

Ledelse i en virtuel hverdag

Ledelsespraksis i en arbejdstilværelse med øget online tilstedeværelse

Kim Guldholt, Bassam El-Daoud, Marie Kloppenborg Jensen

Master i Læring, Ledelse og Organisationspsykologi
Institut for Kultur og Læring
Aalborg Universitet

Abstract

Med afsæt i et aktionsforskningsprojekt vil vi i denne artikel pege på en række problemer og behov i ledelse af hybride arbejdspladser. Når ledere bliver fysisk afskåret fra medarbejderne, kommer de til at mangle feedback fra ledelsesopgaven og de oplever udfordringer med at etablere tillidsfulde relationer. Den reducerede interaktion med organisationen påvirker lederes praktiske dømmekraft negativt og kan have negativ indvirkning på lederes og medarbejderes motivation og trivsel. Vi gennemgår fire perspektiver på ledelse af hybride arbejdspladser, og med afsæt i dem peger vi på behov for organisering, træning og fordybelse samt behov for organisatorisk støtte.

Tilgang til online ledelse

I forbindelse med den øgede digitalisering oplever vi at samarbejde på arbejdspladsen ændres væsentligt. En udvikling, der blev accelereret af COVID-pandemien. Helt nye grupper af medarbejdere og ledere skal lære at samarbejde på online platforme. I den forbindelse ser vi en helt ny ledelsesmæssig diskurs emergere. Hybrid ledelse er den betegnelse, der oftest blev anvendt, og ”zoom fatigue”, ”isolation” og ”den virtuelle kaffemaskine” var nogle af de buzzwords, som ledsager den. Betegnelsen ”hybrid ledelse” stiller i vores øjne ikke skarpt nok på det egentlige problemfelt, og vi arbejder derfor med termen ”ledelse med online tilstedeværelse”. Vores på-stand er, at der er brug for at gentænke ledelse, hvis vi skal overvinde individuelle ulemper. Eksempler på ulemper er hjemmekontorets begrænsninger, usikkerhed i arbejdet og utilstrækkelige værktøjer (Ipsen, Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021). Andre eksempler er organisationers oplevelse af reduceret videndeling, kollegial støtte og vejledning samt kompetence- og karriere-udvikling (Gajendran & Harrison, 2007). Der skal udvikles nye handle-mønstre og kompetencer til at lede teams i en hverdag præget af øget online tilstedeværelse.

I litteraturen på området identificerer vi to måder at tackle de nye udfordringer, nemlig pionértilgangen og udforskertilgangen (vores betegnelser). Pionértilgangen er kendetegnet ved, at man forsøger at overføre den måde, man arbejder på i den fysiske verden direkte til en virtuel verden. Fokus er på at få løst udfordringerne hurtigt og med kendte ”værktøjer”. Blandt de artikler, vi læste, er Schramm’s ”The Virtual Coffee Break: Virtual Leadership – How to Create Trust and Relations Over Long Distances” (Schramm, 2018) og Dubé & Robey’s ”Surviving the para-doxes of virtual teamwork” (Dubé & Robey, 2008) tydelige eksempler på denne tilgang. Man søger at identificere best practices, ofte med afsæt i klassisk distanceledelse. I denne kategori af litteratur er der masser af gode råd og værktøjer til den leder, der har brug for at få den hybride hverdag til at fungere.

Udforskertilgangen er kendetegnet ved, at man går langsommere til værks. Her bruger man tid på at finde helt nye handlemuligheder, afprøve dem og opbygge nye kompetencer. I denne kategori finder man for eksempel Sklaveniti's "Theorizing Virtual Teams: Relationality in Dispersed Collaboration" (Sklaveniti, 2018) og Lindekilde og Bjørns "Perceptions of Presence: Discursive and Embodied Experiences in Global Collaboration" (Lindekilde & Bjørn, 2015). Sklaveniti undersøger online ledelse som en ny disciplin og definerer dimensionerne for virtuelt samarbejde som tid-rum, ledelse, tillid og spændingen mellem samhørighed og fleksibilitet. Lindekilde & Bjørn påviser, at det er muligt at etablere rum til fælles refleksion og fordybelse digitalt, men at vores perception og forudantagelser omkring det at opbygge tillid og relationer virtuelt kan forhindre os i at lykkes med det. I denne kategori finder vi et teoretisk ståsted for vores undersøgelse.

