterview. Man var begyndt at bruge de virtuelle muligheder mere. Et elektronisk vidensnetværk med løsninger, fungerede rigtigt godt, for mulighederne i teknikken fik nye dimensioner ved, at man fik fokus på dem.
- Nogle medarbejdere havde i perioden fået adgang til skærmdelingsfunktioner eller andre værktøjer, eller deres udstyr var blevet opgraderet. Andre medarbejdere havde opnået større rutine i at bruge værktøjerne. De oplevede derved, at mange opgaver blev meget lettere: ”Det føles næsten, som at man sidder i samme rum nu”. Uden problemer kunne man tegne, illustrere og korrigere på et fælles dokument: ”Den geografiske afstand er blevet mindre”.
- Virtuelle hjælpemidler havde deres virkning, fx en såkaldt ”giraf”, et kamera, der viser billede af den, der taler. ”Giraffen er imponerende, den virker rigtigt godt.” Medarbejderne var begejstrede for, det var muligt at holde større møder og samtidigt involvere alle, når man havde giraffen. ”Alle kan høres, og man kan se, hvem der taler”.
- Nogle medarbejdere havde fået adgang til Lync på computer og på Smartphones i stedet for de almindelige mobiltelefoner, de før havde haft. De fandt det godt, at man på Lync kunne signalere sin tilstedeværelse: ”busy”, ”available”. Disse signaler blev altid anvendt og respekteret af kolleger.

- En af virksomhederne havde under interventionen sat gang i for alvor at se e-mail-kulturen efter i sømmene. Det oplevede medarbejderne som et positivt tiltag for forebyggelse af stress, herunder 10 hovedregler for mails, som var blev udarbejdet.
- Mødekultur og telefonkultur havde hos nogle fået en overhaling på en måde, som medarbejderne i realiteten kunne mærke. Møderne blev afholdt, og deltagelsen understreget som betydningsfuld. Fokus på et bestemt fagligt emne var et godt virkemiddel til at skabe og holde disciplin.
- Telefonsamtaler hjalp med at skabe relationer gennem small-talk, fx når man arbejdede i forskellige tidszoner, og det var et supplement til virtuelle møder. Telefonen fungerede godt ift. det personlige mellem kolleger. For nogle medarbejdere følte det lettere at sætte grænser i telefonen.

### *Psykisk arbejdsmiljø og social kapital*

Følgende effekter angav medarbejderne for det psykiske arbejdsmiljø og social kapital:

- Helt overordnet gav medarbejderne eksempler på, at de følte sig som et mere sammentømret team efter, når lederen fik mere opmærksomhed omkring de virtuelle ledelsesaspekter.
- Nogle oplevede, at deres team fungerede bedre, der var sket en udvikling, herunder som resultat af de faste teammøder. Tilbagevendende teammøder fungerede langt bedre end e-mails.
- Et team kom til at arbejde mere ensartet og blev efterhånden bedre til at dele informationer
- Der var eksempler på mere klarhed over arbejdsopgaverne
- Fast mødestruktur med ansigt-til-ansigt møder 3-4 gang årligt, årlig afdelingstur med overnatning. Sociale arrangementer var godt pga. struktur og genkendelighed
- Alle, herunder også medarbejdere på perifere lokationer, fik nødvendig og ønsket information gennem e-mails fra lederen og i kraft af teammøder

- Kvalitativt godt samarbejde var opstået ved, at de bedst kvalificerede medarbejdere blev allokeret på komplekse opgaver.
- At nogle ledere havde fået mere fokus på medarbejdernes arbejdsbyrde og stressniveau indebar for de involverede medarbejdere, at de følte sig hørt og set i en højere grad sammenlignet med førinterviews. Andre ledere blev bedre til at ressourceudlignende arbejdsbyrder og kapacitet på tværs af et stort team, hvilket også var af betydning for medarbejdernes oplevelse af mindre stress.
- Der var generelt gode og trygge sociale relationer i de fire virksomheder, både før og efter interventionen. Nogle havde en god og tryk kontakt og et godt kendskab til hinanden. De mente, at også den tværfaglige viden gav et bidrag til en kultur, hvor man gerne ville samarbejde tværfagligt og hjælpe hinanden. Der var ikke blot før, men også – og især – efter interventionen fælles mål og tæt samarbejde, at den virtuelle dimension fik den nødvendige fokus.

### *Hvad manglede der endnu?*

Interventionen og ledernes arbejde med virtuel ledelse kunne godt mærkes af medarbejderne, og de satte pris på indsats og retning. Træerne voksede dog ikke ind i himlen. Der var et arbejde, som stadig skulle gøres i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere:

- Helt generelt ønskede mange medarbejdere sig mere kontakt med deres leder, fysisk eller elektronisk.
- Mange medarbejdere savnede tilstrækkelig fokus på stressrisici og stresshåndtering i de virtuelle miljøer. Herunder anbefalede de, at deres ledere skulle blive bedre til at konfrontere medarbejdere, som er på vej ind i en negativ stress-spiral. Relationerne i teams ville mange også gerne have styrkes, på en måde så kolleger kan hjælpe hinanden med at se tegn på stress. Der var en tilbageværende udfordring mht. prioritering og kollegiale konflikter vedr. opgavefordeling i det virtuelle rum
- Paradoksalt nok ønskede nogle af de virtuelle medarbejdere flere og oftere fysiske teammøder. De konstaterede, at når kol-

leger kendte hinanden ”og havde ansigt på”, blev de virtuelle teammøder også livligere og mere uformelle. Når man kender hinanden, spørger folk mere på de virtuelle møder, oplevelsen af være ét team styrkes, hvilket medarbejderne mente kunne forbedre den enkeltes og teamets præstationer.

- Nogle oplevede stadig de virtuelle møder alt for formelle, som overvejende énvejskommunikation med for ringe rum til videndeling. Fysiske teammøder var at foretrække, når situationer og faglige emner er komplekse. Især var der fokus på, at det er nødvendigt at rejse en del og besøge hinanden i starten af et projekt og op til større afleveringer. Men en stor del af indsatsen for velfungerende virtuelle møder var også kommunikationsstrategisk: Medarbejderne fremsatte ønsker om mere videndeling på møderne og mindre information på møderne, som i stedet kunne sendes ud som en nyhedsmail.
- Opgradering af den virtuelle teknologi var der mange ønsker til: Bedre højttalere, mere mulighed for video, Lync, der fungerer osv. Medarbejderne ville gerne teknologisk være på forkant, men også lære at bruge de eksisterende værktøjer bedre. Oplevelsen af at blive koblet af havde alle haft, og medarbejderne mente, at både virtuelle redskaber og træning i disse kan fjerne sådanne banale hindringer for et optimalt virtuelt samarbejde.

## Konklusion

Dette kapitel har rapporteret fra projektets interventionsforløb. Der er her kommet en række erfaringer af både indholdsmæssig og procesmæssig karakter. Blandt disse kan nævnes:

- Lederne i de fire virksomheder sagde klart ja tak til at deltage i et aktionslæringsforløb om virtuel ledelse. Med afsæt i de øvrige analyser i projektet erkendte lederne behovene for nøje og velovervejet at tilpasse deres traditionelle ledelsesarbejde til de særlige situationer i den virtuelle arbejdsvirkelighed, og gennem interventionen erkendte lederne i stadig højere grad værdien af at anvende virtuelle værktøjer for at spare rejsetid og gennem muligheden for hyppigere én-til-én samtaler at få

en tættere relation til alle deres medarbejdere – også medarbejdere på mere perifere lokationer, hvor det ikke før havde lykkedes lederne at holde tæt kontakt.

- Aktionslæringsmetoden viste sig at være værdifuld, idet lederne og konsulenten i de fire virksomheder og 19 individuelle lederforløb kunne arbejde sig igennem en proces med en definition af konkrete og individuelle ledelsesbehov og refleksiv progression i analysen af årsager og virkninger, som førte over til konkrete indsatser og handlinger, som også i flere tilfælde blev implementeret og testet.

### *Læringspunkterne for lederne kan opsummeres som følgende:*

- Øget bevidsthed om værdien og nødvendigheden af, at opkvalificere medarbejdere til selvledelse og teamet til selvstyring og styrkelse af lederens kommunikationskompetencer i forhold hertil, herunder at udtrykke interesse for, involvere og at ansvarliggøre medarbejdere.
- Øget bevidsthed om ledelsens ansvar for forebyggelsen af stress, hvor forudsætningen er håndteringen af eget lederstress og opkvalificering i forhold hertil. Der var en klar erkendelse af, at stress er den væsentligste arbejdsmiljøfaktor, som også i de virtuelle virksomheder kræver en løbende opmærksomhed og opfølgning.
- Øget bevidsthed om social kapital som brændstof for at opnå sammenhængskraft, og i forbindelse hermed nytten af systematik og planlægning for at opnå tillid, retfærdighed og sammenhængskraft. De sociale relationer bliver yderst vigtige at tydeliggøre, når kontakten bliver virtuel. På samme måde kan social isolation forebygges.
- Øget bevidsthed om, hvordan tillid kan øges gennem egen uformel og opsøgende tilstedeværelse hos medarbejderne og gennem lederens ærlige udmeldinger af, hvad han/hun står for samt afklaring af gensidige forventninger med medarbejderne.
- En erkendelse af, at ledergruppen samt sparring til den enkelte leder kan gøre en positiv forskel.

Effekterne af interventionen var vanskelig at måle præcist, idet der i interventionsperioden samtidig også blev gennemført en række omstruktureringer i virksomhederne. Efterundersøgelsen kunne dog indikere en forbedring af arbejdstilfredshed og arbejdsmiljøforhold. Dette understøttes af efterinterviews med medarbejderne, som understregede, at ledernes omprioriteringer var synlige og i al væsentlighed havde de ønskede virkninger. Der blev lagt op til en større afklaring af de virtuelle samarbejdsrelationer og ledelsesmæssigt fokus, og det var medarbejderne meget tilfredse med.

Men der var også yderligere opgaver, som lå forud. I den forstand havde AL-forløbet sat en proces på skinner. Medarbejdere og ledere erkendte behovet for fortsatte indsatser, herunder ikke mindst at man får endnu bedre fod på brugen af teknologien. Dette vil give innovative spring fremad, mente medarbejdere såvel som ledere.



## *Kapitel 5*

# Praktikerguide

## Overblik over kapitlet

I dette kapitel samles trådene fra de foregående kapitler samt Bind 1. Som beskrevet tidligere har projektet indsamlet viden om virtuel ledelse via spørgeskemaer, interviews med medarbejdere og ledere samt de 4-6 månedernes lange aktionslæringsforløb for ledere i fire virksomheder. Vi har gennem denne undersøgelse indkredset den virtuelle leders udfordringer og hvilke veje, lederen kan gå ad for at understøtte det psykiske arbejdsmiljø og den sociale kapital. I det efterfølgende aktionslæringsforløb er forskellige ledelsesredskaber afprøvet i praksis, og deres brugbarhed er vurderet. Dette kapitel består af en praktikerguide, som indeholder de bedste værktøjer fra denne forskning samlet i en praktisk anvendelig værktøjskasse.

Hensigten med guiden er at hjælpe den nye virtuelle leder i overgangen til en virtuel organisering og inspirere den erfarne virtuelle leder. Guiden kan også være vejledende for arbejdsmiljøorganisation og medarbejdere, der arbejder på den virtuelle arbejdsplads, så de sammen med lederne kan understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø. Derudover kan guiden være til inspiration for andre ledere og HR professionelle.

Guiden er opdelt i nedenstående syv hovedområder, som er væsentlige for at skabe trivsel og godt arbejdsmiljø i en virtuel organisation:

*Etablere det virtuelle team.* Ved overgangen til virtuel organisering er der en række udfordringer. Virksomheden og dens ledelse skal argumentere for, hvorfor det giver mening at organisere sig virtu-

elt. Samtidigt med at lederne skal omstille sig til en ny måde at lede på, skal medarbejderne forberede sig på de nye rammer for arbejdet. Ved rekruttering af nye medarbejdere er det væsentligt at tale om de krav, som det virtuelle samarbejde stiller, så lederen sandsynliggør, at de nye medarbejdere kan trives med ledelsesformen. Det drejer sig også gennem planlægningen af det virtuelle team at forebygge risikoen for, at medarbejdere kan komme til at opleve sig socialt isoleret. En særlig udfordring er at etablere teams uden fysisk kontor.

*Styrke den virtuelle kommunikation.* Lederen må være klar over, at kommunikation gennem teknologi kan give større risiko for misforståelser og forstørre problemer. Derfor bør lederen proaktivt afstemme forventninger med medarbejderne. Færdigheder i kommunikation er relevante for alle ledere. For den virtuelle leder er det imidlertid særlig nødvendigt at mestre de forskellige virtuelle kommunikationsformer; fx det virtuelle møde, telefon og mails. Igennem en veltilrettelagt virtuel kommunikation kan relationer og nærvær etableres.

*Lede mål og værdier.* I virtuelt arbejde må lederen opgive at holde udstrakt kontrol over medarbejderne. Værdier og mål som pejlemærker bliver derfor mere nødvendige. Værdibaseret ledelse er vanskeliggjort, når medarbejderne i det daglige ikke oplever lederens engagement afspejlet i lederens kropssprog og nærvær. En udfordring er også, hvordan lederen kan følge op på, om mål bliver overholdt og værdier efterlevet. Lederen må være særlig opmærksom på, hvordan medarbejderne inddrages i mål og værdier, og hvilke former for måleværktøjer og feedback, der kan understøtte det virtuelle samarbejde.

*Opbygge et tillidsfuldt og retfærdigt samarbejde.* En virksomheds evne til at samarbejde om dens kerneopgaver, skabe tillid og retfærdighed er hovedkomponenterne i begrebet social kapital. Når lederen arbejder aktivt med det tillidsfulde og retfærdige samarbejde, kan de problemer modvirkes, der potentielt kan opstå i den virtuelle organisation. Eksempler på problemer er, at medarbejdere oplever en uretfærdig opgavefordeling, rygtedannelse og kollegiale konflikter.

*Styrke medarbejderens og teamets indflydelse og evne til selvledelse.* Da den virtuelle leder på grund af den geografiske afstand til

medarbejderne har ekstra udfordringer mht. at lede og prioritere i det daglige, er det nødvendigt, at medarbejderen og teamet selv er indstillet på at løse problemer og at få det virtuelle samarbejde til at lykkes. Den virtuelle leder må derfor hjælpe teamet og medarbejderne på vej ved at understøtte selvstyring og selvledelse. Medarbejderen skal motiveres og udfordres til at kunne tage hånd om egen travsel.

*Forebygge stress.* På grund af den geografiske afstand til sine medarbejdere, kan den virtuelle leder have svært ved at opdage stress hos sine medarbejdere. Det er også svært for kolleger at spotte tegn på stress over geografisk afstand, hvis de ikke kender hinanden særlig godt. Det manglende kendskab til hinanden kan udmønte sig i mindre interesse, sparring og ressourceudjævning. Lokalt kan der udvikle sig uhensigtsmæssige kulturer, hvor medarbejdere presser hinanden. Derfor er det afgørende, at lederen arbejder systematisk med at forebygge og håndtere stress. Det kan gøres gennem planlægning og struktur, gennem en åben kultur om balance i arbejdet, samt ved at alle motiveres til at handle ved begyndende stress hos kolleger eller hos sig selv.

*Tage hånd om den virtuelle leders eget arbejdsmiljø.* Den virtuelle ledelsesopgave rummer en større kompleksitet end traditionel ledelse, idet den stiller krav til lederen om at have fingeren på pulsen på alle lokationer. Disse udfordringer kan bidrage til, at den virtuelle leder selv er i risikozonen for at udvikle stress. Når lederen selv oplever stress, er det meget vanskeligt samtidigt at håndtere egne medarbejders stress. Ved omstillinger til virtuel organisation kan lederen miste tætte lederkolleger, som de før ”lige” kunne søge sparring hos. De sidste to værktøjer handler derfor om ledersparring og lederens håndtering af egen stress.

I det følgende præsenterer og diskuterer vi de praktiske værktøjer under hvert af de syv hovedområder.

## **Etablere det virtuelle team**

Dannelsen af et nyt virtuelt team rummer indbyggede udfordringer. Medarbejderne møder med forskellige reaktioner ift. at arbejde virtuelt. De skal nu indgå i et virtuelt team, hvor de bl.a. også skal

kunne mestre virtuelle møder. Sådanne udfordringer kræver den virtuelle leders særlige opmærksomhed og ofte må nye kompetencer hos såvel ledere som medarbejdere udvikles: Lederen skal bl.a. vække medarbejdernes forståelse for formålet og nytten af den virtuelle organisering og sørge for indslusning af nye medarbejdere. Der skal også planlægges for at forebygge social isolation for medarbejdere, der sidder alene, og det virtuelle team uden fysisk kontor er en helt særlig udfordring.

## **Redskab 1: Skabe forståelse for den virtuelle organisering**

Lederens bevidsthed om at være virtuel leder er et afgørende første skridt i retning af at håndtere det særlige virtuelle arbejdsmiljø. I opstartsfasen må lederen håndtere medarbejdernes forskellige reaktioner på at arbejde virtuelt, hvor nogle medarbejdere kan have svært ved at komme i gang. Lederen må hjælpe medarbejderne med at se mål og mening med den virtuelle organisering. Hvis medarbejderne kender argumenterne for virtuelt arbejde, hjælper det dem med at se fordele og dermed mindske frustrationer over manglende nærhed til lederen og/eller kolleger. Lederen må samtidigt arbejde aktivt på at håndtere den usikkerhed og modstand, som medarbejderne kan have mod at lære at anvende nye virtuelle værktøjer. Begrundelsen for den virtuelle organisering kan bl.a. være:

- Flexibilitet ift. kunder og opgaver
- Samarbejde og koordinering på tværs
- Videndeling
- Mulighed for at rekruttere fagspecialister
- Innovation
- Mulighed for ressourceudjævning
- Hensyn til medarbejderens privatliv, herunder work-life balance.

## ***Hvordan?***

- Overvej grundigt, hvad den virtuelle organisation betyder for jer. Hvilke udfordringer ser du? Hvordan er dine medarbejderes kompetencer ift. at arbejde virtuelt?
- Overvej og analyser hvilke særlige hensyn, der bør tages i relation til eventuelle kultur- og sprogforskelle
- Skab enighed om målet med den virtuelle organisering i ledergruppen. Søg opbakning fra lederkolleger, med hvem du kan drøfte håndteringen af udfordringer i omstillingen
- Udmeld klare mål med den virtuelle organisation til medarbejderne
- Undersøg hvilke IT-værktøjer I har til rådighed. Er værktøjerne tilstrækkelige og af nødvendig teknisk kvalitet til at sikre samarbejdet på tværs af lokationer?
- Sørg for medarbejdernes træning i virtuelle værktøjer: Prøv teknik af i lille skala først, evaluér og justér. Tillad en læringskultur, hvor det hele ikke er perfekt fra starten.
- Fortæl eksplicit dine forventninger og normer for, hvordan IT-værktøjer bruges, så der dannes en virtuel samarbejdskultur, som alle kender
- Fortæl dine forventninger til, at du og medarbejderne giver hinanden feedback, så der sker en kontinuerlig læring
- Giv teammedlemmerne mulighed for at lære hinanden at kende, fx ved at strukturere samarbejdet på tværs. Processen kan speedes op, hvis I starter med at mødes fysisk ansigt-til-ansigt
- Vær fra starten koncentreret om at skabe ligeværdighed mellem de forskellige teammedlemmer, især dem, der arbejder på distancen, og dem, der arbejder på hovedkontoret.

## ***Ulemper***

Der skal være plads til forskellighed i teamet, så medlemmerne kan udvikle sig i forskellige tempi. Selv om der arbejdes henimod en fælles teamkultur, er der i processen brug for åbenhed, dialog og tilpasning til den enkelte medarbejders forudsætninger.

