

## **Att leda och ingå i virtuella team – “the best of”**

Plötsligt så ställs ditt ledarskap på nya prov, du har nu fått ett antal nya utmaningar. Teammedlemmarna som du tidigare hade nära dig är nu inte på plats. Du ser dem inte lika ofta, ser inte riktigt vad de gör, vet inte riktigt hur det går eller hur de mår. Du ska trots det ha kontakt med alla personer, leda teamet och åstadkomma resultat och samtidigt se till att engagemanget bibehålls och moralen är god. Du ska också hantera din egen och andras stress över osäkerheten kring virus-spridningen, hur länge det ska pågå och den påverkan det har på oss och våra verksamheter.

Att leda på distans är en utmaning i sig, det är bara att inse. Det ställer högre krav på dig som chef när du ska leda på distans: skapa samhörighet, ha en bra dialog, uppdatera medarbetarna om mål, status, information och förväntningar. Du ska också ingå som en föredömlig deltagare i virtuella team.

Hur lyckas du att fortsätta vara en bra ledare även på distans?

För att få en sammanfattning av “the best of...” i att leda virtuella team har jag gått igenom en mängd artiklar, hemsidor, tidningar och annat material och här samlat ihop ett antal tips och råd som många verkar vara överens om fungerar bra.

Materialet kommer från Harvard Business Review, Gallup, TIME, NY Times, Ingenjörskarriär, SvD, olika hemsidor, mm. Plus ett par egna tips och erfarenheter.

Värt att komma ihåg är att även om COVID-19 inte kommer bestå i all evighet så kommer distansarbete öka och bestå efter den här krisen, så att kunna leda ett virtuellt team framgångsrikt kommer vara en viktig förmåga för ledare framöver.

### **Möta människor i förändring**

Vi reagerar på olika sätt vid förändringar. Några blir oroliga, drar sig undan, blir passiva eller gör motstånd medan andra blir nyfikna, engagerade, får energi och blir kreativa. Som ledare behöver du vara beredd på och kunna hantera att vi fungerar och reagerar olika.

Ett vanligt sätt att beskriva de olika reaktioner vi går igenom är med den så kallade förändringskurvan som går från förnekelse, ilska, oro och apati till sorg, och därefter vidare till acceptans och handling. Många kan nog i dagens läge känna viss sorg över det som har hänt och det man förlorat.

Förändringar kräver mycket och medarbetare som behöver anpassa sig till nya situationer har en tendens att följa en bestämd utvecklingskurva:



När vi hamnar längre ner på kurvan så har många svårt att föreställa sig att det kommer att bli bättre. Vi kan bli handlingsförlamade, hamna i ett tillstånd vi kan kalla "improduktiv osäkerhet". Samtidigt finns det de som ser möjligheter och en positiv väg framåt.

Som ledare behöver du sätta dig in i var på kurvan varje medarbetare befinner sig, bekräfta medarbetarnas känslor utan att döma och inge hopp om att ni kommer fixa detta på något sätt.

Vissa chefer bekymrar sig över att produktivitet och effektivitet går ner när många arbetar på distans, men det finns fakta som säger det motsatta. En studie gjord 2015 på Stanford University visade att produktiviteten ökade med 13% bland call-center-personal när de arbetade på annan plats än på kontoret. Det tack vare att störningsmomenten blev färre liksom avbrott av olika slag.

## Vad behöver medarbetarna?

Några vanliga utmaningar som medarbetare kan uppleva när de arbetar virtuellt är avsaknad av "face-to-face"-interaktion och -ledarskap. De upplever att de saknar information och att chefen är otillgänglig och inte lyssnar på de behov man har. Ett annat problem kan också vara att det tar betydligt mer tid att få tag i rätt person och information än om man är på sin vanliga arbetsplats.

Social isolering är ett annat av de större problemen vid distansarbetet genom att interaktionen och gemenskapen med kollegorna uteblir.

Gallup har under många år studerat ett antal organisationer i förändring och sett ett mönster i vad medarbetarna behöver från sina ledare för att kunna fungera och trivas på distans.

Sammanfattningsvis, medarbetarna behöver känna tillit, stabilitet, hopp och att ledarna visar medkänsla.