Introduktion til casevirksomheden

Undersøgelsen er foretaget i en global ingeniørvirksomhed med hovedsæde i Danmark, som efter COVID-19-pandemien har implementeret en "remote working"-politik. De fem ledere, der indgik i projektet, er ledere for mellem tyve og tredive medarbejdere. De har mellem et og tyve års erfaring som ledere og deres erfaring med online ledelse varierer, men de har alle som minimum gjort sig nogle erfaringer under COVID-19 og med realiseringen af remote working-politikken. De er i denne artikel anonymiseret med nye navne.

De fem ledere ser klare muligheder i "remote working". De peger på, at fleksibiliteten understøtter en bedre work-life-balance, livskvalitet og gør, at "der er energi til det hele". Desuden fremhæves det, at særlig anvendelse af hjemmearbejde giver mulighed for ro, fordybelse og understøtter effektivitet. Det opleves også, at medarbejderne gerne vil arbejde hjemmefra. Alle de identificerede fordele er på linje med de konklusioner om øget autonomi og bedre work-life-balance, der tidligere er identificeret i forbindelse med undersøgelse af hybride arbejdspladser (Ipsen, Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021). Der er også en udbredt forståelse blandt lederne af, at muligheden for at arbejde hjemmefra - eller hvor som helst og når som helst - er blevet en konkurrenceparameter, når nye medarbejdere skal ansættes. På den anden side gav lederne også udtryk for en række udfordringer, som udforskes i projektet.

Aktionsforskning som udforskningsmetode

Vi interesserer os for, hvad den enkelte leder gør i sin praksis, når hun trækker på sin akkumulerede erfaring. Særligt har vi interesse for, hvad der opstår, når den etablerede praksis ikke slår til, og lederen møder forståelsesbrud. Afsættet for undersøgelsen er derfor pragmatisk, og data indsamles gennem semistrukturerede for-interviews og et aktionsforskningsforløb.

Sigtet med aktionsforskningsprojektet var for det første, at lederne skulle bringe aktuelle problemstillinger ind i processen, bearbejde dem ved hjælp af prøvehandlinger og gå styrket ud af processen. Helst med erfaringer, der også kan hjælpe dem med at bearbejde fremtidige problemstillinger. Efter de gennemførte for-interviews stod vi med en følelse af, at lederne havde mere appetit på en pionertilgang end en udforskertilgang, hvorfor der var behov for at synliggøre behovet for forandring i processen.

For det andet skulle vi som forskere ekstrahere data og havde i den sammenhæng brug for at komme så tæt på ledernes oplevelser og overvejelser som muligt. Det opnåede vi ved at anvende "det reflekterende team" som metode i alle workshops. Her er det centrale element den ligeværdige dialog, hvor der lyttes respektfuldt og nysgerrigt (Andersen, 2012, s. 33).

Perspektiver på online ledelsespraksis

Ved hjælp af abduktiv lytning - en metode, hvor forskere ved gentagne gennemlytninger identificerer forståelsesbrud (Revsbæk & Tanggaard, 2018, s. 51) - blev fire forståelsesbrud identificeret. På baggrund af analysen er der emergeret fire nye perspektiver på ledelse i en hverdag med øget online tilstedeværelse.

Feedback fra ledelsesopgaven

Manglende feedback fra ledelsesopgaven er et tema på tværs af de udfordringer, lederne oplever. Klaus oplever for eksempel udfordringer med at afslutte et ansættelsesforløb tilfredsstillende for en medarbejder på en anden lokation. Han føler sig udfordret på at udvise medfølelse online og arbejder med medarbejderens trivsel og motivation gennem mellemlederen. Det var uklart for Klaus, hvordan løsningen af ledelsesopgaven påvirkede medarbejderen.