## ***Citat***

*En leder siger, at "det vigtigste for ham i dette projekt har været at blive kaldt virtuel leder. Det har skærpet hans opmærksomhed på, at virtuel ledelse kræver en anden tilgang end den traditionelle ledelse. Dette har gjort det legitimt for ham at give virtuel ledelse særlig opmærksomhed og at søge støtte dertil".*

## **Redskab 2: Indslusning af nye medarbejdere**

Det viste sig i projektet, at de nyansatte medarbejdere bedømte arbejdsmiljøet ringere end de øvrige medarbejdere, hvorfor nyansættelser kræver særlig opmærksomhed fra den virtuelle leder. Videomøder har forbedret muligheden for at se hinanden an, men det viser sig også, at der går meget længere tid, før lederen kender en ny kollega, og kollegaen omvendt kender lederen og føler sig knyttet til virksomheden.

## ***Hvordan***

- Vurdér nøjternt, hvilke medarbejdere der egner sig til virtuel ledelse, og hvilke der ikke gør
- Ved ansættelsessamtalen spørg ind til medarbejderens vurdering af virtuelt samarbejde
- Giv en god introduktion af nye medarbejdere, også til det virtuelle samarbejde

- Beskriv klart, hvordan den virtuelle ledelse foregår i praksis, så der fra starten er klarhed om afstand og nærhed til ledelsen, og så der er udtrykt klare forventninger til medarbejderen om at kunne styre og motivere sig selv
- Introducér den nye medarbejder til kolleger og organisation. Vis rundt på hovedkontoret og anvis, hvor han/hun kan sidde og arbejde på hovedkontoret. På den måde kan den nye medarbejder føle sig lidt mere knyttet til virksomheden
- Etablér en god mentorordning, hvor mentorer ikke alene vælges ud fra høj faglighed, men også vælges blandt nyere medarbejdere, der stadig kan huske, hvilke udfordringer der var, da de selv blev ansat
- Beskriv klart opgaven for mentoren, så forventningerne er ensartede og tydelige for både nyansat og mentor
- Lad mentoren deltage i sociale aktiviteter sammen med den nye medarbejder, så han/hun har et kendt ansigt i mødet med de øvrige kolleger.

## *Ulemper*

En nyansat kan måske opleve, at der er al for meget introduktion på for kort tid, som det er svært at nå at sætte sig ind i. Hvis introduktionen overdrives, er der også en risiko for, at en nyansat kan føle, at man undervurderer dennes evne til selv at klare sig, og på denne måde føler sig nedvurderet.

## *Citat*

*"Jeg har som leder oplevet, at der gik lang tid, inden jeg mødte en medarbejder første gang, og det bryder jeg mig ikke om. Når man så møder folk efter lang tid, kan det være en overraskelse, fordi de er anderledes, end man havde forestillet sig." (Leder)*

## Redskab 3: Forebygge social isolation

Et af de væsentlige arbejdsmiljøproblemer i den virtuelle organisation er medarbejderes oplevelse af social isolation. Nogle medarbejdere, der sidder alene eller blandt få personer på en lokation, kan føle sig glemt af lederen. Nogle oplever, at de har ringere muligheder for at gøre karriere eller har færre muligheder for at få spændende arbejdsopgaver. For at imødegå ensomhed og social isolation må lederen vise, at han/hun er til rådighed for medarbejderen. Lederne må arbejde aktivt for at opsøge ”de ensomme fugle,” samt finde måder, hvormed de kan knytte medarbejderne til sig.

### *Hvordan?*

- Gør dig synlig gennem virtuel kommunikation, så medarbejderen ved, at du er til rådighed
- Husk at informere alle medarbejdere på samme tid, så ingen føler sig udenfor
- Skab en teamforståelse, byg bro og tydeliggør forventninger og fælles værdier
- Understøt muligheden for at udvikle personlige relationer, fx på de virtuelle møder
- Skab fælles sociale oplevelser i teamet, der kan være referenceramme og skabe teamfællesskab
- Hav kendskab til arbejdsopgaven hos de medarbejdere, der sidder alene og fjernt
- Lav en fast plan for, hvor ofte lederen taler med de fjerneste medarbejdere, fx telefonisk, så det ikke er noget, der udskydes eller bliver uregelmæssigt
- Gennemfør jævnligt én-til én telefonsamtaler, gerne med video, som øger det personlig kendskab, når man ser hinandens ansigter og fornemmer miljøet omkring samtalepartnern



- Giv hurtigt svar på forespørgsler fra medarbejdere, der sidder alene og vis på den måde, at du er til rådighed for medarbejderen
- Stil spørgsmål til medarbejderen i stedet for selv at tale, så fokus bliver på, hvordan medarbejderen har det, og ikke på arbejdsopgaverne alene
- Involver de isolerede medarbejdere i virksomhedens mål og strategi
- Evaluér sammen med medarbejderne: Spørg fx medarbejderen om, hvordan samtalen oplevedes
- Understøt at medarbejderen får dækket sit sociale behov på det lokale kontor, hvor han/hun er placeret
- Lav aftale med en leder, der sidder lokalt, om at være lederens ”forlængede arm”, der kan holde øje med medarbejderens trivsel og støtte medarbejderen lokalt.

## *Ulemper*

Det er særligt vigtigt at afklare med medarbejderen, hvor meget kontakt der er behov for. Lederens bestræbelser på at være tæt på en medarbejder, der sidder alene, kan opleves som unødigt kontrol og indblanding. Vær derfor særligt opmærksom på din måde at kommunikere på og følg op på, hvordan din kommunikation virker. Se også redskaber i næste hovedafsnit om kommunikation.

## *Citat*

*”Jeg har en samtale med remote medarbejdere en halv time ca. hver uge i telefon. Det er planlagt og ligger i kalenderen. Under samtalen er der plads til det uformelle. Vi starter med at snakke om weekenden, og så laver jeg vittigheder (med respekt for deres personlige grænser), og så taler vi om opgaverne.” (Leder)*

## Redskab 4: Etablere teams uden fysisk kontor

I Bind 1 har vi beskrevet tendensen til, at virksomhederne får færre fysiske kontorer og flere virtuelle arbejdspladser. Således har fx Microsoft designet et hovedkontor, hvor der i det hele taget er meget få kontorpladser. For virksomheder, der alene er virtuelle og ikke har et fysisk hovedkontor, er det endnu sværere at skabe tilhørsforhold til virksomheden. Den virtuelle leder må gøre en dyd ud af nødvendigheden og for alvor udvikle sine virtuelle møder og kommunikation for at knytte medarbejderne til virksomheden.

### *Hvordan?*

- Lav en plan for den sociale sammenhængskraft. Når medarbejderne mister den fysiske arbejdsplads, er det nødvendigt at lave en strategi for, hvordan trygheden kan genoprettes gennem virtuelle møder og kommunikation. Se også redskab 2
- Opprioritér antallet af ledermøder samt aftal, hvor ofte og hvordan ledergruppen mødes
- Opprioritér antallet af personalemøder. Aftal med medarbejderne, hvor ofte og hvordan der holdes personalemøder
- Læg plan for én-til-én samtaler med medarbejderne og giv feedback i disse samtaler
- Læg planer for tilbagevendende sociale events
- Brug systematisk video på møderne, så de ansatte og teammedlemmer kan få et mere personligt indtryk af hinanden
- Lav personlige slides og lad deltagerne gætte på indholdet af hinandens slides
- Lad medarbejderne lave en personlig film om sig selv, og del filmene med hinanden
- Opøvn brugen af deling af skærm som erstatning for de fysiske møder

- Opøv gennemførelsen af virtuelle møder med flere deltagere og evaluér hvert møde
- Sørg for optimal teknisk kvalitet af de virtuelle værktøjer
- Afhold fysiske møder: De fleste virksomheder vil dog have gavn af, at teamet ind imellem holder et fysisk møde, fx hvert andet eller tredje år.

## ***Ulemper***

Erfaringen har vist, at mange ledere finder det svært at rekruttere nye medarbejdere virtuelt, ligesom det også er svært at fyre medarbejdere virtuelt. Det hjælper, når man fra starten har forklaret medarbejderne vilkårene, og når de ved ansættelsen har accepteret betingelserne. Nogle medarbejdere trives med hjemmearbejde, især hvor kulturen er meget præget af selvledelse. Succesfulde virtuelle møder kræver, at lederen sikrer sig en særlig god teknisk kvalitet af de virtuelle værktøjer, der anvendes, og at lederen er særlig omhyggelig med sin valgte kommunikationsform.

## ***Citat***

*”Det er vigtigere nu at holde fast i sociale arrangementer. Fx skal det aftales, hvordan fødselsdage holdes fremover. HR bør arrangere sådan noget som fødselsdage. Firmaet skulle have givet os ledere muligheder og skulle have anvist os vejen: ”Vi gør sådan og sådan”. Vores firma har ikke tænkt på, at medarbejderne har mistet kantine, daglig feedback og firmafitness”. (Leder)*

## **Styrke virtuel kommunikation**

Virtuel kommunikation er den virtuelle leders vigtigste værktøj og er derfor særligt afgørende for lederen at mestre. De tekniske værktøjer til brug for den virtuelle kommunikation har udviklet sig meget i projektets treårige periode, og den virtuelle leder kan derfor se frem til og må også indstille sig på, at værktøjerne fortsat udvikler sig. Dette afsnit præsenterer redskaber med gode råd til forberedelse.

sen og gennemførelsen af det virtuelle møde samt brug af e-mails med omtanke.

At vurdere hvilke former for kommunikation, der skal anvendes i forskellige situationer, er en særdeles vigtig opgave for den virtuelle leder. Som udgangspunkt skal kommunikationsformen gerne understøtte dét, som lederen gerne vil udvikle i teamet. Hvis det fx er vigtigt at knytte følelsesmæssige bånd i teamet, kan ansigt-til-ansigt møder fungere særligt godt. På samme måde kan det virke godt at dele skærm virtuelt, når der bilateralt skal samarbejdes om konkrete opgaver.

Udviklingen af kommunikationsværktøjer, Skype og andre interaktive medier kan måske opløse nogle af de traditionelle barrierer som fx mangel på fysisk nærhed, der ellers har været udfordringen i den virtuelle kommunikation. Der er eksempler på, at den fysiske nærhed kan erstattes af digital nærhed over video. Den virtuelle leder kan gennem sin planlægning og strukturering af de virtuelle møder bevidst gøre det virtuelle møde mere personligt og socialt givende end det traditionelle oftest korte og formelle virtuelle møde.

I nedenstående tabel sammenfattes de forskelle, som vi har fundet mellem det traditionelle virtuelle møde og det fysiske møde. I de efterfølgende værktøjer gives råd til, hvordan den optimale virtuelle kommunikation kan opnås.

**Tabel 5.1. Forskelle mellem det virtuelle og det fysiske møde**

Karakteristika	Det virtuelle møde	Det fysiske møde
<b>Mødeform</b>	Kort, målrettet og struktureret - en fordel, når der kun er kort tid og skal gives information til alle på samme tid	Uformelt og socialt – en fordel, når man skal starte et nyt team, et nyt projekt, diskutere og være innovativ

<b>Omkostning</b>	Det kan afholdes oftere, da der ikke er rejseomkostninger	Afholdes sjældnere, men bør prioriteres, når nye personer skal mødes, og når nye opgaver skal igangsættes
<b>Fælles opgaveløsning</b>	Deling af skærm kan give et ekstra godt samarbejde om opgaven	Det fysiske nærvær kan øge sammenhængskraften og dermed befordre fælles opgaveløsning
<b>Uformel kommunikation</b>	Ikke smalltalk. Kommunikation om det personlige og sociale skal sættes i ramme, når det skal virke	Mulighed for smalltalk, uformel personlig og social kontakt
<b>Kollegialt engagement</b>	Det er ikke altid let at vide, om ”de derude på distancen” følger med, når de er tavse. Mødelederen kan føle sig alene. Dialogen skal struktureres, så man engagerer alle	Det fysiske nærvær skaber personligt kendskab/nærhed, der kan forbedre det kollegiale engagement efterfølgende

## Redskab 5: Forberede det virtuelle møde

Kunsten at mestre det virtuelle møde med én eller flere deltagere er centrale færdigheder hos den virtuelle leder. Det virtuelle møde stiller langt større krav til lederens evne til at strukturere mødet på en sådan måde, at det er klart, hvad der skal ske. Deltagere skal aktiveres og føle sig anerkendte og betydningsfulde. Er mødet uklart, kan der opstå forvirring, modløshed og manglende engagement. Virtuelle møder i hybrid teams, dvs. hvor én gruppe sidder tæt på mødelederen, mens andre sidder på geografisk afstand og

logger på virtuelt, er mest udfordrende. De virtuelle møder med flere deltagere har ofte vist sig at blive korte og meget formelle. Her er det vigtigt, at lederen planlægger mødet, så det uformelle får plads, og det sociale mellem medarbejderne kan styrkes. Tager man som leder ansvar for, at teknikken er i top, og har man sat sig ind i og trænet brugen af de virtuelle værktøjer, har projektet vist, at mødet kan blive lige så eftertragtet socialt og virke lige så effektivt som ansigt-til-ansigt mødet.

## ***Hvordan?***

- Find et tidspunkt der passer med alles tidszoner
- Indkald alle relevante deltagere korrekt til onlinemødet
- Book relevante lokaler til de forskellige deltagere
- Kend den virtuelle teknik eller lær den at kende
- Opstil teknikken korrekt mht. lyd, billeder, præsentationer, film mv.
- Instruér mødedeltagere i teknikken og øv med dem
- Fortæl deltagerne, hvordan de skal logge på
- Instruér deltagerne i at komme senest fem minutter før mødestart og gøre sig klar til at logge på
- Gennemtænk hvordan deltagerne skal aktiveres på mødet
- Lav plads til det sociale og uformelle på mødet.

## ***Ulemper***

Mange forholder sig stedmoderligt til brugen af det tekniske udstyr, hvilket er medvirkende til, at de virtuelle møder kan opleves ringere end et møde ansigt-til-ansigt. Ofte bliver forberedende aktiviteter ikke taget tilstrækkeligt alvorligt. Samtidigt er det nødvendigt at være tålmodig med sig selv og andre, da brugen af virtuelle værktøjer kræver nye kompetencer, der skal læres. Det må accepte-

res, at det kan kræve flere forsøg og gentagne øvelser, før mødet virker optimalt hver gang.

## **Citat**

*”Jeg logger ikke altid på til vores fællesmøder. Jeg kan ikke huske, om det er én gang om måneden. Det er i hvert fald tit. Man kan deltage via LYNC, men jeg har ikke prøvet det endnu. Egentlig ønsker jeg at prøve at deltage. Det er måske nok min egen skyld, at jeg ikke har været med endnu.” (Medarbejder)*

## **Redskab 6: Gennemføre det virtuelle møde**

Ved virtuelle møder i hybrid teams, hvor nogle medarbejdere sidder fysisk sammen med lederen, mens andre medarbejdere er placeret på andre lokationer, kan det være en fordel, at lederen sidder i et rum for sig selv. På denne måde undgås det, at der samtales meget med lederen, hvor denne sidder. Herved stilles alle parter lige. Sidder der flere i samme rum, findes der kameraer, der kan reagere på lyd, så fokus kommer på den, der taler. At have øjenkontakt med den, der taler, har vist sig at være en særlig vigtig del af en samtale. Derudover kan der fås højttalere, der kan ligge på bordet foran de talende og forbedre lyden betragteligt.

## **Hvordan?**

- Indled mødet: Fortæl formål og dagsorden. Hils på hinanden, så deltagerne er klar over, hvem der er til stede ved mødet
- Involver deltagerne: Det er fx ikke nok, at lederen siger, at alle ”bare kan melde ind”. Lederen må bevidst og aktivt spørge rundt til de forskellige medarbejdere eller grupper af medarbejdere og invitere dem til at svare, således at der kan opnås en retfærdig mødeproces, hvor alle høres. Aftal evt. rækkefølge på forhånd

- Øg deltagerens ansvarlighed over for mødet ved, at deltagerne får opgaver i forbindelse med gennemførelsen af mødet. Lad fx udformning af dagsorden, referat og videndeling gå på omgang
- Styrk det sociale fællesskab: Indlæg tid til sociale aktiviteter, hvor man kan lære hinanden at kende. Fx kan hver deltager på forhånd have udarbejdet en personlig slide om sig selv, eller man kan arrangere en gættekonkurrence om hinanden. Derudover kan man fx også dele succeshistorier med hinanden eller tale med hinanden om, hvorfor man har søgt ind i virksomheden, og hvad man håber på i sit arbejdsliv
- Planlæg det spontane og uformelle: Der kan i mødet afsættes en tid, som ikke er skemalagt, hvor folk kan byde ind med dét, der betyder noget for dem lige nu og her
- Brug billeder, film og video: Video og film tydeliggør pointer, som ikke kan beskrives med ord. De kan øge den sociale og uformelle side af mødet og dermed være med til at styrke det sociale kendskab til hinanden. Fx er det lettere at se mimik og gestus hos den anden, og man kan få et indblik i kollegaens omgivelser. Video og film er også særlig gode i læresituationer til at vise adfærd: ”Gør sådan her!”
- Evaluér mødet: Især ved de første møder – men også jævnligt – tag en runde med evaluering af mødet
- Afslut mødet: Sig farvel til hinanden, før man logger af, så man er klar over, hvem der er gået hvornår.

## *Ulemper*

Medarbejdernes kendskab til og færdigheder i at bruge teknikken har betydning for, hvor meget de får ud af mødet, og de bør derfor trænes i at anvende teknikken. Grunden til, at det virtuelle møde ofte er kortere end mødet ansigt-til-ansigt, er ofte, at det opleves sværere at koncentrere sig længe i det virtuelle rum. Dette problem opstår især, hvis mødet er meget informationsbåret, og hvis mødet har for stort fokus på det saglige indhold og udelader de uformelle samtaler. De uformelle samtaler, som typisk opstår i pauserne ved fysiske møder, har afgørende betydning for at knytte kollegiale



bånd. Lykkes det ikke ved de virtuelle møder at skabe sådanne sociale rum, er ansigt-til-ansigt møder stadig vigtige at prioritere ind imellem. Anvendes der ikke video, kan nogle deltagere vælge at arbejde med andre opgaver sideløbende med mødet, og mødelederen kan indimellem være usikker på, om alle lytter og deltager, selv om de er logget på.

### ***Citat***

*"Jeg elsker at kunne dele skærm og kunne se hinanden på Lync over video – det er godt at kunne mærke hinanden. At dele desktop er virkelig godt, nogle gange bedre end møder ansigt til ansigt".*

(Medarbejder)

## **Redskab 7: Anvende e-mails med omtanke**

Da hovedparten af kommunikation i det virtuelle samarbejde foregår elektronisk via mail, er det væsentligt, at lederen benytter en god e-mail kommunikation. For mange mails fra lederen, evt. på vilkårlige tidspunkter af døgnet, kan skabe arbejdspress og risiko for stress, mens for lidt kommunikation kan skabe usikkerhed og savn af kontakt med lederen. En positiv mailkorrespondance er med til at understøtte kontakt, samarbejde og forventningsafklaring.

### ***Hvordan?***

- Brug mailen til positive situationer. Brug telefonen, når du vil give en kritik
- Vent med at svare og tænk dig om, når du modtager en kritisk mail
- Brug mailen, når du kun vil have en kort drøftelse, og når svaret kan vente lidt. Brug telefonen når du derimod gerne vil have svar med det samme eller have en længere drøftelse af en sag

- Tænk dig om, før du trykker ”c.c”. eller ”reply to all”. Vær kritisk ift., om ”c.c”. eller ”reply to all” er nødvendigt. Vil modtagerne finde det interessant og relevant? Modtagere i ”c.c”.- feltet skal være klar over, hvorfor de modtager e-mailen, og være enige i, at de behøver denne information. Hvis de skal reagere, skal de stå i ”to”-feltet
- Lav en god og præcis emnelinje: En kort linje (under 40 tegn), der fortæller, hvad du vil have modtageren til hvornår. Stil gerne spørgsmål og fortæl, hvornår du gerne vil have svaret. Fx *”Læs tilbud inden fredag”* eller mere høfligt forespørgende: *”Kan du læse tilbuddet inden fredag?”*
- Tilpas emnelinjen ved tilbagesvar: Emnet bør ændres, når en korrespondance går frem og tilbage, så mailen vedbliver med at afspejle dit formål
- Kom hurtigt til sagen og lav mailen kort: Når vi læser på en skærm, fokuserer vi på de to første afsnit. Indled med, hvad du gerne vil have modtageren til efter *”Hej”* og lille høflighedsfrase: *”Det vil være en stor hjælp, hvis du...”* Lav ikke mailen større end et skærmbillede
- Strukturér din mail: Ved længere mail bør du lave en indledning med hovedbudskab, en uddybning og en afslutning, der gør det klart for modtageren, hvad du vil. Ved flere budskaber bør hvert budskab stå i særskilt afsnit, evt. med mellemoverskrift. Et afsnit bør ikke være længere end fem linjer. Undlad mange links og vedhæftninger
- Indstil din modtagelse af e-mails i Outlook. Du kan indstille, hvordan dine mails bliver præsenteret i din e-mail boks. Du kan fx vælge, at kun alle mails, som er sendt alene til dig, vises i din indbakke, eller at disse mails får en anden farve. Eller du kan vælge, at de mails, hvor du står på som c.c., vises for sig. Det kan lette dit overblik og modvirke arbejdspress.