Det får man bland annat genom att min närmaste chef

- har en tydlig riktning och plan samt kommunicerar detta regelbundet,
- ser till att jag som medarbetare har de resurser och den utrustning jag behöver för att göra ett bra jobb och att jag får teknisk support när det behövs.  
(Det är viktigt att ombesörja så att alla medarbetare vet vad som gäller vid arbete utanför organisationens nätverk. Uppmana alla att läsa på företagets policy kring data- och informationshantering om sådan finns.)
- håller mig uppdaterad och informerad,
- bryr sig om hur jag mår, både som människa och medarbetare.

En annan viktig uppgift som ledare är att ha och kommunicera en positiv bild av framtiden för att bygga hopp och skapa entusiasm.

### **Att bygga engagemang**

Graden av befintligt engagemang i en organisation innan en större förändring äger rum är en stark indikator på hur väl man lyckas under en kris eller större förändring.

Engagemang byggs genom:

- Att sätta tydliga förväntningar. Som chef behöver du vara kristallklar kring t.ex: vilket arbete ska göras, till när, till vilken kvalitet, vilka är de viktigaste prioriteringarna just nu, hur tar vi hand om våra kunder. Du sätter ramarna och målen, hur arbetet utförs får medarbetarna vara med och bestämma.
- Tillgång till rätt utrustning för att göra mitt jobb.
- Möjlighet att få göra det som jag gör bäst och få använda mina främsta styrkor regelbundet.
- Att ha en känsla av mening i det jag gör, att det jag och vi gör är viktigt och bidrar till andra på ett bra sätt.
- Transparens och regelbunden kommunikation. Du kan knappast kommunicera för mycket under kris. Om kommunikationen uteblir så kommer det uppstå rykten och spekulationer som kan leda till olika drama. Det är viktigt att fokusera informationen på fakta och inte gissningar. När saker och ting ändras, och det kommer det att göra, berätta om det och de nya planerna. De flesta vet att du inte har någon manual för det som händer.

Anders Williamsson, inköpschef på Scania, sa i en intervju i SvD 18/4: "Om en fabrik brinner ner vet vi precis vad ska göra. Men här fanns ingen pärm att plocka fram med instruktioner."

- Regelbunden feedback och avstämningar, kommunicera alla framsteg.
- Individuell behandling, inspirera varje medarbetare till att göra sitt bästa och påverka i en positiv riktning. Som ledare behöver du prata med varje person för att ta reda på hur de kan komma bäst till sin rätt, vad som bekymrar eller hindrar dem och hur de mår. Var noga med att ingen får känna sig bortglömd – alla behöver bli sedda, även på distans.

### **Ha koll på var och ens styrkor**

Ledare som arbetar i en verksamhet som är styrkebaserad har en stor fördel. De kan förutspå hur varje medarbetare kommer att reagera och har goda kunskaper om hur var och en bäst kommer till sin rätt och vad som motiverar dem. Genom det blir det lättare att göra individuella anpassningar så att var och en får chans att använda sina främsta talanger och styrkor. En "one-size-fits-all"-approach blir sällan lika framgångsrik eller uppskattad.

Det kan vara ett bra läge att nu göra testet Clifton Strengths för att få ökade kunskaper om allas främsta styrkor, hur de kan användas på bästa sätt, hur de påverkar beteendena och vilka beteendefallgröpar det kan finnas att se upp med både som ledare och medarbetare. Det ger också ett gemensamt språk kring styrkor och hur vi är med varandra. Kontakta mig gärna om du är intresserad att göra tester och få återkoppling på resultatet.

### **Ledarstil**

När medarbetarna i stor omfattning arbetar "remote" så fungerar en coachande ledarstil bäst. Det innebär förstår inte att du inte ska vara tydlig med vissa saker.

Du behöver vara tydlig med de förväntningar du har kring vad som ska göras och till när, av vem och till vilken kvalitet, vilka gränser som gäller och vem som ansvarar för vad.

Hur var och en levererar enligt de uppsatta förväntningarna behöver du däremot vara mer flexibel kring. Varje medarbetare har sin unika hemmasituation och beroende på hur den ser ut så passar kanske inte de vanliga kontorstiderna för alla. Fokusera på resultaten, inte hur medarbetarna kommer fram till dem. Akta dig för att skapa en övervakarmentalitet som chef – det handlar om att du ska hjälpa dina medarbetare till framgång, skapa samhörighet i teamet och hjälpas åt.