I den begrænsede tid, der er til rådighed, når man mødes online, er der en tendens til primært at fokusere på løsning af opgaven, hvorfor de sociale bånd mellem de enkelte medlemmer kan blive udfordret (Dubé & Robey, 2008, s. 19). Dette kan ikke kun blive en udfordring for samarbejdet, men kan måske også resultere i udfordringer for lederne. Når man er sammen med sine medarbejdere det meste af arbejdstiden, mærker man stemninger blandt dem, og man kan gennem erfaring opbygge det, som Ralph Stacey har beskrevet som ”praktisk dømmekraft” (Stacey, 2012, s. 109). Ved online ledelse er man afskåret fra den feedback, som fornemmelsen af medarbejderne giver. Lederne er udfordret af, at deres erfaringsgrundlag i forhold til virtuel ledelsespraksis endnu ikke er så solidt. For at opbygge den nødvendige erfaring må lederne involvere sig i interaktion med andre uden andet at støtte sig til end deres egen erfaring og evne til at aflæse de emergerende mønstre i de interaktioner, de indgår i (Stacey, 2012, s. 108). Når ledelse foregår online, opleves det som sværere for lederne at træde ud i det uklare, at vise tvivl og andre følelser og i det hele taget interagere nærværende og empatisk. At udøve praktisk dømmekraft kræver desuden en vis grad af spontanitet og improvisation, der opstår i menneskers dialoger og interaktioner (Stacey, 2012, s. 115). Når disse dialoger og interaktioner bliver begrænsede i et virtuelt samarbejde, reduceres lederens mulighed for at udøve praktisk dømmekraft.

Tilliden er grundlaget for det gode samarbejde - også online (Dubé & Robey, 2008, s. 10), (Schramm, 2018, s. 258), (Sklaveniti, 2018, s. 9) og den er vigtig for at kunne indgå i en åben og ærlig dialog. Vi ser derfor en risiko for, at der kan opstå en selvforstærkende negativ spiral i online samarbejdet, hvor lederens manglende interaktion med organisationen reducerer den praktiske dømmekraft, og at misforståelser og fejlfortolkninger dermed influerer negativt på tilliden mellem medarbejder og leder. Det vil reducere grundlaget for dialogen, hvor den praktiske dømmekraft opbygges. Det er altså vigtigt at få brudt den negative spiral og skabe grundlag for ”deltagelse i den organisatoriske konversation på måder, der giver dybde og bredde” (Stacey, 2012, s. 114). Det kræver, at lederen skaber rum til anden ordens refleksivitet og inddrager alle medarbejdere.

Når lederen, som det opleves af Klaus, er afskåret fra feedback fra opgaven, vil det også påvirke hans egen motivation. Hackman & Oldham har netop beskrevet feedback fra opgaven som en af tre kernerdimensioner i deres jobdesignteori, der sigter mod at skabe motiverende jobs (Lone, 2016, s. 41).

Faglighed legitimerer relationer

Jakob og Søren drøfter behovet for at legitimere kontakt til medarbejderne, når der arbejdes online. De er begge ledere af afdelinger, der er organiseret i SCRUM-teams. Det er en type af selvledende teams, der er karakteriseret ved selv at planlægge og sikre fremdrift i de tildelte opgaver. Lederen får

derfor en perifer rolle, da han ikke er direkte involveret i opgaveløsningen. Lederne giver udtryk for, at det er en udfordring at opbygge relationer til medarbejderne online, og samtidig udtrykker de bekymring for, at opgaveløsningen ikke bliver kvalificeret, eller at mistrivsel ikke opfanges i tide, når der er færre interaktioner. Lederens løsning er at øge antallet af planlagte interaktioner med medarbejderne, primært gennem 1:1-møder, der typisk er fokuseret på at få klarhed over status på opgaver. Der er imidlertid grænser for, hvor mange 1:1-møder man kan planlægge, så der er også brug for, at man mere uplanlagt kan række ud. Det er her, udfordringen med at legitimere, at lederne kontakter medarbejderne, kommer på tale. Søren italesætter det ved at spørge til en opgave som en god indgangsvinkel til at kontakte en medarbejder, da det er nemmere end bare at spørge til, hvordan det går. Når kontakten er skabt, kan lederen brede samtalen ud. Jakob reflekterer over, at det har noget med Sørens lederstil at gøre. ”Du har opbygget en relation, hvor det er lovligt, fordi du interesserer dig for de opgaver, folk har, og hvor langt de er med at løse dem”. Der er i samtalen en forståelse af, at Søren kan række ud til alle sine medarbejdere, uden at de tror, ”der ligger noget bag”, og uden risiko for at bryde deres tillid, fordi han har den faglige indsigt og kan hjælpe.