## *Ulemper*

Der er arbejdspladser, der gerne vil være virtuelle, men hvor medarbejderne ikke sidder ved computer, fx i servicearbejde, rengøring mv. Når medarbejderne ikke har tid eller mulighed for at læse lan-

ge mails, må der udtænkes en særlig kommunikationsstrategi og nye værktøjer til målgruppen. Man kan fx vælge at printe e-mailen og hænge den op, så den kan læses på papir. For unge medarbejdere er den traditionelle mail mindre anvendt. Her er den fortrukne kommunikation via interaktive samtaler, SMS, video og billeder mere relevant.

### **Citat**

*"Mails fungerer ikke altid så godt. Svar fra leder og/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. Der var kun én indgang til hovedkontoret. Nu bliver jeg kastet rundt. Dé, hvor jeg sidder, kan jeg ikke altid lige logge på og/eller sende". (Medarbejder).*

## **Lede mål og værdier**

Værdibaseret ledelse er vanskeliggjort i den virtuelle organisation, når medarbejderne i det daglige ikke kan opleve lederens engagement afspejlet i lederens nærvær og kropssprog. Lederen må arbejde systematisk med sin virtuelle kommunikation, så medarbejderne føler sig knyttet til virksomhedens mål og værdier. De to følgende værktøjer omhandler, hvordan lederen kan tydeliggøre mål og værdier samt opstille mål for det virtuelle teamsamarbejde.

## **Redskab 8: Involvere medarbejderne i mål og værdier**

Sammenhængen mellem mål og værdier og oplevelsen af sammenhængskraft blev tydelig i projektets undersøgelser: Når medarbejderen forstår målene, føler sig involveret og kan se, hvad målene betyder for deres eget arbejde, kan de i højere grad se sig selv som en del af et større fællesskab. Dermed kan der i højere grad skabes en fælles retning for de ellers selvstyrende team og selvledende medarbejdere. Gennem mål og værdier kan medarbejderne i højere

grad føle sig knyttet til virksomheden og indgå i fællesskabet i virksomheden som helhed.

## ***Hvordan?***

- Skab enighed i ledergruppen om, hvad der er de væsentligste mål og værdier i arbejdet
- Udmeld mål og værdier til medarbejderne
- Benyt visuelle virkemidler, eksempelvis video og film, hvor lederen har optaget et interview af sig selv om mål og værdier
- Forklar baggrunden for målet
- Involver medarbejderne i, hvad målene betyder konkret for deres egne arbejdsopgaver
- Gør jævnligt status på afdelingens mål og værdier, så de står klart i medarbejderens erindring
- Gør jævnligt status på mål og værdier med den enkelte medarbejder i én-til-én samtaler.

## ***Ulemper***

Medarbejdere kan have været vant til at bestemme selv, hvilke opgaver de løser og i hvilken rækkefølge. For disse medarbejdere kan det måske opleves som en ”spændetrøje” at skulle efterleve mål. Lederen bør derfor involvere medarbejderne og lytte til deres oplevelser. Vigtigt er det også, at lederne fortæller fordelene ved at følge målene for henholdsvis den enkelte medarbejder, for teamet og for virksomheden.

## ***Citat***

*”Min afdeling har en strategi, som er en del af strategien fra den store organisation. Vi har som medarbejdere været med til at skabe denne strategi– selvfølgelig!” (Medarbejder)*

## Redskab 9: Opstille alternative mål for samarbejdet

I det fleste virksomheder er målstyring via elektronisk tidsregistrering o.l. blevet indført. Disse værktøjer er også nyttige i den virtuelle organisation, idet lederen kan få en fornemmelse af, hvilke opgaver, medarbejderen bruger tid på. Disse systemer har ofte forretningsmæssige og økonomiske formål. Derudover er der ved at udvikle sig andre værktøjer for ledere, der egner sig til at måle på det virtuelle samarbejde. Ny software kan fx hjælpe lederen med at få overblik over, hvor ofte han/hun har haft kontakt med sine medarbejdere samt hvilke medarbejdere. Programmet giver lederen ”reminders”, når kontakten mangler. Vi ser optimistisk på udviklingen af disse værktøjer, der kan hjælpe den virtuelle leder med at få overblik over samarbejdet i den virtuelle organisation.

### *Hvordan?*

- Tal med din medarbejdere om, hvad målesystemerne skal bruges til, for at modvirke negative forestillinger
- Giv medarbejderne indflydelse på, hvilke måleformer der kan være nyttige
- Opstil alternative mål, der er vigtige for at få teamsamarbejdet til at fungere
- Overvej hvordan målene kan motivere medarbejderne til samarbejde og selvledelse
- Mål, hvor mange kontakter, telefonsamtaler, coaching seancer du har med dine medarbejdere
- Giv medarbejderne mulighed for at anvende mål for egne kontakter og samarbejde
- Få elektronisk feedback på, hvordan I ligger ift. de fælles mål
- Opstil skræddersyede udviklingsmål for den enkelte medarbejder med fokus på medarbejderens rolle i teamet.

## ***Ulemper***

Måleformerne bør være kendte og accepterede, så medarbejderne fx ikke føler sig overvåget. Det er vigtigt, at værktøjerne bliver brugt til udvikling af teamsamarbejdet og bliver opfattet som en hjælp for medarbejderne. Den løbende dialog med medarbejderne skal derfor fastholdes, selv om du som leder har styr på medarbejderens timer og registreringer.

## ***Citat***

*"Fælles mål er noget, som vi har arbejdet temmelig meget med. I forbindelse med vores nye chef. Hver enkelt afdeling har fået fem hovedmål."* (Medarbejder)

## **Skabe tillid og retfærdighed**

Det gode arbejdsmiljø er kendetegnet ved et tillidsfuldt og retfærdigt samarbejde om arbejdsopgaverne. Det samlede begreb for graden af samarbejde, tillid og retfærdighed er, som tidligere nævnt, den sociale kapital. For den virtuelle leder, der har medarbejdere spredt på mange lokationer, er en af udfordringerne ift. social kapital, hvordan teamets sammenhængskraft kan udbygges gennem tilstrækkelig nærvær, tillid og retfærdighed.

I projektet var lederne optaget af, hvordan de kunne styrke sammenhængskraften i deres virtuelle team. Derudover arbejdede lederne med at skabe tillid, dels mellem medarbejdere og lederen, dels kollegialt. Oplevelsen af graden af retfærdighed viste sig også at have afgørende betydning: Der kan opstå vrede blandt medarbejderne, og de kan føle sig tilsidesatte og dårligt behandlet, når lederen opfattes som uretfærdig mht. fordeling af sin tid på de forskellige kontorer eller mht. fordelingen af arbejdsopgaver. Lederen bør derfor tilstræbe retfærdighed på alle måder, og det bør være tydeligt for medarbejderne, hvordan lederen prøver at være så retfærdig som muligt.

De følgende værktøjer kan hjælpe den virtuelle leder med at skabe tillidsfulde relationer, oplevelse af retfærdighed og et godt samarbejde med medarbejderne. Værktøjerne kan ses som lederens tjek-

lister for, hvad han/hun skal være opmærksom på i opbygningen af social kapital.

## **Redskab 10: Styrke sammenhængskraft**

Sammenhængskraft handler om, hvordan medarbejderne føler sig knyttet til virksomheden og hinanden. Det handler om at arbejde mod fælles mål, have fælles værdier og strategier. Sammenhængskraften er således helt central for teamsamarbejdet og dermed en væsentlig del af den sociale kapital. Forskning viser, at sammenhængskraften for mennesker, der arbejder på afstand, er svagere, og deres sympati for hinanden er mindre. Vores kendskab til hinanden har afgørende betydning i den fælles opgaveløsning. Ved manglende kendskab til hinanden kan der opstå rygter og negative forestillinger om de andres bidrag til løsning af de fælles opgaver. Det er derfor særlig vigtigt, at den virtuelle leder tænker på at understøtte sammenhængskraften (Christensen, 2015b).

### ***Hvordan?***

- Lav en strategi for sammenhængskraften, hvori I redegør for udfordringerne og stiller løsningsforslag
- Italesæt og accepter det savn, der kan være i teamet ved overgangen fra et mere nært kollegialt miljø
- Udmeld forventning om medarbejdernes deltagelse i de fælles møder, både de virtuelle og de fysiske. Ikke som en tvang, men som en understregelse af, at medarbejderens input er vigtigt for fællesskabet
- Følg op med medarbejderen, der ikke deltager i møder og søg at finde ud af, hvad der skal til, for at det giver mening for medarbejderen at deltage
- Hold én-til-én samtaler med udstationerede eller på andre måder udsatte medarbejdere

- Samarbejd på tværs om mål og strategi, hvor medarbejderne parres i forskellige grupperinger
- Understøt opgaveløsning på tværs af lokationer
- Sørg for jævnlig kontakt mellem medlemmerne i teamet
- Lyt til den enkelte medarbejders oplevelse. Erkend, at der kan være forskelle på, hvad de enkelte medarbejdere har behov for
- Fokuser på de sociale tilhørsforhold og fejring
- Søg jævnlig feedback på, hvordan det går med sammenhængskraften.

## ***Ulemper***

Der kan være nogle medarbejdere, der er vant til at være meget ”selvkørende” og helst vil være fri for at samarbejde med kolleger, eller som ikke oplever det store behov for sammenhængskraft. Sådanne ”ensomme ulve” skal der også være plads til, forudsat at de stadig arbejder inden for virksomhedens strategi. Det bør dog jævnligt efterprøves, om holdningen er opstået mere af nødvendighed, fordi det ikke har været oplevet muligt at blive en del af fællesskabet.

## ***Citat***

*”Lige nu har jeg haft fysisk samarbejde med et par stykker på tværs – og har lært dem at kende. Mine kolleger er langt væk – men de er ikke længere væk end en smiley på en mail. Mails kan misforstås – det kan hjælpe på forståelsen af mails”. (Medarbejder)*

## **Redskab 11: Styrke tillid mellem leder og medarbejder**

Tillid betyder at stole på hinanden. Medarbejderen stoler på, hvad lederen siger, og at lederen gør et godt stykke arbejde. Lederen



stoler på, hvad medarbejderne siger, og at de gør et godt stykke arbejde. Jævnlig kontakt mellem lederen og den enkelte medarbejder er af stor betydning, især i de organisationer, hvor medarbejderens selvledelse er meget stor.

I ansigt-til-ansigt kontakt kan man ud fra kropssprog, stemme og mimik aflæse og fornemme hinandens hensigter. Hensigterne kan være udtalte eller ikke-udtalte, og forestillingen om tillid kan dannes derudfra. Udfordringen for den virtuelle leder er, at tillid vanskeligt kan fornemmes på afstand. Og som tidligere nævnt: Når vi ikke kan fornemme hinanden, er vi tilbøjelige til selv at danne vores egne forestillinger, som tendens negative forestillinger.

### ***Hvordan:***

- Tal jævnligt med alle medarbejdere: Er det umuligt for lederen at nå at rejse rundt til alle lokationer, bør kontakten ikke opgives. Systematiske telefonopkald til alle medarbejdere kan anvendes i stedet
- Prioritér én-til-én møder. En planlagt én-til-én samtale bør ikke aflyses eller fx udskydes til fordel for møder med flere deltagere, idet det kan skabe mistillid
- Udtryk og udvis tillid til medarbejderne og understøt selvledelse
- Følg op og løs de problemer, som medarbejderne kommer med
- Svar og følg op på medarbejderes forespørgsler
- Bak medarbejderne op, når du taler med din overordnede
- Hav dialoger med medarbejderne, når lederen fysisk er på besøg på den lokation, hvor medarbejderen sidder
- Italesæt lederens værdier og hvad han/hun står for
- Giv skriftlig information eller mundtlige referater fra møder med overordnede ledere

- Vær tilgængelig som leder: Hold en åben dør eller afsæt bestemte tidsrum for kontakt.

## ***Ulemper***

Indsatsen fra lederen skal være helhjertet og dybtfølt. Hvis aktiviteterne for at skabe tillid virker kunstige eller påtagne, kan det så mistillid, og således virke direkte modsat hensigten. Blind tillid fra lederen kan til gengæld udnyttes og misbruges af medarbejdere til at køre deres eget ”skæve” løb.

## ***Citat***

*”Jeg lægger meget vægt på de to værdier: Tillid og respekt. Selvom vi i firmaet har fire andre værdier, er det tillid og respekt, der betyder noget for mig/os. Hvis vi bare kan have de to, så er vi kørende, - så løser vi det hele. Som virtuel leder er det meget vigtige end som leder generelt, for som virtuel leder kan jeg ikke følge op på, om folk driver den af, eller hvad de gør.” (Leder)*

*”Min leder er der altid, når vi har brug for ham. Efter at han har været min leder i to år, ved jeg, at han er der for mig. (Medarbejder)”*

## **Redskab 12: Styrke det kollegiale samarbejde**

Det kollegiale teamsamarbejde samt de faglige og sociale relationer er af stor betydning for medarbejderne. Teamsamarbejdet er vigtigt for faglig videndeling og innovation, social kontakt samt opgavefordeling og ressourceudjævning. Med virtuelle værktøjer oplever nogle virksomheder og medarbejdere, at muligheden for videndeling bliver øget, fx ved at de kan holde virtuelle møder oftere, og med skærm- og fildeling på computeren kan de arbejde sammen om en fælles opgave. Det kan være en udfordring for den virtuelle leder at finde ud af, hvordan det kollegiale samarbejde i og mellem teams egentligt fungerer i praksis, når lederen ikke kommer forbi så ofte.

## ***Hvordan?***

- Tal højt om forventninger til samarbejde i teamet
- Nedsæt arbejdsgrupper omkring opgaver og udviklingstiltag, så medarbejderne tilskyndes til at arbejde sammen og dermed lære hinanden at kende
- Giv plads til videndeling og faglige diskussioner på møder ved at flytte de punkter, der er ren information, fx over på mail eller til referat
- Hav lister over medarbejdernes CV og kontaktdata, så kollegerne let kan finde hinanden og nemmere kender hinandens kompetencer
- Introducer nye medlemmer til teamet efter et fast skema fx på virtuelle møder. Husk de uformelle sider af præsentationen
- Arranger et uformelt tidsrum, fx en hel dag om måneden, hvor lederen sætter sig tæt på hvert enkelt team. Her kan lederen observere og fornemme, hvad der rører sig i teamet, og teamet får mulighed for at tale med lederen om fx problemer i samarbejdet. Besøget og dets formål bør på forhånd være aftalt med teamet
- Allier dig med en lokal leder eller en teammedarbejder på det lokale kontor, som påtager sig at lægge mærke til, hvordan stemningen er, og hvordan teamet trives. Vedkommende bliver derved ”lederens forlængede arm”, og denne observationsopgave kan fx gå på omgang blandt medarbejderne i teamet.

## ***Ulemper***

Tillid opstår, når man kender hinanden i teamet, og når man ved, hvad hinanden ”står for”, dvs. hinandens værdier. Teamets medlemmer kan have forskellige værdier. Der kan være andre parametre, der udfordrer tilliden, fx rammerne omkring samarbejdet. Individuelle målinger og uhensigtsmæssig konkurrence mellem medarbejdere pga. karriereønsker mv. kan bevirke, at den nødvendige tillid mellem medarbejdere forstyrres. I disse tilfælde må der arbej-

des med udvikling af fælles mål og værdier, ændret opgavefordeling og teambaserede målekriterier osv.

## **Citat**

*”Jeg søger at skabe relationer ved at sætte dem sammen i forskellige sammenhænge. På baggrund af tilfredshedsundersøgelse vælger vi tre-fire emner, nedsætter projektgrupper med en tovholder, og jeg parrer medarbejderne i opgaveløsningen, så de arbejder sammen med nogle nye”. (Leder)*

## **Redskab 13: Styrke retfærdigheden**

Den virtuelle leders opgave er at kunne få dem, som sidder på distancen, til at føle sig lige så meget som en del af holdet og lige så betydningsfulde som dem, der sidder tæt på ledelsen. Hybrid teams, hvor en større gruppe sidder tæt på lederen, mens enkeltpersoner eller mindre grupper sidder ude omkring, har vist sig at give de største udfordringer ift. oplevet retfærdighed. Risikoen er, at grupper eller enkeltpersoner føler sig forfordelt mht. goder, interessante opgaver eller anerkendelse fra lederen sammenlignet med teammedlemmer, der sidder tættere på lederen.

## **Hvordan?**

- Hold systematisk kontakt med alle medarbejdere og grupper. Lederen kan fx holde et regnskab for sig selv over, hvornår og hvor ofte han eller hun har kontakt med hvem, så ingen glemmes.
- Brug systematisk telefonopkald for at nå rundt til flere og de ”fjerne”
- Involver medarbejdere i beslutningsprocesser, giv dem indflydelse, fx på afdelingens strategi, opgavefordeling, ansættelser mv.
- Sørg for retfærdig fordeling af fordele og privilegier, som fx kurser, udviklingsmuligheder og karrieremuligheder

- Lav en fælles anerkendt plan og struktur for opgavefordeling, så medarbejderne oplever fairness
- Spørg til medarbejderens forslag og styrk dermed medarbejderens indflydelse.

## ***Ulemper***

Hvis lederen ikke tydeligt forklarer sin plan over for medarbejderne samt italesætter, hvad der forventes af medarbejderne, kan der opstå rygtedannelser om lederens uretfærdige handlinger.

## ***Citat***

*"..Og mht. information, er det vigtigt, at de på den anden lokation ikke føler, at informationen kommer ud til min egen lokation først. Derfor bruger jeg mailen."*(Leder)

## **Styrke selvledelse**

Lederne i projektet var optaget af, hvordan de kunne hjælpe den enkelte medarbejder og teamet med at blive mere selvledende. Fokus var i høj grad på, hvordan medarbejderne selv kunne tage ansvar for egen udvikling og eget arbejdsmiljø, når de som leder ikke var til stede.

Selvledelse er et tema, der er behandlet i forskningslitteraturen. Således skriver Helms og Raiszadeh (2002), at individets evne til at fastholde motivation og blive i opgaven er afgørende for, hvordan den virtuelle organisation fungerer.

*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).

## Redskab 14: Udvikle medarbejderens evne til selvledelse

Da det ikke er muligt for lederen at følge den enkeltes trivsel tæt, handler det om at opbygge selvmotivation og ansvar hos medarbejderen. Dermed gøres medarbejderen mere uafhængig af lederens anvisninger og kontrol, som vanskeligt lader sig udføre i den virtuelle organisering.

### *Hvordan?*

- Motiver medarbejderen til selv at tage del i at opfylde egne behov
- Lyt til medarbejderens behov og forslag, anerkend dem og tag dem alvorligt
- Involver medarbejderen i at tage beslutninger om eget arbejde og finde løsninger på egne problemer
- Spørg medarbejderen, hvordan han/hun selv kan tage ansvar, fx for videndeling eller egen trivsel
- Giv medarbejderen ansvar for egen adfærd
- Skab mening for medarbejderen frem for at beslutte for medarbejderen - så medarbejderne har mulighed for selv at være med til at beslutte.

### *Ulemper*

Medarbejdere kan have forskellige udgangspunkter for at udvikle selvledelse og have forskellige personligheder, der trives mere eller mindre godt med selvledelse. Lederen må afpasse sin indsats i forhold hertil, således at medarbejderen udfordres i et tilpas tempo, og der ikke stilles for store krav for hurtigt. En dygtig medarbejder, der er god for virksomheden, men som har svært ved at motivere sig selv, skal måske have mere lederstøtte for at blive stimuleret i sin udvikling. I modsætning hertil kan nogle medarbejdere udvikle

sig så selvstændigt, at det i værste fald får mindre betydning for dem, i hvilken virksomhed de arbejder.

## **Citat**

*”Når jeg taler med medarbejderne om deres arbejde, fx når de er i gang med at levere eller træffe beslutninger, er det coachende. De fortæller mig, hvad de laver, og jeg giver dem gode råd.” (Leder)*

*”Min leder ved ikke så meget om, hvad vi laver. Men jeg har ikke brug for, at hun sidder her. Det er godt selv at aftale ferier og fri-dage i gruppen.” (Medarbejder)*

## **Redskab 15: Styrke teamets evne til selvstyring**

Lederne i projektet ville gerne arbejde med at styrke teamets egen evne til at tage ansvar for teamsamarbejdet og videndelingen. Lederne var afhængige af, at teamet selv kunne tage over, når der opstod udfordringer som fx rygter og kollegiale konflikter, mens lederen ikke var til stede. Det var også en fordel, hvis teamet kunne støtte og hjælpe den enkelte, som fx trivedes dårligt på grund af stress.

### **Hvordan?**

- Gør forventningerne til teamets selvstyring klart for teammedlemmerne og gør det klart, hvor grænserne for selvstyring går
- Opkvalificer teamet i teamforståelse og teamudvikling
- Lyt til teamets problemer og forslag og tag dem alvorligt
- Inddrag teamets refleksioner i mål og værdier samt i løsningen af opgaver
- Skab mening for teamet, frem for at beslutte, så teamet selv kan være med til at beslutte

- Stil krav om deltagelse i teammøder og at der skrives referater af disse
- Understreg at medlemmerne er rollemodeller for hinanden
- Giv teamet medansvar for egen kultur
- Bed teamet om løbende at evaluere egen indsats
- Spørg teamet, hvordan det selv kan tage ansvar, fx for videndeling eller forebyggelsen af stress
- Udtryk klart forventninger til at kolleger holder øje med hinandens trivsel.

## ***Ulemper***

Lægges styringen i for høj grad over til teamet, kan der danne sig subkulturer, som i værste fald kan modarbejde den centrale virksomhedskultur. Der kan også udvikle sig en usund konkurrencekultur mellem teams. Teamet må derfor hele tiden holdes medansvarligt for samarbejdet mellem teams og i virksomheden som helhed. Endelig kan der udvikles en for høj grad af selvstyre, der underminerer mulighederne for lederen ift. at stille krav og sætte grænser for teamet.

## ***Citat***

*”Jeg har listet primæropgaverne for folk – så det er nemt at overskue. Teamet har ønsket videndeling på møderne. Man skal selv byde ind. De skal selv følge op. De kommer uden at have forberedt sig. ”Har ikke haft tid”. Det er jeg ikke tilfreds med!” (Leder)*

## **Redskab 16: Motivere og engagere**

Grundlaget i den virtuelle leders kommunikation er at kunne motivere og engagere de selvledende medarbejdere på afstand. Samtidig skal det gøres på en måde, der styrker tilliden mellem leder og medarbejdere. Motivation og engagement hænger sammen med



medarbejdernes jobtilfredshed. Det har også betydning for medarbejdernes motivation og engagement, at de oplever indflydelse og udviklingsmuligheder.

Medarbejderne skal gennem lederens kommunikation kunne mærke, at lederen er interesseret i dem, i deres ideer og deres udvikling. De skal vide, at de spiller en vigtig rolle for virksomheden samt mærke, at de er en del af et fællesskab, der arbejder sammen om et mål. Da den virtuelle leder skal motivere og engagere gennem virtuelle værktøjer og/eller ved korte besøg rundt på de lokale kontorer, bør lederens kommunikation nødvendigvis være mere direkte og betydningsmættet med henblik på at tydeliggøre lederens anerkendelse, værdier og vilje til samarbejde.

## ***Hvordan?***

- Fortæl medarbejderen, at han/hun har betydning for dig, og vis at du kan lære noget af vedkommende
- Vær oprigtigt interesseret, undersøg hvad medarbejderen og teamet selv er optaget af
- Bed medarbejderen eller teamet fortælle om sig selv og dét, de er optaget af
- Vis dit engagement gennem dit kropssprog og smil, evt. gennem video
- Lyt og spørg ind: Brug åbne spørgsmål, der starter med ”HV”, - og som derfor ikke kan svares med ja eller nej. Vis at du lytter og spørg ind til ord, du kan se betyder noget for den pågældende. Opsummér hvad du har hørt, og bed dem uddybe
- Vis, hvad der har betydning for dig selv som leder, inddrag gerne hvad det betyder personligt for dig: *”Det er vigtigt for mig, at vi alle sammen tænker os som et team. Jeg kan blive helt ked af det, når jeg hører, hvordan nogle af jer taler om den anden gruppe”*
- Knyt dine egne behov sammen med, hvad medarbejderne står for: *”Jeg ved, at I også ønsker samarbejdet – jeg vil derfor*

*bede jer om, at I hjælper mig med, at vi kan tænke os som et team”*

- Vær venlig og vis respekt - når du beder om noget : *”Jeg har brug for – vil du gøre det?”*  
*”Jeg vil bede jer om”, ”Hvad siger du til at..?”; ”Vil I have noget imod, at.”?*

## ***Ulemper***

Den motiverende og engagerende samtale kan ikke stå alene, hvis lederen oplever et fagligt problem hos en medarbejder, hvor medarbejderen ikke kan se sin egen andel af et problem eller direkte modsætter sig, at problemet forefindes. I disse tilfælde må lederen i stedet vise og dokumentere sin kritik, samt hvad medarbejderen bør gøre anderledes. I den videre afsøgning med medarbejdere om løsninger derefter kan der med fordel bruges anerkendende og motiverende dialog. Nogle medarbejdere ændrer dog ikke uhensigtsmæssig adfærd alene med dialog. Her kan i stedet forsøges inddraget tredjepart eller slet og ret ved at stille krav til medarbejderen.

## ***Citat***

*”Afgørende for, at vi har det bedste scorende medarbejderengagement her i firmaet, er, at vi har fået sat fokus på feedback til høj og lav med forklaring af hvorfor. Vi italesætter – ”Nu giver jeg feedback til dig!”. Vi har en høj grad af feedback, hvilket giver en stor åbenhed”.(Leder)*

*”Vi samles for at fejre succeser – nærmeste leder kører rundt på de forskellige kontorer. På den måde bliver hele afdelingen budt på lagkage”.(Leder)*

## **Redskab 17: Give ledelsesfeedback uden at kritisere**

Den virtuelle leder skal kunne udfordre den selvledende medarbejder i at skulle ændre holdninger og adfærd. Samtidigt er oplevel-

sen af tillid og retfærdighed afgørende for medarbejderens trivsel. I dette redskab til ledelsesfeedback indgår forslag til, hvordan man kan udfordre gennem lederfeedback i det daglige uden direkte at kritisere og således samtidig bevare det gode samarbejde. Redskabet er afprøvet med succes i projektet og er inspireret af Humle, A.Z.(2010), og Carnegie, D. (2006).

## ***Hvordan?***

- Start med at fortælle det fælles formål og hvilke fordele du mener, at feedbacken kan have for jeres samarbejde og opgaveløsning
- Opsummer medarbejderen/teamets styrker og start med en oprigtig anerkendelse. *”Du/I er rigtig god til at tale for dig/er”*
- Byg videre på styrkerne og supplér med dit forslag eller krav dertil. Eks: *” Du er rigtig god til at sige din mening, og det ville være dejligt, hvis du.”* Undgå ordet *”men”*, der kan virke negativt
- Tal om dine egne fejl, før du kritiserer den anden. *”Jeg ved godt, at jeg ikke selv er for god til at lytte, netop derfor har jeg brug for, at du hjælper med”*
- Stil en række involverende spørgsmål i stedet for at give direkte ordrer. *”Vil du tænke over det?”* *”Tror du, det vil kunne fungere for dig?”* *”Hvordan ser du på det?”* *”Hvilke andre muligheder ser du?”*
- Lad ikke personen tabe ansigt – eksempelvis ved begyndende stress: *”Jens, du laver dine opgaver perfekt, du er en god kollega, og vi er stolte af dig her i virksomheden. Derfor har vi brug for, at du hjælper os med at passe mere på dig selv”*
- Ros hver eneste lille forbedring: Eksempel: Du har observeret en medarbejders negative holdning til virksomheden, men har lagt mærke til, at medarbejderen trods alt gør et godt job: *”Jeg har lagt mærke til, at du har klareret den svære sag. Det betyder rigtigt meget for mig og virksomheden”*

- Giv medarbejderen eller gruppen et fint ry/en værdi at leve op til: Til den kritiserende gruppe: *”Jeg ser jer som en gruppe, der er rigtigt gode til at tage ansvar og stille forslag – jeg er afhængig af, at I hjælper mig med, at samarbejdet i denne afdeling kommer helt i top”*
- Tal om, hvordan det nemt kan lade sig gøre. Gør ikke et problem ud af det: *”Vi bygger videre på det, I allerede kan og er gode til, skridt for skridt, så kan det nemt lade sig gøre”*
- Fortæl den anden, hvilke fordele der kan være: *”Vi har en opgave, der skal løses lige nu. Hvis vi får det gjort med det samme, undgår vi klager fra denne kunde, som tidligere har klaget. Derfor vil jeg bede dig prioritere denne opgave først, så har du hjulpet mig med at bevare virksomhedens gode ry.”*

## ***Ulemper***

Den anerkendende lederfeedback må ikke være påtaget. Hvis lederen pakker alt ind i en rosende formulering, mens frustrationen raser indeni, kan det være svært for medarbejderen at begribe, hvad lederen forsøger at udtrykke, og hvad vedkommende skal gøre bedre. Nogle gange kan det også være en god ide, at lederen fortæller, hvordan medarbejderens adfærd påvirker ham eller hende selv som leder.

## ***Diverse***

Se case 5 i kapitel 4, der beskriver, hvordan en leder giver feedback til og holder en samtale med en medarbejder og derigennem får vendt medarbejderen til at tage ansvar for egen konfliktadfærd.

## **Forebygge og håndtere stress**

Et af de største arbejdsmiljøproblemer i forskningsprojektets fire virksomheder var højt arbejdspress og stress. Mange ledere og medarbejdere så i starten stress som et vilkår, som medarbejderen primært selv skulle tage ansvar for. Det kan være særligt svært for en virtuel leder på afstand at opdage tegn på stress, da medarbejdere

kan have tendens til at forsøge at gemme stresstegn for sig selv og andre for ikke at fremstå ”svag”. På geografisk afstand er det også vanskeligt for lederen at komme tilstrækkeligt tæt på medarbejderen med henblik på at sikre den løbende dialog, der kan styrke medarbejderens håndtering af eget stress. En anden udfordring er, om kolleger på tværs af geografi har nok kendskab til hinanden, så de kan aflaste hinanden og give sparring.

Erfaringen fra projektet viser, at den virtuelle leder kan anvende en række værktøjer, der virker forebyggende på stress: Blandt disse skal fremhæves: Bevidst ressourceudjævning på tværs af geografi og en kultur, der har fokus på balance i arbejdslivet. Desuden: Tydelige forventninger til kollegial støtte og aflastning. Endelig handler det om lederens omsorgsfulde og løsningsorienterede samtale med den medarbejder, der er i risiko for at blive ramt af stress

## Redskab 18: Ressourceudjævne

Systematik og planlægning er et grundlæggende værktøj for den virtuelle leder, som også er gavnligt, når stress skal forebygges. Ved at lægge strategi og tydelige ramme for ressourceudjævning banes vejen for et samarbejde omkring forebyggelse af stress fra alle virksomhedens parter, hvilket er en forudsætning for succes. Denne fælles strategi for forebyggelse af stress, skal også kunne nå de medarbejdere, der sidder alene, eller kun har få kolleger på en lokation, samt favne de nyansatte medarbejdere.

### *Hvordan?*

- Læg en strategi for afdelingens arbejdsdeling, der sikrer ressourceudjævning i det daglige
- Vær særlig opmærksom på at inddrage nyansatte og ensomt siddende medarbejdere i strategien
- Sæt mål for forebyggelsen og gør jævnlige status mht. arbejdspress og stress
- Sørg for flere personer inden for samme faglighed, så de kan aflaste hinanden

- Spred ressourceudjævningen hen over geografisk forskellige lokationer
- Lad den enkelte medarbejder registrere sin arbejdstid, så der er overblik over det reelle forbrug af tid på de enkelte arbejdsopgaver
- Hjælp medarbejderen med at estimere realistisk tid på arbejdsopgaven
- Støt medarbejderen i at prioritere blandt arbejdsopgaver
- Søg udsættelse for opgaver hos kunder, lav fx en strategi for forventningsafklaring med kunder
- Omfordel arbejdsopgaver til kollegerne
- Sørg for god instruktion i arbejdsopgaven
- Skaf hjælp og sparring til en svær opgave
- Reducer mængden af mails gennem e-mail-politik og tekniske finesser inden for Outlook
- Planlæg systematiske, tilbagevendende én-til-én samtaler, hvor forebyggelse af stress indgår
- Foretag hurtig handling, når medarbejderen henvender sig med tegn på overbelastning
- Aftal med en lokal leder at være lederens ”forlængede arm”, fordi vedkommende sidder tættere på medarbejderen og kan hjælpe med at spotte begyndende stresstegn.

## *Ulemper*

Én ting er strategien, en anden ting er, hvordan medarbejderne accepterer strategien og tager den til sig. Selvledende medarbejdere kan have svært ved at give lederen lov til at komme ind og hjælpe med at prioritere. I nogle tilfælde kan der derfor gå for lang tid, inden lederen opdager, at en medarbejder ikke længere har styr på opgaverne. Strategi, planlægning og struktur er nødvendige skridt, men kan ikke i sig selv forebygge al form for stress. Der må sideløbende arbejdes på udviklingen af værdier om balance, samt en

kollegial kultur, hvor der er opmærksomhed på kollegers subtile tegn på overbelastning.

## **Citat**

*”Medarbejderne har ansvaret for at udføre deres opgaver – og nogle gange har de ikke så meget at lave, og andre gange har de meget travlt, - det styrer de selv.” (Leder).*

*”Der er ingen, der kan hjælpe mig med at ”improve myself” og rent faktisk har hånd-i-hanke med mig, og det er ikke særlig godt.” (Medarbejder)*

## **Redskab 19: Skab værdier om balance**

Når medarbejderen arbejder meget hjemmefra, kan der opstå dilemmaer mellem, hvornår man skal arbejde, og hvornår man skal holde fri. Der kan opstå tvivl om, hvad lederen forventer ift. at stå til rådighed hen over døgnet. Hvad forventer kollegerne fx om svartider på mails? Når grænserne for arbejdet bliver flydende, og der ikke er afklarede forventninger, er det svært at vide, hvornår man har gjort sit arbejde godt nok, og hvornår man kan tillade sig at holde helt fri fra arbejdet. Projektet viser, at drøftelser af ”det hele menneske” og værdier om balance kan være med til at forebygge stress i det virtuelle arbejdsliv.

### **Hvordan?**

- Gør dig klart, hvordan du kan bevare din egen balance som leder med klare værdier, klar prioritering af og uddelegering af dine opgaver
- Afklar i fællesskab i ledergruppen aftaler og normer for, hvad der forventes, når det gælder arbejdsopgaver og arbejdstid, og hvordan der kan skabes balance mellem arbejds- og familieliv
- Vær rollemodel for arbejds-familielivsbalance – send fx ikke mails døgnet rundt

- Gentag jævnligt dit budskab om at bevare balance i arbejdslivet, fx kan lederen udgive et ugebrev i en mail eller på video, hvori han/hun ønsker god weekend og et godt fritidsliv
- Udsend evt. ugebrevet via video for at gøre det mere nærværende
- Udmeld hvor meget medarbejderen forventes at arbejde hjemme. Det kan være u hensigtsmæssigt meget arbejde, der lægges om aftenen, eller når medarbejderen er syg eller har ferie
- Fortæl gerne din egen personlige beretning om, hvordan du har overkommet stress
- Udmeld klare forventninger til, at den enkelte medarbejder siger til og fra, hvis opgaver bliver for store, eller hvis man er i tvivl om en opgave
- Hjælp medarbejderen til at udvikle evner til ”at logge sig af”, sætte grænser for hvor meget, der arbejdes, da der potentielt er fare for at være virtuelt tilstede døgnet rundt uden pauser og hvile.

## *Ulemper*

Det er vigtigt, at den virtuelle leder er opmærksom på selv små tegn på mistrivsel. Det er også godt at stille klare forventninger, men undgå ”at kvæle” medarbejderne i tæt-på-ledelse og gå for tæt på medarbejderens privatliv, fx når talen falder på medarbejderens arbejds-familielivsbalance. Medarbejderen kan opfatte det som en upassende overvågning og styring. Når klare værdier er udmeldt, er det nødvendigt, at lederens egen adfærd er i overensstemmelse med disse værdier. Ellers skaber det misforhold mellem ord og gerning, som kan vække medarbejderes mistillid til lederen.

## *Citat*

*”Arbejdspres og manglende balance er et problem, der har stået på i mange år” (Medarbejder)*



*”Vi bruger mest e-mails, Lync og telefon. Hvis jeg kan se, at en medarbejder er på Lync og hverken svarer på Lync eller telefon, så tænker jeg, at han gemmer sig. Han gemmer sig for arbejdet, og det er alt for let at gemme sig. Måske er de ulykkelige, måske er de dovne, måske er arbejdsbelastningen for høj? Hvis de gemmer sig frem til deadline, så har jeg jo et kæmpe problem: Jeg sidder i et andet land og kan ikke få fat på projektets medarbejdere, og så hænger jeg på den, hvis vi ikke når deadline.” (Leder)*

## **Redskab 20: Forebygge stress gennem kollegialt ansvar**

Kolleger kan have en afgørende betydning for, om et arbejdspress udvikler sig til stress. Ofte arbejder flere kolleger på samme lokale kontor og kan fornemme gennem kollegers adfærd og stemme, hvordan de trives. Kulturen bør være så tilpas åben, så man tør dele sine begyndende stresstegn med kollegerne, og kollegerne bør vide, hvordan de kan støtte op, når en kollega begynder at udvise symptomer på stress.

### ***Hvordan?***

- Hold en workshop for teamet med henblik på at ansvarliggøre det ift. forebyggelsen
- Opkvalificer teamet ift., hvad stress er, herunder de første tegn på stress
- Drøft hvordan teamet kan samarbejde om fælles løsninger for at sikre balance
- Aftal fx en lederens ”forlængede arm” i form af en nøglemedarbejder i teamet, som på skift har til opgave at holde særligt øje med trivslen.
- Vær eventuelt i en periode længerevarende og mere uformelt til stede i et team for at påvirke kulturen

- Inddrag i én-til-én samtaler det kollegiale ansvar for at modvirke arbejdspress
- Hjælp i én-til-én samtaler den enkelte medarbejder med selv at blive bevidst om og tage ansvar for kollegers stress.
- Tal åbent i det daglige om arbejdspress og kollegialt ansvar.

## *Ulemper*

Medarbejdere kan være imod at skulle tage kollegialt ansvar, idet de mener, det er en ledelsesopgave. De kan blandt andet være nervøse for at blive draget til ansvar for, at de ikke spotter en medarbejder, der alligevel bliver sygemeldt af stress. Det er vigtigt, at lederen understreger, at der er brug for det kollegiale medansvar, og at man ikke altid kan spotte tegnene på stress. Samtidig bør lederen gøre det klart, at ingen vil blive klandret for ikke at have opdaget et begyndende tilfælde.

## *Citater*

*"Hun kunne ressourceudjævne på tværs af teams. Hun kunne godt slå i bordet og sige: "Når I har 250 sager, må de andre lade noget vente og hjælpe jer!" (Medarbejder)*

## **Redskab 21: Gennemfør løsningsorienteret samtale**

Da medarbejderne har høj grad af selvledelse, er det oplagt at søge at forebygge stress gennem coachende samtaler med den enkelte medarbejder, der har til hensigt at påvirke medarbejderens holdninger og adfærd. I projektet har de deltagende ledere haft god effekt af at gennemføre samtaler med medarbejdere om stress. Når samtalen var planlagt på grundlag af principper for den løsningsorienterede samtale, jf. Humle A.S. (2010), kunne lederne holde deres spontane følelser udenfor og dermed gennemføre samtalen mere professionelt.