I Sørens og Jakobs SCRUM-teams er der en hyppig dialog blandt teammedlemmerne gennem daglige standup-møder. Der er derfor taget hånd om at sikre sociale interaktioner og støtte til den enkelte, som understøtter opgaveløsningen (Dubé & Robey, 2008). For lederne er situationen en anden, da de ikke indgår i de enkelte SCRUM-teams. De oplever, at det er sværere at tage kontakt online uden et specifikt formål i modsætning til, når man møder hinanden tilfældigt på det fysiske kontor. Derfor er der behov for at legitimere, at lederne tager kontakt uden for den etablerede organisering af arbejdet. Fagligheden kan være en mediator for at tage kontakt, hvilket underbygges af undersøgelser, der viser, at fagligheden er væsentlig i forhold til at skabe legitimitet og ledelsesrum for ledelse af medarbejdere (Dahl & Molly-Søholm, 2012), (Klausen, 2018). På den korte bane er der således noget, der indikerer, at øget faglighed kan skabe legitimitet for interaktion. Men på den lange bane anser vi det ikke som en bæredygtig løsning, da der er behov for varetagelse af andre ledelsesopgaver for at matche de udfordringer, der er i en verden med øget kompleksitet. Risikoen forbundet med at fokusere på fagligheden som mediator for relationen mellem leder og medarbejdere er, at der bliver flere ting, der skal tillæres, end der kan aflæres, når en leder bevæger sig op gennem ledelseshierarkiet.

Hvis der ikke skabes rum til, at lederen kan påtage sig de nye opgaver, vil der skabes ubalance, overbelastning, og i sidste ende vil det kunne påvirke den enkelte leders trivsel, udvikling og drift af organisation. Derfor går vejen til at skabe de gode relationer, der legitimerer uplanlagt kontakt til medarbejderne, snarere gennem en gensidig forståelse af ledelsesopgaven i en hverdag med øget online tilstedeværelse mellem medarbejder og leder (Klausen, 2018), (Lindekilde & Bjørn, 2015). På den måde ændres den grundlæggende perception af, hvad der ligger inden for den almindelige samarbejdspraksis.

Rammesætning af arbejdets udførelse

Ledelsesstilen blandt deltagerne i projektet er funderet på gensidig tillid og frihed under ansvar. I både Klaus, Jakobs og Sørens afdelinger arbejdes der med selvledende teams. Det indebærer, at medarbejderne selv styrer arbejdsopgaverne og selv foretager den daglige koordinering. Jakob oplever, at overgangen til mere online tilstedeværelse kræver, at han følger op på fremdrift på en anden måde end tidligere: ”Man kan ikke bare kikke ud ad døren og se, om medarbejderne er der mellem otte og fire”. Lederne oplever, at der er et behov for mere struktur og rammesætning fra deres side i en online hverdag.

Lederne oplever en øget utydelighed i hverdagen og behov for opfølgning, når de ser deres medarbejdere. De reagerer med tiltag, der begrænser online tilstedeværelse for at tage kontrollen tilbage. Det er en tilgang, der kan komme på tværs af lederens egne værdier. Der er altså et behov for, at lederne udvikler en tilgang til online tilstedeværelse, der er afpasset i forhold til deres ledelsesværdier. Det underliggende problem synes at være, at ledere og medarbejdere nemt bliver usynlige for hinanden ved online tilstedeværelse (Sklaeniti, 2018, s. 9). I flere afdelinger arbejdes der i SCRUM-teams. Strukturen i SCRUM er en gunstig ramme for at producere ledelse efter DAC-ontologien, som den blev beskrevet af Drath (Drath, et al., 2008). Da lederne gav udtryk for, at de ikke følte, at produktiviteten faldt online, bør de afholde sig fra at lægge faste retningslinjer for medarbejdernes fremmøde, fordi det er ude af takt med deres ledelsesværdier og kan opfattes som udtryk for mistillid. Dermed kan det underminere medarbejdernes kompetencefølelse og følgelig deres motivation (Lone, 2016, s. 39).