## ***Hvordan?***

- Forbered dig grundigt – Hvordan vurderer du medarbejderens styrker? Hvordan oplever du problemet? Hvad skal der komme ud af samtalen? Lav en disposition
- Indled positivt – Fortæl hvor du ser medarbejderens styrker
- Fremlæg problemet som du ser det med eksempler fra hverdagen
- Lav en problemafklarung i fællesskab med medarbejderen. Undersøg i fællesskab hvori problemet består, hvor længe det har stået på, og hvornår det begyndte. Undersøg også sammen hvad konsekvenserne af problemet er, for kolleger, og for medarbejderen selv
- Afsøg løsningsmuligheder sammen med medarbejderen. Hvad har tidligere været forsøgt, hvad kan der prøves af nu, hvad er målet med løsningen, og hvordan kan du som leder støtte?
- Skriv i fællesskab en konklusion: Mål, løsninger og hvornår, der skal følges op
- Afslut positivt: ”*Jeg er glad for, at vi har fået talt om dette*”
- Følg op på aftalen på det aftalte tidspunkt – og gør status på, hvordan det er gået.

## ***Ulemper***

For at det kan lykkes at sætte fokus på at ændre adfærd hos medarbejderen, forudsættes det, at der i forvejen i virksomheden arbejdes med planlægning og struktur samt kollegiale kulturer og forventninger. Stående alene kan samtaler med enkelte medarbejdere ikke få den nødvendige virkning. Medarbejderen skal kunne se en mening med samtalen. Hvis medarbejderen ikke kan se problemet eller sin egen andel af problemet, kan lederen stille medarbejderen opgaver med at observere sig selv fremover, hvilket kan øge medarbejderens forståelse af problemet.

## Citat

*”Der er meget travlt – jeg tror, at det er meget svært at få øje på, hvor meget pres der er på os, der sidder ude. Men de kommer heller ikke ud og spørger”. (Medarbejder)*

*”Min leder ser mig ikke, jeg skal altid gøre ham opmærksom på, hvem jeg er, hvad jeg laver, det er helt sikkert en ulempe. Det tager lang tid at lære hinanden at kende. Med tiden vil vi lære hinanden bedre at kende.” (Medarbejder)*

”Han kunne ikke længere selv vurdere og bestemme. Han ville det hele. Det var en vinterdepression. Han var skuffet over sine golfresultater. Han fik ikke holdt weekend, han fik ikke søvn. Han fortalte, at når han arbejdede, tissede han i en flaske i stedet for at holde pause og gå på toilettet. Jeg tog en coach snak med ham: ”Nu er det nu, du skal stoppe”. Jeg gav ham ærlige svar og holdt følelserne udenfor. Han måtte være bevidst om, at han selv måtte gøre noget. Han måtte tage sit liv op til revision”. (Leder)

## Lederens eget arbejdsmiljø

Den virtuelle ledelsesopgave er kompleks. Den stiller krav til lederen om at have fingeren på pulsen på alle lokationer. Vores projekt har vist, at den virtuelle leder også selv er i risikozonen for at udvikle stress. Når lederen selv oplever stress, er det meget vanskeligt samtidigt at håndtere egne medarbejders stress. Den overordnede leder har derfor en opgave med at opkvalificere lederen til at forebygge stress også hos sig selv. Det kan fx ske gennem en fælles lederworkshop om håndtering af stress.

Ved omstillinger til virtuel organisation kan lederen miste lederkolleger, som de før ”lige” havde kunnet gå over til og få sparring hos. Ledere i vores projekt har udtrykt tilfredshed med at modtage sparring. Det har betydet, at de selv i højere grad har accepteret, at det er legitimt at have brug for at lære nyt som virtuel leder og have brug for støtte dertil. Planlægning og gennemførelse af ledersparring er en central del af denne udvikling.

## Redskab 22: Gennemføre workshop for ledelsen

Forskning viser, at lederes stress ofte kan smitte af på deres medarbejdere (Skakon m.fl., 2011). Da kompleksiteten i den virtuelle organisation er stor, er det særligt væsentligt for lederen at holde øje med sin egen stress og trivsel. En fælles ledelsesworkshop kan sætte spot på problemet.

### *Hvordan?*

- Planlæg workshoppens emner: Work life balance, det hele menneske, brug af prioritering og uddelegering
- Brug enkle prioriteringsredskaber: Fx Coveys model om vigtigt/ikke vigtigt, haster/haster ikke, jf. hjemmesiden: <https://www.franklincovey.com/productivity/the5choices.php>.
- Hold fokus på egne værdier: Hvad er det vigtige for mig? Prioriterer jeg rigtigt i mit liv? Fokus på at øge egen ansvarstagen ved en personlig forpligtelse som redskab
- Lær om mailpolitik og Outlook-features: Lær at sortere irrelevante mails fra og reducere mængden
- Lær om forventningsafklaring med kolleger, samarbejdspartnere og medarbejdere
- Lær om, hvordan arbejdskulturen kan gøres eksplicit, om selv at være god rollemodel, fx ikke sende mails om aftenen mv.
- Hold fokus på det, du rent faktisk når, i stedet for på de opgaver, der ikke når
- Lær egne alarmklokker vedr. stress at kende, så de du kan passe på dig selv
- Husk at være social, del med andre ledere, også når du har travlt. Social isolation kan forværre problemerne
- Lav en personlig forpligtelse, som følges op tre måneder senere og igen årligt.

## ***Ulemper***

Der kræves åbenhed i ledergruppen, før man som leder tør åbne sig og indrømme, at man ikke har styr på sit eget arbejdsliv og turde spørge kolleger om hjælp dertil. I nogle virksomheder er det svært at etablere en sådan åbenhed og tillid i en ledergruppe, især hvis der i forvejen er indbyrdes konkurrencekultur. I de tilfælde vil det være godt, at den overordnede leder i god tid i forvejen forbereder de enkelte ledere på indholdet i workshoppen og forventningerne dertil.

## ***Citat***

Ledere om workshoppen:

*”Ikke mindst har vi fået et fælles sprog om opgaverne. Når vi fx siger Q4, så ved alle, at det er en ”spild”-opgave”*

*”Jeg blev klar over, at når jeg kører for hårdt på, kan jeg godt glemme den sociale del. Jeg glemmer medarbejderne”.*

*”Jeg har sat mig for at skrive mine opgaver ind i kalenderen, så mine medarbejdere ved, hvornår de kan kontakte mig og hvornår ikke.”*

## **Redskab 23: Planlæg ledersparring**

For flere ledere i projektet var det især vigtigt at have lederkolleger som sparringspartnere for at håndtere udfordringerne i den virtuelle organisation. I projektet modtog lederne en månedlig sparring ved en konsulent. Flere ledere angav efterfølgende, at det burde være en lederret at få tilbud om sparring. Nogle overordnede ledere var vant til at give deres mellemledere sparring også på et personligt plan, fx ift. forebyggelse af stress.

## *Hvordan*

- Lær at coache – som overordnet eller som kollega, og øv coachsamtaler
- Find en god kollegial sparringspartner eller aftal sparring med din overordnede leder
- Aftal jævnlig og systematisk gensidig sparring
- Aftal evt. sparring med ekstern konsulent
- Aftal opgaver fra gang til gang. Fx at afprøve en samtale med en medarbejder, eller observere en medarbejderadfærd
- Notér løbende fra sparringsaftalen, så du kan bygge videre på den næste gang
- Vær vedholdende – det tager tid at udvikle nye vaner og adfærd, afløs ikke sparringssamtalen.

## *Ulemper*

En leder kan ikke tvinges til at modtage sparring, fx hvis den overordnede leder mener, at der er et behov. Der opnås først udbytte af sparringen, når lederen selv er motiveret og villig til at sætte sig i en læreposition. Et udbytte af kollegial ledersparring kan forhindres af for stor konkurrence ledere imellem. At give sparring kræver træning. Der kan være en risiko for, at man i starten bliver for belærende, i stedet for coachende.

## *Diverse*

Se beskrivelse fra case 2 i kapitel 4: Lederen, som havde mistet sit fysiske kontor, var som det første optaget af risikoen for at miste kontakten til en nær lederkollega, som var en tæt sparringspartner. Som virtuel leder var han vant til, at medarbejderne var på geografisk afstand, men ift. ledelsen, var han vant til "lige" at kunne gå ned ad ledergangen til sin kollega og drøfte en sag. Det ville nu og fremover kræve nytænkning, hvis han ad-hoc gerne ville tage et ledermøde efter behov. Se også metodebeskrivelser for projektets gennemførte ledercoaching i kapitel 4.





# 6

## Resumé af Bind 1

### Overblik over kapitlet

Dette kapitel giver et samlet resume over de væsentligste resultater af projektet, baseret på gennemgangen af faglitteraturen vedr. virtuelt arbejde og virtuel ledelse i Bind 1. Kapitlet er i høj grad en sammenskrivning af centrale overblik- og konklusionsafsnit fra Bind 1. Dette kapitel kan betragtes som et selvstændigt resumé af hele Bind 1- som sammen med konklusionerne i kapitel 7 og 8 kan læses separat og dermed give et samlet overblik over konklusionerne i hele projekt virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital.

Kapitlet har følgende afsnit, som dermed udgør den røde tråd:

Indledning

Hvorfor interessen for virtuel ledelse og arbejdsmiljø?

Uddybet definition af nøglebegreber

Strejftøget i forskningen – hvorfor er det vigtigt at beskæftige sig med virtuel ledelse?

Fordele ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse

Ulemper ved digitalt arbejde og digital ledelse

Distanceledelse i danske virksomheder

Vi sætter med andre ord scenen ved at rette projektøren mod nøglebegreberne inden for området (virtuelt arbejde, virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital), begrundede deres aktualitet, definerer begreberne og begrundede, hvorfor disse udgør vigtige, aktuelle udfordringer i såvel virksomhedernes praksis som i forskningen.

Derefter redegør vi for de væsentligste temaer og konklusioner i den tilgængelige faglitteratur på området, hvorefter vi forholdsvis

detaljeret redegør for de fordele og ulemper, der er forbundet med virtuelt arbejde og virtuel ledelse.

I et selvstændigt afsnit præsenterer vi i kortfattet form resultaterne af en undersøgelse af virtuel ledelse i danske virksomheder. Den viser, at hver tredje leder i danske virksomheder udøver virtuel ledelse, og undersøgelsen giver et hands-on billede af, hvordan disse ledere tackler de udfordringer, der er forbundet med virtuel ledelse.

## Indledning

Kan man være en nærværende leder og have fingeren på pulsen, hvis man ikke har øjenkontakt med sine medarbejdere? Spørgsmålet er aktuelt, fordi virtuelt arbejde og dermed virtuel ledelse 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 arbejdet virtuelt. Det gælder fx sælgere, håndværkere, rejsemontører og konsulenter. Sagt lidt firkantet er det kun, når de er væk fra hovedkontoret og lederen, at de tjener penge til virksomheden.

Det nye er, at helt andre medarbejdertyper er kommet med på vognen, og at vi har fået øjnene op for de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af virtuelt arbejde. 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 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 derfor uhyre vigtigt og aktuelt at kortlægge konsekvenserne af virtuelt arbejde og virtuel ledelse, ikke mindst fordi det fremover forventes at få endnu større udbredelse og betydning end i dag.

Der er mange grunde til, at der i disse år sker en revolution på de danske arbejdspladser. Globalisering, komplekse produkter, nye strategiske alliancer på tværs af landegrænser, udviklingen inden for IT og sociale medier, behovet for tværfaglig kompetence, resourceknaphed og bevidsthed om miljø og bæredygtighed skærper alt sammen – men af forskellige grunde – behovet for nye og virtu-

elle 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 fabriksal 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.

Dette jordskred mht., hvad arbejde og arbejdsplads er, har store konsekvenser for ledelse. Ledelse med øjenkontakt erstattes i stigende grad af distanceledelse, hvor ledere skal betjene sig af virtuelle værktøjer. De bliver virtuelle ledere. Det rejser en række spørgsmål: hvad er virtuel ledelse overhovedet, hvorfor er det trængt så massivt frem, hvilke fordele og ulemper har denne ledelsesform, hvilke konsekvenser har det for arbejdsmiljø og social kapital, hvad stiller det af krav til de implicerede parter, især lederne og medarbejderne, og hvordan kan man udnytte de nye muligheder bedst muligt i praksis?

Dette er temaet for projekt ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital”.

## Hvorfor interessen for virtuel ledelse og arbejdsmiljø?

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).

De helt centrale karakteristika ved begrebet virtuelt arbejde er følgende:

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 grad 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.

Den *ledelsesmæssige* rolle skifter karakter i en virtuel situation, og en hensigtsmæssig virtuel ledelsespraksis kan på en række områder

være anderledes end ledelse i situationer, hvor lederen har sine medarbejdere tæt på. Virtuel ledelse udnytter de særlige muligheder, som findes i organisationer, hvor medarbejderne ikke er på samme sted, og den kompenserer for ulemper, som måtte opstå. Virtuel ledelse rummer hele spekteret af værktøjer og metoder, men med den ekstra geografiske eller tidsmæssige sideomstændighed.

Undersøgelsen i dette projekt har primært fokus på *arbejds miljøledelse*, jævnfør projektets overordnede mål.

## ***Besnærende fordele***

Der er mange grunde til, at virtuel ledelse er blevet så udbredt. Hvorfor hænge i lange trafikøer 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.

## ***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* fredagsøllen 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 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.

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.

## Uddybet definition af nøglebegreber

### *Hvad er virtuelt arbejde?*

Trods de mange toninger i definitionen af virtuelt arbejde og virtuel ledelse er der som nævnt 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.

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 på næste side er udvalgte kendetegn ved henholdsvis virtuelt arbejde og arbejde i et traditionelt, fysisk team sammenlignet. Selv om det er beskrevet som to adskilte ”verdener”, er det vigtigt at holde for øje, at virksomheder ikke éntydigt kan betegnes som enten virtuelle eller ikke-virtuelle arbejds-/ledelsesmiljøer, men at der kan være grader af virtualitet i enhver arbejds- og ledessituation. Det er den dominerende praksis, der tæller, og det er den, der bestemmer, om man primært vil se det som et virtuelt eller traditionelt virksomhedsmiljø.

Et par kommentarer til belysning af skemaet:

For at der kan være tale om et team, vil det – uanset om det er virtuelt eller ej – have opgaver og formål. På denne dimension er der derfor ingen forskel på et virtuelt og et team, som mødes ansigt-til-ansigt. Imidlertid vil et virtuelt team meget lettere kunne være tværfagligt, fordi det er lettere at rekruttere og involvere personer med den helt rigtige spidskompetence, uanset hvor disse måtte befinde sig, geografisk, tidsmæssigt eller organisatorisk.

## Karakteristika ved ansigt-til-ansigt vs. virtuelle teams

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

Brug af informationsteknologi er nervesystemet i et virtuelt team og har derfor ultimativ, altoverskyggende betydning for kommunikationen, hvad der ikke er tilfældet i et traditionelt team. I det virtuelle team er informationsteknologien ikke blot nødvendig for deltagernes menneskelige kontakt med hinanden, informationsteknologien muliggør også, at teamet kan krydse fysiske, tidsmæssige og organisatoriske grænser. Dermed kan teamet komme tættere på eksterne brugere, fx kunder, leverandører, borgere, patienter mv. *samt* eksterne institutionelle interessenter, fx interesseorganisationer, myndigheder og faglige organisationer.

Det overordnede billede i skemaet er, at virtuelle teams ikke er så forskellige fra ansigt-til-ansigt teams, at de har meget lidt til fælles. Der er tværtimod en del lighedspunkter. Forskellene er dog så store, at der ligger mange faglige udfordringer gemt i enten at oprette et virtuelt team eller at gå fra et ansigt-til-ansigt team til et virtuelt team.

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 ansigt-til-ansigt-kontakt er stort set umulig.

Definitionen af et virtuelt team kan præciseres på følgende måde, idet det dog bemærkes, at flere af aspekterne også gælder fysiske teams:

- 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
- Et virtuelt team består ofte primært af videnmedarbejdere
- Det virtuelle team repræsenterer ofte forskellig ekspertise, holdninger, alder, køn, etnisk baggrund mv.
- Koordinering af teamets aktiviteter er et eksistensvilkår
- Koordineringen sker primært ved brug af elektronisk informations- og kommunikationsteknologi.

I et virtuelt team er det som sagt 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. Det er netop denne synergi mellem teammedlemmernes kompetence, der ruste teamet til at arbejde med tværfaglige, komplekse opgaveløsninger.

Virtuelle teams bruges ofte til løsning af *innovative* arbejdsopgaver i videnvirksomheder, fordi det her er afgørende at kunne binde en buket af tværfaglig kompetence. 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.

Denne definition kan gradbøjes, hvorved der afdækkes nye træk ved virtuelle teams. Hvis antallet af deltagere stiger, bliver der tale om et netværk eller ”community”, snarere end et sammensvejet team. Forskellen på et virtuelt team og et ”community” er, om de enkelte deltagere er ansat i samme virksomhed og har en klar reference til én teamleder, eller om de har et løsere tilknytningsforhold til organisationen. Hvis det sidste er tilfældet, vil en del ledelsesmæssige dispositioner blive truffet mere organisk af medlemmerne selv – og ikke kun ved løbende, formaliseret rapportering til lederen.

Når teamet vokser og bliver til et community, sker der også noget med medlemmernes tilhørsforhold til organisationen. Det er karakteristisk for et virtuelt fællesskab (community), at medlemmerne *ikke* nødvendigvis er tilknyttet, især ansat, i en bestemt virksomhed.

Dette er faktisk en 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” må også forventes at komme til at afspejle sig i den arbejdsmæssige 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. I dag er fx over 1,5 mio. englændere 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.

## ***Hvad er virtuel ledelse?***

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 projektet, 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 *managementagtig 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.

## **Fordele ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse**

Fordelene ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse, som de fremgår af forskningslitteraturen, har vi rubriceret i en række hovedområder, som vi gennemgår enkeltvis, inden vi i det følgende afsnit ser på de negative aspekter ved virtuelt arbejde.

### ***Kommunikation er let og hurtig***

Ifølge sagens natur kan man i virtuelt arbejde drage nytte af alle kommunikationsmuligheder, som informationsteknologien rummer. Det kan man også i andre typer af arbejde, men brugen sker mere konsekvent, mere vidtgående og mere betingelsesløst, når der er tale om virtuelt arbejde, for her er der ikke noget valg. Det giver imidlertid mulighed for at kommunikere og samarbejde på tværs af

geografiske, tidsmæssige og/eller organisatoriske skel, og på den måde skabes mulighederne for virtuelt arbejde.

Kommunikationen kan foregå døgnet rundt og ugen igennem, så virtuelt arbejde har en ”24x7” arbejdsuge. Det rummer nogle etiske udfordringer, men på plussiden må det fremhæves, at det skaber mulighed for hurtigt, nem og effektiv kommunikation. Det giver mulighed for – som det kaldes – at arbejde parallelt og ikke kun serielt med en arbejdsopgave. Billedligt talt kastes bolden frem og tilbage, ligesom der kan arbejdes om den samme arbejdsopgave på tværs af tidszoner.

Kort sagt giver virtuelt arbejde større individuel og organisatorisk fleksibilitet mht. arbejdstid- og sted.

## ***Muligheden for at sammensætte tværfaglige teams***

Virtuelt arbejde har den fordel, at man kan sammensætte (fx et tværfagligt) team, hvor de enkelte medlemmer har en unik spidskompetence – uden at behøve at samle dem på én geografisk lokalitet. Det forudsætter, at man ved, hvor de rette talenter findes – og så kontakter dem. Men man er ude over den barriere, at ”Du forventes i øvrigt at flytte til X-købing, for det er dér, vi bor.” De rette eller bedste medarbejdere til opgaven kan lokaliseres overalt i verden, og dermed bliver det lettere at tiltrække talent til organisationen, når man ikke behøver flytte dem fysisk. Kort sagt: virtuelt arbejde giver potentielt bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer.

## ***Diversitet i et team giver i sig selv fordele***

Fordi det er muligt at håndplukke de rette talenter frit, vil et virtuelt team som regel være – eller i hvert fald *kunne* være – meget bredt sammensat mht. uddannelse, profession, erfaring, alder, køn, personlige karaktertræk. Diversitet i teamet fremmer organisatorisk læring og synergi, og det smidiggør horisontal organisering, dvs. samarbejde på tværs – inden for og imellem teams. Dette mindsker silotænkning og ”os og de andre-holdninger. Teamet gøres til en arena for menings- og erfaringsudveksling, og hvis der ellers inden for teamet er åbenhed over for andres synspunkter, øges mulighe-

derne for idéskabelse og -udveksling. Dette forstærkes i øvrigt af, at hvert teammedlem jo ”bag sig” typisk har et stort socialt netværk. Dette kan meget tænkeligt blive bragt i spil, hvis teammedlemmer bliver optaget af en spændende, kompleks problemstilling, som de så kaster ud i deres netværk. Som det billedligt er blevet udtrykt: ”Når man i dag rekrutterer en ny medarbejder, får man ikke alene denne person i garnet, men rekrutterer indirekte et helt netværk.”

## ***Større dynamik***

Det er kendetegnende for virtuelle teams, at der findes en god grund for kreativitet og innovationskraft. De lider ikke under en fælles mental programmering (læs: hjernevask), præget af groupthink eller konsensusøgning, der giver en galvanisering mod nye, anderledes og evt. kontroversielle verdensbilleder eller forslag. Diversiteten indebærer billedligt talt, at hver fugl i teamet synger med sit næb, og denne spændvidde giver i sig selv større dynamik og en parathed til at tackle nye og anderledes situationer.

## ***Engagement***

En af de fordele ved virtuelt arbejde, som fremhæves hyppigst i forskningslitteraturen, er at det bidrager til større engagement, simpelthen fordi den enkelte medarbejder får større mulighed for at bestemme over sin egen arbejdsituation, kan regulere arbejdsindsatsen i takt med arbejdsmængden, men samtidig afbalancere arbejdsindsats ift. privatlivshensyn. Dermed er virtuelt arbejde en døråbner for work-life balance, hvilket igen og igen fremhæves som en af de største medarbejdergoder ved virtuelt arbejde, bl.a. fordi det potentielt modvirker stress og fører til større individuel og teambaseret effektivitet samt trivsel og lavere personaleomsætning.

Det er ubestridt, at virtuelt arbejde løsner én fra de snærende bånd ved fast arbejdstid og -sted. Det er dog langt fra alle jobs, hvor dette er muligt. I sygehusvæsenet foregår arbejdet således ofte i meget specielle og bestemte lokaler, fx operationsstuer eller behandlingsrum, og man har som udgangspunkt faste vagter. En buschauffør kan vanskeligt have en hjemmearbejdsdag, så bussen holder

hjemme på villavejen, og det samme gælder SOSU'er på et plejecenter eller pædagogerne i en børnehave.

Hertil kommer, at mange betaler en psykologisk høj pris for fleksibiliteten, så det snarere bliver work-life ubalance end balance, jf. nedenfor om dette projekts undersøgelsesresultater.

## ***Autonomi og tillid***

De store frihedsgrader i virtuelt arbejde giver autonomi i jobbet, selvbestemmelse samt retten og pligten til at lede sig selv. På sin vis deler man ledelsesretten med sin leder, hvilket paradoksalt nok indebærer, at man trods den geografiske og/eller tidsmæssige afstand til vedkommende faktisk oplever lille afstand mellem leder og medarbejder. Når det fungerer, har det en række afledte fordele. Det fremmer (men kræver også) tillid mellem leder og medarbejder (begge veje). Medarbejderen får en mere positiv opfattelse af ledernes kompetence, og den psykologiske kontrakt bliver styrket. Det vil sige, at der er overensstemmelse mellem de gensidige krav og forventninger mellem de to parter.

At medarbejderen ”bliver sin egen leder” i en virtuel arbejdssituation muliggør derfor såkaldt ”empowering leadership”, hvis formål er at fremme medarbejdernes selvudvikling gennem selvledelse, videndeling, medinddragelse i formulering af målsætninger samt coaching. Beslægtet hermed er såkaldt emergerende (dvs. gradvist opstående, trinvis og umærkelig) ledelse. I sin kerne betyder dette, at en medarbejder (dvs. ikke-leder) umærkeligt og gradvist varetager og på sigt får ansvaret for ledelsesopgaver. Emergerende ledelse harmonerer fint med skandinavisk ledelse, der netop betoner, at ledelse udøves i samspil med medarbejderne, og at disse vænnes til at udøve ledelse.

*That government is best which governs the least, because its people discipline themselves.* (Thomas Jefferson) den regering er bedst, som regerer mindst, fordi folket styrer sig selv

## ***Tæthed til kunder og marked***

Fordi en virtuel organisation typisk er geografisk spredt, er det muligt at have medarbejdere placeret tæt på relevante interessenter, fx kunder, myndigheder, leverandører osv. Denne tæthed til markeder og kunder skaber bedre muligheder for brugerdrevet innovation, samtidig med at medarbejderne bygger bro til hovedkontoret/organisationen. Det afkorter ”time to market” for nye produkter, giver hurtigere reaktion på ændringer i ydre krav, fx fra kunder eller brugere, og bedre muligheder for tilpasning af eksisterende produkter eller leverancer (fx service, know-how mv.).

## ***Bedre styring og management***

Virtuel organisering gør, at kommunikationsveje og deres indhold på sin vis bliver tydeligere. Det giver bedre kontrol med arbejdsopgaver (især projekter), fremdrift og tidsforbrug. Det er nemmere at måle performance i en virtuel organisation pga. den større dokumentationsgrad i den elektroniske kommunikation, ligesom dokumentation af kommunikationsmønstre og -indhold kan arkiveres med henblik på senere brug (= lære af forhistorien), videndeling mv.

## ***Økonomiske fordele***

Hvis blot nogle af de positive hoved- og sidegevinster ved virtuelt arbejde, der er beskrevet her, bliver trukket ud, vil det give økonomiske besparelser pga. omkostningseffektivitet eller større værditilvækst. Jo mere udbredt virtuelt arbejde bliver i en organisation, jo mindre behov er der fx for lokaler. Som en IT-virksomhed udtrykte det: ”Vi forsyner alle vores medarbejdere med en telefon og en bærbar computer. Hvor og hvornår de arbejder, interesserer os ikke, så længe de blot passer deres arbejde og lever op til de stillede, aftalte resultatkrav.” Andre eksempler er mindre ressourceforbrug til rejser, commuting, udstationering mv. Behovet for at flytte folk rent fysisk reduceres simpelthen – måske endda ret drastisk. I vores projekt indgår jo virksomheder, der har den holdning, at nu har vi skruet voldsomt op for virtuelt arbejde. Så kører vi rejsebudgettet i bund, for der er simpelthen ingen grund til at rejse (fysisk), og det vil vi gerne signalere. Et beslægtet eksempel – om end med en anden begrundelse – sås efter attentatet d. 11. september 2001,

hvor mange virksomheder trak i nødbremsen og forbød alle forretningsrejser.

For at illustrere de ovenstående pointer gengives (fra Bind 1) det skema, som Christensen (2015) har udarbejdet. Heri sondres mellem kræfter, der henholdsvis trækker og skubber medarbejderne 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***

<b><i>Faktorer, der trækker ansatte hjem</i></b>	<b><i>Faktorer, der skubber ansatte hjem</i></b>
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).

Vi afslutter dette afsnit med at gengive den samlede liste over fordele ved virtuelle teams og virtuel ledelse, som blev bragt i Bind 1, kapitel 4:



***Øversigt: 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
- Nærmere 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
- Større tæthed til markeder og kunder og dermed bedre muligheder for brugerdrevet innovation, samtidig med at medarbejderne bygger bro til hovedkontoret/organisationen

- Mindre afstand mellem leder og medarbejdere
- Nærmere 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/konsensussøgning
- 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 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 interessenternes (= 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 simpelt hen 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.

## Ulemper ved virtuelt arbejde og virtuel ledelse

Før vi går i gang med de forskellige kategorier af ulemper, skal et lidt specielt aspekt trækkes frem. En af ulemperne er nemlig, at man enten synes, at et virtuelt arbejdsmiljø er *så* forskelligt fra et traditionelt arbejdsmiljø, at man ikke kan overføre erfaringer herfra, eller – omvendt – undervurderer forskellene. Mange af de væsentligste arbejdspladsdynamikker er ens for virtuelle og fysiske miljøer, men man skal have respekt for både ligheder og forskelle. Det minder lidt om, hvad man har set inden for skandinavisk ledelse. En del fusioner og andre former for strategisk samarbejde er faktisk mislykkedes, fordi man enten har undervurderet de nationale kulturforskelle – eller tværtimod har overdramatiseret dem. I øvrigt har vi indkredset følgende kategorier af ulemper:

### *Personlige omkostninger*

En klassisk og åbenlys ulempe er manglende fysisk kontakt og nærvær. Man kan derfor ikke aflæse kropssprog, ansigtsudtryk, mimik osv. En e-mail skrevet med glimt i øjet eller bævende hjerte kan let fejlfortolkes, og man har ikke muligheden for at få udryddet misforståelser, frustration og ulmende vrede, inden det eskaleres. Mange med kendskab til franske arbejdspladser fremhæver betyd-

ningen af, at man ofte giver kolleger hånden hver dag, når man kommer på arbejde. Så er stilen lagt, og man har fået signaleret, at ”en ny dag truer”.

At arbejde virtuelt kræver også, at man kan trække sig selv op ved hårene, motivere sig selv, har selvdisciplin og kan modstå overspringshandlinger. Det kan være hårdt, og på sin vis klarer man det bedst, hvis man er lidt af en ”lonely rider”. Omvendt vil de fleste, der arbejder virtuelt, være nødt til at kunne skabe kontakter og netværk, enten internt i virksomheden eller udadtil ift. fx kunder, leverandører og institutioner. Disse modsatrettede krav kan være svære at forene i én person.

Derfor er risikoen for isolation og stress nærliggende, som det også er fremgået af vores empiriske undersøgelser. Man arbejder i en glasklokke, sulter efter samvær med andre mennesker og kommer let til at befinde sig i et feedback-vacuum. Det kan skabe en følelse af kedsomhed, frustration, lavere engagement og mistroivsel. I tillæg til disse personlige omkostninger kan det også give fagprofessionel nedsmeltning. Man er afsondret fra fagfæller og -miljøer, føler sig professionelt isoleret, kan ikke kalibrere sin opfattelse af, hvad der er vigtigt eller godt/skidt ift. den fagprofessionelle standard og etik osv.

I tillæg til disse negative følelser som individ og fagprofessionel er der også et tredje område, hvor man kan føle sig som på en øde ø. Det sker, hvis man føler sig dekoblet fra den virksomhed, hvor man er ansat. Som tidligere nævnt lægges der i disse år meget stor vægt på værdibaseret ledelse, ”organizational citizenship”, at have det rigtige mindset, brænde for virksomhedens værdier og purpose osv. Dette er klart vanskeligere, hvis man er på distance af virksomheden og dens socialiseringsmekanismer.

Kort sagt: Personlig, professionel og virksomhedsmæssig isolation er en alvorlig bivirkning i et virtuelt arbejdsmiljø.

## ***Ulemper for et team***

De fleste virtuelle arbejdsmiljøer er bygget op over en teamstruktur. I virtuelle teams er det vanskeligere at skabe sammenhængskraft og synergi, end det er i et fysisk team. De elektroniske

kommunikationsmidler magter ikke at skabe det solidariske fællesskab, som er så afgørende, hvis man skal arbejde tæt sammen, men forudsætter – eller i hvert fald styrkes kraftigt – ved kropswarme, fagligt og socialt samvær og dialog.

Denne barriere bliver alvorligere pga. noget, der ellers er et af positive træk ved virtuelle teams, nemlig diversitet, kultur- og sprogforskelle. Vi har ovenfor nævnt, at diversitet indvirker positivt på mental fleksibilitet, innovation og omstillingsparathed. I sit kølvand trækker diversiteten imidlertid også risikoen for meningsforskelle, misforståelser, konflikter og magtspil.

## *Ledelse*

Alle teams er – uanset om de er virtuelle eller fysiske – sårbare over for dårlig ledelse, men det slår kraftigere igennem i et virtuelt team. Uheldig ledelsesadfærd forstærkes eller forvrænges, når det kører via de elektroniske kommunikationsformer, muligheden for konstruktiv feedback fra medarbejderne er dårligere, der kan lettere skabes alliancer bag lederens ryg, og fjendebilleder vokser.

Dårlig ledelse knytter sig ikke kun til det personlige lederskab (leadership). Et andet hovedområde er at skabe klarhed og forståelse for virksomhedens vision, værdier og mål – og hvordan teamet kan bidrage hertil. I et virtuelt miljø kræver dette kraftigere og til dels anden medicin end i et fysisk, tætpakket arbejdsmiljø. Klare udmeldinger, troværdighed, inddragelse af medarbejderne og en evne til at skabe solidaritet og engagement gennem cyberspace er billedligt talt nogle af ingredienserne i den mikstur, som den virtuelle leder skal blande.

Hermed er vi fremme ved tillid, som i relation til virtualitet har to modsatrettede dimensioner. Når enkeltpersoner, teams og ledere fungerer godt under virtuelle betingelser, producerer det tillid, så lederen fx har tillid til, at medarbejderen er ansvarlig og yder en god præstation. Omvendt kan tillid være en udpræget mangelvare, hvis det virtuelle miljø fungerer dårligt – ja, det vil endda producere giftig mistillid, der kan være næsten lige så lammende som tekniske nedbrud.

En sidste ting skal nævnes. Virtuel ledelse kan ikke i samme grad som fysisk ledelse læne sig op ad nærkontrol, regler, procedurer og faste rammer. Virtuel ledelse forudsætter – og fremmer – organisatorisk intuition, evne til at handle i usikkert terræn, tænke selv, påtage sig ansvar, stå ved fejlpositioner og tro på, at andre gør deres bedste. Dette lyder godt, men en ulempe ved virtuel ledelse er, at det kan skabe for fleksible eller ligefrem manglende grænser i organisationen. Det skaber usikkerhed, utryghed og forvirring, hvad der både skader den konkrete performance og skaber frustration over selve virtualiteten. Det er kun positivt at have i baghovedet, om den virtuelle arbejdsform nu også *er* den rigtige, men det må ikke være en ulmende, latent tvivl, som skader effektivitet og trivsel.

## ***Udfordringer for HRM og arbejdsmiljøorganisationen***

Nogle af de ulemper, der er forbundet med virtuelt arbejde, er af HRM-mæssig art eller kan evt. involvere arbejdsmiljøorganisationen. Dem har vi grupperet i én kategori.

I virtuelt arbejde er der en stor risiko for “out of sight, out of mind”. Hvis alle i en organisation arbejder virtuelt, kan man selvfølgelig på pragmatisk vis sige, at det går lige meget ud over alle. Værre er det derfor, hvis det er bestemte medarbejdere – og især slemt er det, hvis det er organisationens bedste hoveder og/eller mest uundværlige talenter, der er usynlige. Denne problemstilling har altid været kendt i internationale virksomheder, især hvis disse har haft en praksis med at udstationere personer, der var identificeret som talenter. Hvis disse blev ramt af ”ude af øje, ude af sind”, var der ikke et godt job til dem, når de kom hjem. Deres ”fjernhed” har nemlig betydet, at de ikke hørte rygter, ikke fik nys om ledige, attraktive stillinger og ikke havde nogen, der kunne pleje deres karriereinteresser, mens de var udsendt. Resultatet kunne i værste fald være (og var tit), at de pågældende i frustration valgte at forlade virksomheden.

Som vi skal se nedenfor, er det ofte sådan, at hvis en gruppe har mulighed for at arbejde virtuelt, vil det især være de mest kompetente og måske mest bevidste, der vælger at arbejde virtuelt. Jo mere dette er tilfældet, jo mere vil virksomheden (og de pågældende,

selvsagt) blive ramt af ”ude af øje, ude af sind-syndromet”. Det er en vigtig udfordring for HRM og arbejdsmiljøorganisationen at modvirke dette.

En anden udfordring er, at virtuelt arbejde stiller større krav om kompetence, uddannelse/træning og støtte end fysiske teams. I opstartsfasen kan dette trække tænder ud, rent ressourcemæssigt. Det skal man være klar over, før man går i gang. Omvendt skal man ikke i panik sætte hælene i, når man er midt i processen, for det kan udmærket være en god investering og dermed lønne sig at virtualisere arbejdspladsen.

Nogle af de kritiske ledelsesmæssige kompetencekrav i virtuelt arbejde er: kommunikation, forventningsafstemning, allokering af ressourcer og vise rollemodeladfærd (Berry, 2011). Den såkaldte psykologiske kontrakt, hvormed menes det gensidige forventnings-sæt fra henholdsvis arbejdsgiver og -tager, er vanskeligere, jo mere relationen er virtuel, så det kræver empati, formidlingsevner, evne til at allokere ressourcer på en retfærdig måde og synlig, god ledelse (af typen walk-the-talk) at lede virtuelt.

Som den sidste HRM-udfordring skal nævnes, at det i virtuelt arbejde kan være vanskeligt at monitorere præstationsvurdering (personalebedømmelse). Ganske vist skrev vi under fordele ovenfor, at virtuelt arbejde gav data og dokumentation af aktuel adfærd i organisationen. Problemet er imidlertid, om disse er et validt udtryk for præstation (performance). Som Einstein har udtrykt det: Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller, og det er ikke alt, der tæller, der kan tælles”. Dette generelle problem rammer også virtuelt arbejde.

## ***Videndeling***

Det er kendetegnende for virtuelle organisationer, at informations-/dataindsamling og videndeling er anderledes – og svær. Dette er selvsagt en stor ulempe, taget i betragtning at flere og flere virksomheder bliver videnintensive og netop er afhængige af, at viden flyder frit i organisationen. Det er dog en trøst, at faktisk viden samt kvantificérbar og skriftlig information egner sig glimrende til en virtuel organisation, fordi de elektroniske landeveje er lagt ud og forbinder alle personer i virksomheden. Derimod kniber det me-

re med uformel eller fortrolig viden, rygter, vurderinger, holdninger og meningsskabelse (sensemaking/social konstruktion).

Innovation kan også være et problem. Vi har ganske vist i afsnittet ovenfor nævnt, at virtuelle teams kan virke stimulerende på innovation. Da imidlertid virtuel organisering omvendt kan hæmme visse typer af videndeling, bl.a. pga. den store geografiske, organisatoriske eller kulturelle afstand mellem teammedlemmer samt vanskelighederne ved at dele ”følsom” viden, kan virtualisering også lægge en dæmper på innovation.

Træerne vokser dermed ikke ind i himlen. Virtuel organisering giver en række oplagte gevinster mht. visse typer af videndeling, men på andre områder bliver videndeling vanskeligere. At få det bedst mulige ud af det er et ansvar, som den enkelte leder, medarbejdere og en evt. HR-funktion/arbejdsmiljøorganisation bærer på deres skuldre.

## ***Risiko for suboptimering***

Alle organisationer har en iboende tendens til suboptimering, simpelthen fordi alle medarbejdere og – især – ledere befinder sig et bestemt sted i organisationsdiagrammet. Det er naturligt – og i mange organisationer tilmed belønnet – at man optimerer driften i egen enhed, men en sådan lokal prioritering kan gøre det vanskeligt at skabe helhedstænkning, retningsorientering og passion for overordnede fælles værdier. Disse vanskeligheder vil ofte være større i virtuelle miljøer, simpelthen fordi man savner fysisk kontakt samt indsigt i og måske interesse for at fremme organisationens sag.

## ***Omkostninger når de virtuelle kommunikationsmidler ikke fungerer***

En helt banal ulempe, der dog kan have vidtgående konsekvenser, er tekniske nedbrud i informations- og kommunikationssystemerne. Dette gælder selvsagt enhver organisation, men billedligt talt kan man i en fysisk organisation sætte sig i rundkreds og dele erfaringer, udtænke nye produkter eller processer, give hinanden feedback og på anden måde styrke det fælles fodslag. I en virtuel orga-



nisation bryder alt derimod sammen, og man kan endda ikke kommunikere med sine nærmeste kolleger.