SCRUM-strukturen byder på naturlige virtuelle rum for lederen at træde ind i, så han kan interagere med medarbejderne og derved ikke bare opnå den nødvendige indsigt i arbejdsprocessen, men også få mulighed for at udøve ledelse og vedligeholde praktisk dømmekraft. Organisering af selvledende teams kan derfor være en udmærket ramme til at udøve virtuel ledelse. For at lykkes med dette kræver det, at lederen af selvledende teams undersøger teamets interaktionsmønstre og identificerer indlejrede virtuelle rum, han kan træde ind og udvikle og vedligeholde sin praktiske dømmekraft. Har man ikke selvledende teams, men forsøger at kontrollere usikkerheden ved at lave strammere regler fx for fremmøde, kan (og bør) måden at lede på få karakter af distanceledelse.

Rum til læring af ny praksis

Mia udtrykte i forbindelse med evalueringen af prøvehandlingerne, at det tager megen tid at gøre ting på en anden måde end tidligere, og at hun er bekymret for netop tidsforbruget til forberedelse, når hun samtidig skal løse sine andre opgaver. Det er en udfordring, vi har oplevet flere gange i forbindelse med, at vi har været tæt på lederens travle hverdag og oplevet, at lederne ikke engagerede sig med samme energi som os i projektet. På den anden side gav lederne i forbindelse med evalueringen af forløbet hver især udtryk for, at de havde fået inspiration og udbytte af forløbet. Dette har gjort os nysgerrige på, hvordan der kan skabes rum til læring af en ny ledelsespraksis i en travl hverdag.

Ledernes fokus på udveksling af erfaringer med kollegaer kan karakteriseres som en version af tilpassende læring (Keller, 2020, s. 94-95), hvor man anvender kendte metoder til at løse de identificerede udfordringer. Omstillingen fra ledelse ved fysisk fremmøde til en online kontekst kan defineres som en radikal forandring for den enkelte og organisationen (Keller, 2020, s. 94). Derfor kan forandringen ikke imødegås med en tilpassende læringstilgang. Der må skabes grundlag for refleksion over betingelserne for praksis, hvis man ønsker at opnå excellence inden for virtuel ledelse, da man godt kan sikre kompetent ledelse via regler, procedurer og modeller, men excellent ledelse udøves via praktisk dømmekraft (Stacey, 2012, s. 107). Dette kommer ikke af sig selv. Lederen må indgå i reel refleksiv dialog, som ikke kun omfatter refleksion sammen med andre over, hvad man gør, men også refleksion over, hvad man tænker om det, man gør (Stacey, 2012, s. 112).

Ledernes oplevelse af manglende tid sammenholdt med behovet for refleksive læringsrum peger på en dobbelt barriere i organisationen. Den manglende tid er en konsekvens af, at produktionslogikken vinder over læringen i hverdagen. For at skabe rum til læring bliver det nødvendigt at bryde med arbejdspladslæringens uformelle struktur og bevidst skabe tid og rum til læring af ny praksis (Keller, 2020, s. 97) (Stacey, 2012, s. 109). Samtidig ser vi det som nødvendigt, at der etableres en læreproces,

som understøttes af organisationen. Dette er kernen: Erkendelse og legitimering af læringsbehovet fra organisationens side.

Konklusion

Gennem de fire perspektiver på ledelse med øget online tilstedeværelse har vi set, at der er et behov for, at lederen finder nye måder at interagere med medarbejderne på - uden at indføre strammere rammer for arbejdet. Lederen bør søge de virtuelle rum, som medarbejderne allerede samarbejder i, og det bør gøres til normen, at lederen også indgår i disse. Her skal hun holde fokus på at skabe og bruge muligheder for åben dialog i de interaktioner, hun har, så der ikke kun er fokus på at løse opgaverne, men også bliver tid til at indgå i refleksiv samtale, hvor hun kan opøve og udøve praktisk dømmekraft.

Der er behov for at legitimere og stilladsere rum til læring og udvikling af ledelse i en tilværelse med øget online tilstedeværelse. Vi ser et behov for en udforskende tilgang, da virtuel ledelse fortsat er forholdsvist nyt, og forskning på området er begrænset. Organisationerne har brug for at tage en åben tilgang til at udvikle de "værktøjer", der passer til dem. Over tid, når udbuddet af "værktøjer på hylden" er blevet større, ser vi aktionsforskning/læring og reflekterende teamsamtaler som velegnede metoder til at forankre oversættelse og implementering af disse "værktøjer" i praksis