## ***Forarmning af arbejdsmiljøet på hovedkontoret (= den centrale arbejdsplads)***

Vi har sporadisk omtalt ovenfor det tilsyneladende paradoks, at jo større andel af medarbejderne i en organisation, som – hvis de har muligheden herfor – vælger at arbejde virtuelt, jo mere tømmes den fysiske arbejdsplads (hovedkontoret) for især de mest kompetente og engagerede medarbejdere. Dette er paradoksalt, fordi retorikken jo ellers tilsiger, at det kan være iltfattigt og ensomt at være virtuel satellit (medarbejder), underforstået at så emmer hovedkontoret af talent, kompetence og engagement. I realiteten går det ofte omvendt, idet mange af de bedste hoveder vælger at arbejde virtuelt, trækker andre gode hoveder med sig – og efterlader de sorte popcorn på hovedkontoret, hvorved det bliver endnu mindre attraktivt at arbejde dér. Vi har tidligere kaldt dette lemninge-effekten, fordi folk søger væk fra hovedkontoret, fordi andre gør det – og ikke nødvendigvis fordi de ønsker at komme væk (= at arbejde virtuelt). De vil bare ikke være sammen med dem, der bliver tilbage. I praksis er det svært at gøre noget ved denne dynamik.

### ***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
- Kultur- og sprogforskelle kan være vanskelige at tackle

- Følelse af kedsomhed, frustration, bristede faglige ambitioner og de-kobling fra virksomhedens identitet og værdisæt
- Stiller større krav om kompetence, uddannelse/træning og støtte end fysiske teams. Fire kritiske kompetencer: kommunikation, forventningsafstemning, allokering af ressourcer og modellere 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
- Omkostninger når de virtuelle kommunikationsmidler ikke fungerer
- Forarmning af arbejdsmiljøet på hovedkontoret (= den centrale arbejdsplads)
- Tab af innovationspotentiale i teamet pga. den store geografiske, organisatoriske eller kulturelle afstand mellem medlemmerne af teamet
- Risiko for at overse, at mange af de væsentligste arbejdspladssdynamikker er ens for virtuelle og fysiske miljøer
- Virtuelle teams er mere sårbare end fysiske teams, hvis de er kendetegnet ved dårlig ledelse.

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 næste afsnit resumeer vi en nyere dansk undersøgelse af virtuel ledelse (distanceledelse som det kaldes i undersøgelsen) foretaget af Lederne (2015). Teksten er et uddrag af kapitel 3 fra Bind 1.

## **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.

## ***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:

- knapt 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 ift. 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 dagen, 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 nøjternt, 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 kræв tillid – til/fra dig og til dine medarbejdere
- Etablér en struktur for fysiske møder, når det er muligt og ønskeligt at mødes ansigt-til-ansigt
- 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 er uddybet i denne bogs kapitel 5.

## *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.



## *Kapitel 7*

# Konklusion på arbejds miljøundersøgelsen

I dette kapitel gengives de samlede konklusioner fra projektets egen arbejdsmiljøundersøgelse, der er gennemført i fire udvalgte virksomheder med virtuel organisation: Dong Energy, Hewlett Packard Entreprise, Region Nordjylland og COWI. Kapitlet opsummerer højdepunkter fra kapitel 2-5, idet de opsummerer resultaterne fra den kvantitative, kvalitative og interventionsmæssige undersøgelse i vores projekt, samt de konkrete råd til lederen, der vil sikre arbejdsmiljøet og social kapital.

I rækkefølge præsenteres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, interviewundersøgelsen og interventionsforløbet med virksomhedernes ledere, som i sidste afsnit fører over i opsummering af de vigtigste råd til virtuelle ledere, når de vil sikre arbejdsmiljøet.

Først et overblik over selve undersøgelserne:

I *baselineundersøgelsen* anvendtes spørgeskemaer. Denne undersøgelse havde til formål at kortlægge omfanget og karakteren af virtuelt arbejde og virtuel ledelse i et antal udvalgte teams i de fire virksomheder. Spørgeskemaet tog meget direkte udgangspunkt i det validerede spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø fra Nationalt Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA), og det inddrog spørgsmålene om social kapital, som også er udviklet af NFA. Der suppleredes med spørgsmål om anvendelse af IKT (informations- og kommunikationsteknologi). Spørgeskemaet var henvendt til medarbejdere i virtuelt fungerende teams og afdelinger, udvalgt i et samarbejde mellem virksomhederne og forskerne.

*Interviewundersøgelsen* blev gennemført med baggrund i spørgeskemadata. Formålet var en mere detaljeret afdækning af den arbejdsmiljømæssige betydning af virtuel ledelse. Både positive og negative forhold for både ledere og medarbejdere indgik i undersøgelsen, som blev sammenholdt med detaljer om organisationens arbejdsopgaver, -metoder og -kultur. Der blev gennemført interviews med både ledere og medarbejdere.

*Interventionsforløbet*, det såkaldte aktionslæringsforløb, tog udgangspunkt i både spørgeskemaundersøgelse og interviews. I samarbejde med den enkelte virksomhed gennemførtes interventionsforløb, hvor ledere blev coachet og støttet i at implementere de tiltag, som blev vurderet som gavnlige, når arbejdsmiljøet og den sociale kapital skulle sikres. Formålet med dette aktionslæringsforløb var at afprøve og evaluere konkrete indsatser.

*Efterundersøgelsen* bestod af både en kvantitativ og kvalitativ evaluering. Først en spørgeskemaundersøgelse rettet mod både medarbejdere og ledere i de fire virksomheders virtuelle teams og afdelinger. Denne efterundersøgelse skulle være et redskab til at få en indikation af virkningen af interventionen på arbejdsmiljøet. Spørgeskemaet indeholdt af den grund en række spørgsmål, som var identiske med baselineundersøgelsen. Der suppleredes med evalueringssamtaler med ledere og medarbejdere.

## Konklusion på spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen gav på mange måder et opmuntrende billede af virtuelt arbejde. Ledere og medarbejdere på tværs af de fire virksomheder var i høj grad tilfredse med deres arbejdsvilkår, og en lang række arbejdsmiljøaspekter fungerede godt, selv med en geografisk distance mellem ledelse og medarbejdere som et vilkår. De generelle udfordringer og ulemper inden for samarbejde og kommunikation, der kunne forekomme i en virtuel virkelighed, viste sig i stor udstrækning at være noget, som ledere og medarbejdere var i stand til at håndtere.

De mest kritiske arbejdsmiljøfaktorer var efter interviewrespondenternes opfattelse en stor arbejdsmængde og oplevet stress, og korrelationen ift. virtualitet viste, at balancen mellem arbejde og familie var afgørende for deltagernes vurdering af arbejdsmiljøet. Forekomsten af disse arbejdsmiljøudfordringer, stress, arbejds/familielivsbalance og stor arbejdsmængde er en kontinuert realitet, som de undersøgte virksomheder tilsyneladende ikke har været fuldt og helt i stand til at forebygge.

Mere generelt viser spørgeskemaundersøgelsen:

- *At de fire organisationer i undersøgelsen har virtuelle medarbejdere med forskellige jobfunktioner, men i overvejende grad er der tale om veluddannede medarbejdere. Virtuelle arbejdsfunktioner, hvor lederen og ikke alle kolleger er lokaliseret på samme geografiske lokalitet, er ikke forbeholdt bestemte aldersgrupper, køn, anciennitetsgrupper eller uddannelser*
- *At medarbejdere og ledere i virtuelle organisationer i høj grad opfatter det som normalt og almindeligt at arbejde under former, hvor de har kolleger og/eller en leder på en anden lokalitet. Der er i helt overvejende grad tilfredshed med situationen og en bevidsthed om, at man som medarbejder også har været med til at vælge den selv.*
- *At det ikke er arbejdsmiljømæssigt fysisk-ergonomisk belastende at arbejde virtuelt. Den største arbejdsmiljøbelastning, der opleves og har betydning, er stress, især når der er konflikter med familielivet*
- *At samarbejde og kommunikation på tværs af lokaliteter er en af de væsentligste udfordringer ved det virtuelle arbejde, men at der er måder at adressere dem på. Der anvendes mange, bl.a. elektroniske, hjælpemidler, men den menneskelige samspilsfaktor kan godt savnes. Det er noget, som de undersøgte arbejdspladser i vidt omfang forstår at løse, og medarbejderne anerkender ledernes bestræbelser på at sikre en opmærksomhed over for medarbejderne trods afstande*
- *At ledernes generelle ledelseskompetencer overdøver de særlige fordringer til ledelseskompetencer i virtuelle miljøer.*

# Konklusion på interviewundersøgelsen

Interviewanalysen viser:

- *At der er mange begrundelser for at vælge den virtuelle organisationsform, herunder fleksibilitet ift. opgaver og kunder. Men medarbejderrekrutteringen er også et argument, hvor virksomhederne alt andet lige får adgang til et større arbejdsmarked. Endelig kan virtuelle arbejdsformer være et led i medarbejderudvikling, videndeling og innovation.*
- *At det teknologiske niveau er en uhyre vigtig præmis for et velfungerende virtuelt team, men at der faktisk kan være udfordringer i form af manglende udbygning og utilstrækkelige kompetencer. Der er forskellige måder at bruge virtuelle redskaber i tætte arbejdsrelationer om ordinære opgaver, sammenlignet med situationer med nye møder og mere komplekse opgavesituationer.*
- *At virtuelle teammøder er rammen om hovedparten af de nødvendige teammøder. Særlig opmærksomhed kræves for at sikre deltagerens engagement. Fysiske teammøder foretrækkes især for deres evne til at skabe relationer. Lederens virtuelle kommunikation gennem bl.a. én-til-én samtaler og mails er efterstræbt af medarbejderne og kan supplere lederens fysiske møder med medarbejderne på en god og meningsfuld måde. Alt i alt kræver kommunikationen omhyggelig systematik og planlægning. Nogle af lederne har redskaber dertil, mens andre udfordres.*
- *At medarbejderne generelt finder, at de har et godt arbejdsmiljø. Men der kan være særlige fokuspunkter i form af for høj grad af social isolation og manglende kontakt med kolleger og ledere. Der beskrives forskellige redskaber til at sikre, at der skabes en sammenhængskraft i de virtuelle teams, og her er lederens tilstedeværelse og opmærksomhed vigtig.*
- *At der er en særlig risiko for stress i en virtuel kontekst, som bl.a. kan skyldes, at meget kommunikation foregår på mail. Hertil kommer, at stress er svær at opdage for den virtuelle leder, der ikke kan se sine medarbejders kropssprog, og hvor*

medarbejdere kan udnytte teknikken til at gøre sig usynlige. Mange medarbejdere og ledere synes at føle stress som et vilkår i den virtuelle virkelighed, og det er først og fremmest medarbejderen selv, som tager (eller *må* tage) ansvar. På den anden side står nogle ledere i høj grad til rådighed med hjælp og har redskaber, der egner sig til stresshåndtering i virtuelle teams.

## Konklusion for interventionsforløbet

I samarbejde med den enkelte virksomhed gennemførtes interventionsforløb, gennem aktionslæringsmetoden, hvor ledere som gruppe og som enkeltpersoner blev rådgivet om og coachet i at implementere de tiltag, som vurderedes som gavnlige ift. at forbedre arbejdsmiljøet og den sociale kapital. Inspirationen til temaerne for disse interventioner tog udgangspunkt i de resultater, der var fremkommet gennem interviewundersøgelsen. Formålet med aktionslæringsforløbet var at afprøve og evaluere konkrete indsatser i relation til arbejdsmiljøledelse.

### *Ledernes arbejdsmiljøudfordringer*

Set på tværs af de fire virksomheder gav interviewundersøgelsen følgende arbejdsmiljøudfordringer, som potentielt kunne være udgangspunkt for et aktionslæringsforløb med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet og den sociale kapital:

- *Manglende bevidsthed om mål og udfordringer som virtuel leder:* Ikke alle ledere var bevidste om egne mål for den virtuelle organisering, og der manglede ofte fokus på de særlige karakteristika og udfordringer for den virtuelle ledelse til forskel fra den traditionelle ledelse. Denne manglende bevidsthed betød, at lederen havde tendens til at løse arbejdsmiljøproblemerne på traditionel vis, i stedet for at afprøve nye virtuelle værktøjer og anderledes måder at gøre tingene på.
- *Psykiske arbejdsmiljøudfordringer for alle medarbejdere:* De deltagende ledere viste sig at have forskellige udfordringer, kompetencer og værktøjer ift. at sikre det psykiske arbejdsmil-

jø. Ledere og medarbejdere var langt hen ad vejen i stand til at håndtere generelle udfordringer ift. samarbejde, kommunikation og psykisk arbejdsmiljø. De største udfordringer mht. samarbejdet var at sikre tilstrækkelig indflydelse, tillid og retfærdighed for alle medarbejdere, især også for dem, der arbejdede på en lokation fjernest fra lederen. I det psykiske arbejdsmiljø var de største udfordringer manglende balance mellem arbejdet og familielivet, stor arbejdsmængde og stress.

- *Social isolation:* En udfordring var at sikre sammenhængskraften på tværs, herunder at imødegå, at nogle medarbejdere følte sig social isoleret. Risikoen for social isolation var et arbejdsmiljøproblem, som de virtuelle ledere enten ikke var tilstrækkeligt bevidste om og/eller som de havde særlig svært ved at finde løsninger ift.
- *Arbejdspres og stress:* Håndtering af risikoen for stress var en anden udfordring. Medarbejderne savnede lederes tagen ansvar for at forebygge stress, og lederne manglede værktøjer til at få øje på og at håndtere stress, især når medarbejderen var på geografisk afstand.
- *Lederens kommunikation med den enkelte medarbejder:* Kommunikationen mellem lederen og den enkelte medarbejder viste sig at have afgørende betydning i arbejdsmiljøet. Lederen kunne mangle redskaber til sin virtuelle kommunikation med den enkelte medarbejder, især til gennemførelsen af én-til-én samtaler over geografisk afstand og til udformningen af mails. En supplerende udfordring var at afveje forholdet mellem lederens virtuelle møder med den enkelte medarbejder og lederens fysiske tilstedeværelse over for medarbejderen.
- *De virtuelle teammøder:* Selv om ledere og medarbejdere i høj grad havde taget de virtuelle møder til sig i den daglige praksis, viste de fysiske møder sig stadig at være vigtige, fordi de udfyldte en social funktion for teamet. Der var en manglende klarhed hos nogle ledere om, hvilke mødeformer der var at foretrække til hvad og under hvilke omstændigheder, og der var en usikkerhed ift., hvordan de virtuelle møder bedst kunne planlægges. Udfordringerne i gennemførelsen af de virtuelle møder var at opnå tilstrækkelig opbakning og engagement blandt medarbejderne til møderne. Endelig savnede lederne redskaber til at skabe engagement under de virtuelle møder.

- *Teknologiniveaue og kvalitet af teknikken:* Medarbejderne var optaget af teknologiniveaue og kvaliteten af teknikken. Der kunne være udfordringer med at få teknologi og teknik til at passe til arbejdsopgaverne, hvorfor der var ønsker til øgning af teknologiniveaue og forbedring af kvaliteten. Udfordringerne omfattede også instruktioner og uddannelse i teknik.
- *Medarbejderes modstand mod virtuel organisation:* Det gav en særlig udfordring, at nogle medarbejdergrupper ikke kunne se den dybere mening med den virtuelle organisation i det hele taget. Det gjaldt især dem, som ikke havde prøvet det endnu, men også enkelte andre medarbejdere. Nogle var direkte imod at skulle være i et virtuelt team.

### ***Ledernes valgte interventionspunkter***

Lederne i de fire virksomheder sagde klart ja tak til at deltage i et aktionslæringsforløb om virtuel ledelse. Med afsæt i de øvrige analyser i projektet erkendte lederne behovene for nøje og velovervejede tilpasninger af deres praktiske ledelsesarbejde til de særlige situationer i den virtuelle arbejdsvirkelighed.

Indsatsområderne viste sig at være meget forskellige, men de satte fokus på de særlige omstændigheder ved ledelse i virtuelle organisationer, herunder omfanget og karaktererne af lederens tilstedeværelse på udekantene, introduktionen af nye medarbejdere i den virtuelle organisation, kommunikationsmæssige misforståelser på distancen, e-mail-praksis, håndtering af stress og fordeling af arbejdsbelastninger, investeringer i og brug af virtuelle teknologiske redskaber, afklaring af arbejdsfordelinger og forpligtigelser samt behovet for at opbygge en social kapital og videndeling på tværs af geografisk opdeltede afdelinger.

Rækken af konkrete temaer, som blev genstand for intervention, og som lederne havde valgt på basis af deres udfordringer, var følgende:

- *En strategi for samhørigheden i en større og mere fragmenteret afdeling:* En ledergruppe ville øge sammenhængskraften mellem ledere, teams og medarbejdere. Afdelingen var i de senere år vokset eksponentielt, og afdelingen var samlet set

meget stor. En række unge, nyuddannede medarbejdere, der startede deres karriere i virksomheden på et projektkontor langt fra hovedkontoret, havde svært ved at identificere sig med virksomheden. Samtidig var afdelingen blevet fusioneret med en anden afdeling.

- *Hvordan kan sammenhængskraften fastholdes i en afdeling, når den fysiske afdeling nedlægges, og alle skal til at arbejde hjemmefra?:* En leder ansat i en international virksomhed oplevede særlige udfordringer for afdelingens sammenhængskraft, da hans virksomhed besluttede at nedlægge det lokale kontor i Danmark, hvor han havde sin fysiske arbejdsplads. Alle danske medarbejdere blev nu henvist til at arbejde hjemmefra.
- *Hvordan kan risikoen for social isolation nedbringes?:* En gruppe ledere havde opmærksomhed på risikoen for, at enkelte medarbejdere, der sad alene, kunne føle sig socialt isoleret, ensomme og forladte. De ønskede at gøre en målrettet indsats for at integrere alle og dermed at forebygge social isolation blandt de medarbejdere, der sad alene eller kun to sammen på en lokation. Ideen var også at øge de nyansattes oplevelse af at være integreret i firmaet.
- *Hvordan kan der sikres en god mentor for nyansatte medarbejdere?:* En leder ønskede over for de overordnede ledere og ledergruppen at trænge bedre igennem med sit budskab om at vælge en anden type medarbejder som mentor for nyansatte.
- *Hvordan kan tilliden øges, og hvordan kan konflikter og rygtedannelser forebygges?:* En leder følte sig misforstået af nogle medarbejdergrupper på distance-geografiske lokationer. Lederen ville øge tilliden både mellem medarbejderne og lederen og mellem kollegerne indbyrdes. Konflikter skulle løses, og rygtedannelser skulle manes i jorden.
- *Hvordan kan de virtuelle møder sikre retfærdighed og videndeling?:* En leder satte sig for at skærpe fokus på fælles mål, teamtankegang og virtuelle møder. Planen var at øge videndelingen, fleksibiliteten og kvaliteten. Det skulle også undgås, at nogle følte det som noget uretfærdigt at rejse langt.



- *Hvordan kan stress takles i en virtuel organisation?:* Nogle ledere manglede værktøjer til at forebygge og håndtere stress hos sig selv og hos medarbejderne. Fokus på eget lederstress var en erkendelse af, at lederen bedst kunne hjælpe medarbejderne med deres stress, når de selv havde styr på deres egen stress. Der var også erkendelse af, at en stresset virtuel leder alt i alt ikke kan udfylde sin lederfunktion tilfredsstillende.

## ***Læring fra interventionsforløbene***

Interventionerne gav en række erfaringer af både indholdsmæssig og procesmæssig karakter. Blandt disse kan nævnes:

Aktionslæringsmetoden viste sig at være værdifuld, idet lederne og konsulenten i alle forløb kunne arbejde sig igennem en proces med først en definition af de konkrete ledelsesbehov, fulgt op af en analyse af årsager og virkninger, over til prioriterede konkrete indsatser og handlinger, som også i flere tilfælde blev implementeret og testet.

Læringspunkterne for de deltagende ledere kan opsummeres som dels øget bevidsthed om værdier og udfordringer, dels læring om konkrete redskaber for at opnå værdier og takle udfordringer. Følgende konkrete læringspunkter kan opsummeres:

- Øget bevidsthed om værdien og nødvendigheden af at opkvalificere medarbejdere til selvledelse, og betydningen af at opkvalificere teamet til selvstyring
- Øget bevidsthed om kommunikationens betydning, hvad enten den er skriftlig i fx mails, eller mundtlig på møder og i telefonen
- Kommunikationskompetencer ift. at engagere og motivere selvledende medarbejdere. Herunder at udtrykke interesse for, involvere og anerkende medarbejderens indsats
- Øget bevidsthed om ledelsens ansvar for at forebygge stress, at stress er en væsentlig arbejdsmiljøfaktor, som i virtuelle virksomheder kræver skærpet opmærksomhed og opfølgning

- Opkvalificering af personlige kompetencer ift. at håndtere eget lederstress som forudsætning for at kunne tage hånd om medarbejderens stress
- Øget bevidsthed om social kapital som brændstof for at opnå sammenhængskraft. Erkendelse af, at de sociale relationer bliver yderst vigtige at tydeliggøre, når kontakten bliver virtuel
- Nyttens af systematik og planlægning af møder med medarbejderne for at opnå tillid, retfærdighed og sammenhængskraft. På samme måde kan social isolation forebygges
- Øget bevidsthed om, hvordan tillid kan øges gennem egen uformel og opsøgende tilstedeværelse hos medarbejderne og gennem lederens ærlige udmeldinger af, hvad han/hun står for samt afklaring af gensidige forventninger med medarbejderne
- Kommunikationskompetencer ift. at tage såkaldt "vanskelige" samtaler med medarbejderne, dvs. gennemføre løsningsorienterede samtaler med medarbejdere om fx konflikter og stress
- En erkendelse af, at sparring til den enkelte leder kan gøre en positiv forskel for arbejdsmiljøet.

Effekterne af interventionen var vanskelig at måle præcist, idet antallet af respondenter før og efter var lille, og fordi der i interventionsperioden også blev gennemført mange andre omstillinger i organisationerne.

- Men efterundersøgelsen indikerede en forbedring af arbejdstilfredshed og arbejdsmiljøforhold, og denne tendens understøttes af efterinterviews med grupper af repræsentative medarbejdere, som understregede, at ledernes omprioriteringer var synlige og i al væsentlighed havde de ønskede virkninger både ift. øget indflydelse for medarbejderne og ift. en øget sammenhængskraft i teams samt mindre isolation for den enkelte. Lederne havde arbejdet med en større afklaring af de virtuelle samarbejdsrelationer og haft fokus på deres rolle som virtuelle ledere, hvilket medarbejderne var meget tilfredse med.

Evalueringsgruppen viste, at der også var yderligere opgaver, som lå forud. I den forstand havde aktionslæringsforløbet sat en proces på skinner. Medarbejdere og ledere erkendte behovet for fortsatte indsatser, herunder ikke mindst, at man får endnu bedre fod på brugen

af teknologien. Det vil give innovative spring fremad, mente medarbejdere såvel som ledere. Der var en klar erkendelse af, at stress er den væsentligste og mest udfordrende arbejdsmiljøfaktor, som også i de virtuelle organisationer kræver en løbende opmærksomhed, opfølgning samt fastholdelse af nye kompetencer hos ledelsen.

## Konklusion på den virtuelle leders praktikerguide

Projektets undersøgelser sammenfattede ledelsernes erkendelser og læring i nogle centrale råd til den virtuelle leder, en praktikerguide til lederen, der vil sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. De væsentligste konklusioner og redskaber var følgende:

- Udmeld mål med og forventninger til det virtuelle samarbejde, herunder brugen af virtuelle værktøjer samt gensidig videndeling, læring og feedback til hinanden
- Giv nyansatte en god instruktion til teamet, en god mentor og meddel mål og forventninger til samarbejdet.
- Læg en fast plan for lederens én-til-én samtaler med alle medarbejdere, gerne over telefon/video
- Omfavn de virtuelle værktøjer og de virtuelle møder, lær dem godt at kende og planlæg dem omhyggeligt
- Lad teammedlemmerne lære hinanden at kende gennem planlagte sociale events og fx historier, film og billeder på de virtuelle møder
- Opstil skræddersyede mål for den enkelte med henblik på vedkommendes rolle i teamet
- Skab tillid gennem anerkendende kommunikation for at engagere og motivere selvledende medarbejdere. Herunder udtryk interesse for, involver og anerkend medarbejderens indsats
- Vær opmærksom på en retfærdig fordeling af goder og retfærdige beslutningsprocesser i teamet

- Opøv den enkelte medarbejder i selvledelse og teamet i selvstyring
- Giv ledelsesfeedback uden at kritisere og gennemfør løsningsorienterede samtaler med medarbejderne
- Vær obs på at styre dit eget stress og følg op med medarbejderne ift. stress
- Søg ledersparring og kommunikationskurser, gennem kontinuert læring.

## *Kapitel 8*

# Samlet konklusion og fremtidsperspektiver

I dette kapitel opridser vi nogle af de forskningsbehov, der knytter sig til projektets tema, og præsenterer eksempler på nogle af de områder, hvor man igennem den aktuelle forskning håber at kunne inddæmme nyt land.

Slutteligt runder vi af med en samlet oversigt over projektets konklusioner.

### *Forskningsmæssige behov og landvindinger*

Fordi virtuelt arbejde og virtuel ledelse er så forholdsvis udbredt i danske virksomheder, er der et stort behov for udvikling af viden til håndtering af denne nye arbejds- og ledelsesform. I den forbindelse er det vigtigt at finde to balancepunkter. Det første består i at finde balancen mellem optimering af det virtuelle arbejdes fordele og minimering af de negative bivirkninger, der følger i virtualitetens kølvand. Det andet er at finde den rigtige cocktail af henholdsvis virtuelt arbejde og ledelse og fastholdelse af mere traditionelle former for jobdesign og ledelse.

Det er i det lys, at der i det foregående (primært i Bind 1) er gjort så meget ud af at præsentere området forskning og anden fagliteratur. 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.

## *Behov for yderligere forskning*

Forskningen inden for Human Ressource Management – herunder virtualitet – er på godt og ondt fragmenteret. Man studerer derfor enkelttemaer, forsøger at afgrænse dem så meget som muligt og leder efter kausalitet, dvs. årsags-virkningssammenhænge af typen: ”Hvis man gør sådan med X... så ...påvirker det Y på følgende måde.....”. Som bl.a. to pionerer inden for amerikansk HRM-forskning, Michael Beer (Beer, 2015) og Wayne Cascio, (Cascio, 2015) har understreget, så er der brug for forskning, der dels integrerer indsats inden for de enkelte HRM-områder, dels tænder det lange lys, fremfor at se på kortsigtede performancemæssige konsekvenser inden for HRM. De kalder dette *bæredygtig HRM*, og det nødvendiggør, at såkaldte ”great HRM systems” integrerer konkret HRM-praksis med ledelse, organisationsdesign og kultur.

Et andet forskningsbehov er det tidligere nævnte paradoks, at en stigende virtualiseringsgrad kan føre til en ”*affolkning*” af de centrale fysiske arbejdspladser som fx hovedkontorer. Dette paradoks understreges fx af Rockmann & Pratt (2015), som lidt hoveddrystende siger, at vi indtil nu har forsket i, hvorfor, hvordan og hvem der kan/bør arbejde virtuelt. Nu skal vi vende blikket og undersøge, hvorfor nogen kan finde det ønskværdigt at arbejde ”alene” på den fysiske arbejdsplads:

... 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).

Et tredje, meget vigtigt forskningstema er *de ledelsesmæssige aspekter* af virtualitet. Dette er især påtrængende, fordi forskningen viser, at det ofte er ledelsesmæssige mangler, der blokerer for en succesfuld implementering af virtuel organisering. Dette er i øvrigt også en medvirkende årsag til, at vi i dette projekt netop har undersøgt samspillet mellem virtuelt arbejde og ledelse. Mange af arbejdspladsdynamikkerne i virtuelle teams er de samme som i traditionelle, samlokaliserede teams, men der er også forskelle. Hertil kommer, som fremhævet af Jenster & Steiler (2011), at de økono-

miske konjunkturer i høj grad påvirker, hvad der er (u)hensigtsmæssig ledelse.

Et fjerde tema, der dog hænger sammen med det foregående, er samspillet mellem *omgivelsesbetingelser, ledelse og strategi*. Virtuelt arbejde er fx ikke blot en snæver HRM- og arbejdsmiljøarena, hvor den enkelte medarbejder oplever større fleksibilitet, autonomi og bedre balance mellem arbejds- og privatliv. Som udtrykt af Anders R Kristensen:

Løsningen på det grænseløse arbejdslivs udfordringer er ikke et trivselsprojekt. Det er et strategisk projekt, der handler om virksomhedens produktivitet og lønsomhed. (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, 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 en vigtig præmis for virtuelt arbejde, ledelse og arbejdsmiljø.

Et femte forskningsbehov er ligeledes beslægtet med ledelse, men hænger specifikt sammen med behovet for at få belyst, hvilke rolle *innovation* spiller i virtuelt arbejde. Som nævnt tidligere er virtuelle teams måske især velegnede til at løse arbejdsopgaver med innovativt præg, men dette er stadig noget af en black box, som kræver forskningsmæssig opmærksomhed.

Behovet for ny viden skyldes bl.a., at vi skal have afdækket, i hvilke situationer 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 organiseringsformen (nemlig virtuelle teams) medfører et tab af innovativt potentiale.

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. Et eksempel herpå er, at 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. Dette vil få konsekvenser for fremtidens brug af virtuelt arbejde.

Det er selvsagt et helt afgørende spørgsmål, hvordan *virtuelt arbejde og virtuel ledelse påvirker teamets performance*. Svaret er ikke entydigt, og derfor er det et vigtigt fremtidigt forskningsbehov. En del undersøgelsesresultater peger dog klart i retning af, at virtualitet *kan* være en nøgle til effektivitet eller performance. Andre er mindre positive, men indkredser nogle situationstyper, hvor der faktisk *er* eller *kan være* en positiv sammenhæng mellem virtualitet og performance. Derimod er vi kun stødt på få forskningsresultater, der påviser en generel, negativ sammenhæng mellem virtualisering og performance. (Da området har mange facetter, og forskningsprojekterne tilsammen jonglerer med en meget bred vifte af variable og undersøgte årsags-virkningssammenhænge, henvises for en uddybning til Bind 1, kap. 9).

Kort sagt: 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 kropsvarme, der er på (hoved)kontoret. Realiteten er imidlertid, at jo flere der arbejder virtuelt, jo mindre kropsvarme 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)kontormiljø. 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 tærne 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 fingerspidsførmelse, når fingrene danser hen over tastaturet, så vedkommende bliver opfattet rigtigt og ikke støder modstanderen. Det så vi tydeligt i vores undersøgelse, og fremhæves også af 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!”.

## Samlet konklusion bind 1 og 2

Nogle af de væsentligste konklusioner fra gennemgangen af faglitteraturen i dette projekt er:

- 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)
- Denne udbredelse 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
- Virtuelt arbejde er et muligt svar på krav fra medarbejderside om stigende fleksibilitet og individualisering af arbejdsbetingelser samt bedre worklife balance
- 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 og/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
- 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
- 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 værdibase-ret ledelse, hvor ansvar og ejerskab for den konkrete opgaveløsning ligger hos den enkelte videnmedarbejder. Værdibase-ret ledelse er lettest at udøve, når der er øjenkontakt og organisatorisk staldvarme – to ting, som det netop er svært at opnå igennem virtuel ledelse
- Projektet har også vist, 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. Virtuelt arbejde er et tveægget sværd, hvor fordele og ulemper er viklet ind i hinanden. 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. Overvejelser og beslutninger om, i hvilket omfang og i hvilken form virtuelt arbejde og virtuel ledelse kan bruges optimalt, kræver derfor nøje vur-

dering af konsekvenser inden for områder som motivation, læring, autonomi, koordinering, relationer og synlighed

- 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 ilftæt bliver (hoved)kontoret.

De væsentligste konklusioner fra vores empiriske arbejdsmiljøundersøgelser og intervention i fire virksomheder: Dong, HPE, Region Nordjylland og COWI er:

- Der er i virksomhederne mange begrundelser for at vælge den virtuelle organisationsform, herunder fleksibilitet ift. opgaver og kunder, medarbejderrekruttering, medarbejderudvikling, vidensdeling og innovation
- En lang række arbejdsmiljøaspekter fungerer godt i virksomhederne. Medarbejderne finder generelt, at de har et godt arbejdsmiljø, og udfordringerne i arbejdsmiljøet kan ledere og medarbejdere i stor udstrækning håndtere

- Virksomhederne har udfordringer ift. nogle medarbejders oplevelse af social isolation. Lederens målrettede opmærksomhed på det sociale fællesskab er afgørende for at forebygge social isolation. Gennem interventionen erkendte lederne i stadig højere grad værdien af at anvende virtuelle værktøjer, og de fik gennem virtuelle én-til-én samtaler en tættere kontakt med medarbejdere også på perifere lokationer, hvor det ikke før havde lykkedes lederne at holde kontakt. Således forebyggede de social isolation
- De mest kritiske arbejdsmiljøfaktorer er en stor arbejdsmængde, risiko for stress, som er særligt belastende når også balancen mellem arbejde og familie samtidig er udfordret. Stress er bl.a. relateret til en stor mængde opgaver over mail. Disse kritiske udfordringer har virksomhederne ikke været fuldt og helt i stand til at forebygge
- Stress er svært at opdage for den virtuelle leder. Mange medarbejdere og ledere giver den enkelte medarbejder eget ansvar for stress. På den anden side står nogle ledere i høj grad til rådighed med hjælp, og nogle har redskaber, som egner sig til ressourceudjævning i virtuelle teams. Lederne højnede gennem interventionen deres bevidsthed om ansvaret for forebyggelsen af stress, herunder håndteringen af eget lederstress. Evalueringen af interventionen viste dog, at medarbejderne ønskede et større fokus på de virtuelle værktøjer samt en mere systematisk indsats ift. stress og balance mellem arbejde og familieliv
- Det teknologiske niveau og kvaliteten af teknikken er en helt nødvendig præmis for et velfungerende virtuelt team. Virksomhederne har udfordringer i form af manglende udbygning og utilstrækkelige tekniske kompetencer
- Det virtuelle teammøde er rammen om hovedparten af de nødvendige teammøder. Særlig opmærksomhed kræves for at sikre deltagernes deltagelse og engagement. Fysiske teammøder foretrækkes fra tid til anden især på grund af deres evne til at skabe relationer
- Lederens virtuelle kommunikation gennem bl.a. én-til-én samtaler og mails er efterstræbt af medarbejderne og supplerer lederens fysiske møder med medarbejderne på en god og me-

ningsfuld måde. Alt i alt kræver lederens kommunikationen omhyggelig systematik og planlægning. Nogle af lederne har redskaber dertil, mens andre ledere udfordres ift. kommunikation

- Lederne i de fire virksomheder sagde klart ja tak til at deltage i et aktionslæringsforløb. De erkendte behovene for nøje og velovervejede tilpasninger af deres traditionelle ledelsesarbejde til de særlige situationer i den virtuelle arbejdsvirkelighed. Efterfølgende erkendte lederne, at sparring til den enkelte leder kan gøre en positiv forskel
- Aktionslæringsmetoden viste sig at være værdifuld, idet lederne og konsulenten i de fire virksomheder og 19 individuelle lederforløb kunne arbejde sig igennem en proces, som førte over til konkrete indsatser og handlinger, som også i flere tilfælde blev implementeret og testet
- Lederne opnåede øget bevidsthed om værdien af at opkvalificere medarbejdere til selvledelse og teamet til selvstyring. De øgede også bevidstheden om og styrkede egne kompetencer ift. skriftlig og mundtlig kommunikation, herunder at udtrykke interesse for, involvere og at ansvarliggøre medarbejdere
- Lederne øgede deres bevidsthed om social kapital, herunder nytten af systematik og planlægning for at opnå tillid, retfærdighed og sammenhængskraft samt forebygge social isolation
- Lederne opnåede øget bevidsthed om, hvordan tillid kan øges gennem egen uformel og opsøgende tilstedeværelse hos medarbejderne og gennem lederens ærlige udmeldinger af, hvad han/hun står for samt afklaring af gensidige forventninger med medarbejderne
- Erfaringerne fra projektet er sammenfattet i en guide med centrale råd til den virtuelle leder, der vil sikre arbejdsmiljøet. Rådene fremgår af rapportens kapitel 5 og er sammenfattet i kapitel 7.

## *Litteratur*

Beer, M. (2015). HRM at a Crossroads: Comments on “Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field”. *Human Resource Management*, 54(3), 417-421.

Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206.

Carnegie, D. (2006). *How to Win Friends and Influence People*. New York: Pocket Books.

Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.

Christensen, P.H. (2015a). *Distance i arbejdslivet*. København: Samfundslitteratur.

Christensen, P.H. (2015b). Hjemmearbejde kan skade arbejdspladssens fællesskab. *Ledelse i Dag*, 1. juni

Covey, F. (2015). *The 5 choices*. New York: Franklin Covey.

Helms, M. M., & Raiszadeh, F. M. (2002). Virtual offices: Understanding and managing what you cannot see. *Work Study*, 51(5), 240-247.

Holme, M. & Humle, A.-S. (1991). *Fra problem til løsning – Samtalebehandling på systemisk grundlag*. København: Akademisk Forlag.

Humle A.-S. (2010). *En samtale - to vindere*. København: Gyldendal.

Jenster, N. P., & Steiler, D. (2011). Turning up the volume in interpersonal leadership: motivating and building cohesive global virtual teams during times of economic crisis. *Advances in Global Leadership*, 6, 267-97.

Kaufman, B. (2011). Leadership strategies: build your sphere of influence. *Business Strategy Series*, 12(6), 315-320.

Kristensen, A.R. (2014). Pladen er gået i hak. *Ledelse i Udvikling*, 5, 6-8

Larsen, H.H. (2015). Distanceledelse under lup. *Ledelse i Dag*. 1.oktober.

Larsen, H.H., Hjalager A.M. & Kjær, S. (2016). *Virtual ledelse & arbejdsmiljø. Strejftog gennem faglitteraturen. Bind 1*. Lyngby: COWI, CBS og SDU.

Lederne (2015). *Distanceledelse*. København: Lederne..

Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2006). *Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø*, København. [www.NFA.dk](http://www.NFA.dk).

Revans, R.W. (2011). *ABC of Action Learning*, Farnham: Gower Publishing.

Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2015). Contagious Offsite Work and the Lonely Office: The Unintended Consequences of Distributed Work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150-164.

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, Vancouver

Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103-109



# VIRTUEL LEDELSE & ARBEJDSMILJØ

## – i praksis

Hvordan kan lederen sikre arbejdsmiljøet, når medarbejderne er spredt på flere geografiske lokationer? Hvordan kan man som leder få øje på, hvordan medarbejderen trives, når man ikke til daglig har øjenkontakt, og når kontakten må tages gennem elektroniske værktøjer, som fx. videomøder, telefon og e-mail?

Virtuel ledelse breder sig som en steppebrand i Danmark og den øvrige verden. Det er kendetegnet ved, at lederen er geografisk og evt. tidsmæssigt (pga. tidszoner) adskilt fra medarbejderne. Derfor sker kommunikation i høj grad gennem elektroniske medier. Dette stiller nye krav om fleksibilitet og kompetencer hos både de virtuelle ledere og deres medarbejdere. Lederne skal bla. understøtte medarbejderne i at være selvledende og samarbejde i selvstyrende teams, der kan fungere, selv om der ikke er fysisk kontakt til lederen.

Denne rapport præsenterer:

- Praksis i fire virksomheder med virtuel organisering belyst gennem en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse
- Virksomhedscases fra aktionslæringsforløbet i de fire virksomheder
- En guide med en lang række værktøjer, der giver forslag og inspiration til, hvordan virtuelle ledere i praksis kan styrke arbejdsmiljøet

Rapporten er Bind 2 med formidling af resultater fra forskningsprojektet ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital”, der er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden og gennemført af COWI, CBS og SDU. Bind 1 er et strejftog gennem faglitteraturen, der analyserer, hvad vi ved om begreberne virtuelt arbejde, ledelse arbejdsmiljø og social kapital. Bind 2 beskriver, hvordan arbejdsmiljøet er kortlagt og ledelsesindsatsen styrket i fire virtuelle virksomheder.