Coacha dina medarbetare i hur de kan leverera och ta ansvar för sina åtaganden, hur de kan komma med lösningar, hur de kan använda och bidra med sina främsta styrkor i det läge vi har nu, fråga vilken hjälp de behöver när de möter hinder, motstånd eller tappad motivation. De kan behöva hjälp i att se saker ur ett annat perspektiv om de själva fastnat i något synsätt. Du kan visa att du tror på dem, mer än de kanske själva gör.

Du behöver ha något system eller någon metod för att följa upp de mål ni har och det arbete som hela teamet och var och en är ansvariga för.

Om du är en person med ett stort kontrollbehov så se upp med att inte peta för mycket i detaljerna eller ta på dig själv för mycket arbete för att du tror att det går snabbast och bli bäst. Du ska fortfarande använda delegering som en viktig strategi i ditt ledarskap, även om teammedlemmarna arbetar på distans.

### **Beslutsfattande**

Beslutsfattande i osäkra tider kan vara extra svårt. Konsekvenserna kan vara svåra att överblicka och all fakta eller alla beslutsunderlag finns inte. Trots det måste beslut fattas och som ledare behöver man ta beslut både så snabbt och så exakt det går.

För att underlätta beslutsfattandet kan det vara bra att göra en tydlig prioriteringslista och ha tänkt till på vilka konflikter som kan uppstå mellan prioriteringarna. En vanlig konflikt kan vara att det som är bra på kort sikt kanske inte är det bästa på längre sikt.

Tydlighet i vem som tar ansvar för vad och beslutar om vad kan snabba på beslutsprocessen och göra att dubbelarbete undviks. Som chef är det bra att göra en delegeringslista så du i förväg vet som du ska ge vilken uppgift till. Uppmuntra sedan snabba beslut, bestraffa inte misstag. Kom också ihåg att om du delegerar ett beslut eller en uppgift så är det fortfarande du som har ansvaret.

Parallellt med din "att-göra"-lista kan det finnas en poäng med att också ha en lista över vad du inte ska göra så att du lägger energin på det som är viktigast för dig.

Kanske behövs också nya måttetal, KPI:er, under krisen för att mäta och följa upp utveckling och framsteg.

### **Kommunikation/Interaktion/möten**

Det är viktigt att du har en frekvent kommunikation och dialog med både hela teamet samlat och med varje individ.

Det kan räcka med en 5-10 minuters daglig check-in med respektive person där du frågar t.ex "Vad jobbar du på just nu? Hur går det tycker du? Finns det någonting som hindrar eller är i vägen? Hur kan jag bäst supporta dig?" Fråga gärna medarbetaren hur den själv föredrar att kommunicera och bli kontaktad.

Ha också regelbundna schemalagda teammöten, minst lika frekvent som tidigare. Virtuella möten kan vara lika effektiva som de fysiska. Ha alltid en agenda och se till att varje person har en roll på mötet. Börja gärna med några teambuildingfrågor för att uppmuntra lite social interaktion. Lägg lite tid på att checka in alla deltagare. Var är du, hur mår du, hur går det? Det bidrar till engagemang och psykologisk trygghet – så att alla vågar bidra i mötet. Hjälps också deltagarna till delaktighet genom att fördela ordet i mötet.

För många kan det kännas avlägset och ovant att delta via en skärm eller telefon där man inte kan mäta mottagarens reaktion på samma sätt som tidigare, men det ger ofta med sig efter några gånger. Annars är det bra att bryta upp mötet i mindre grupper ibland, om man är många och kommunikationsverktyget tillåter det.

Ni kan behöva etablera riktlinjer för hur ni genomför och betar er i era teammöten. Ta gärna tillsammans fram en beskrivning av hur en "role model" för en virtuell teammedlem agerar.

Förse deltagarna med regelbundna uppdateringar kring övergripande trender och strategier, fira framgångar och uppmärksamma goda insatser. Använd verktyg eller system som gör det enkelt för alla medarbetare att se vad som görs och vad som är viktigast just nu.

Sätt upp tydliga ramar för vad som gäller kring arbetstid, tillgänglighet och eventuell frånvaro. Det är lätt att tappa den egna strukturen vid arbete i hemmet då andra göromål lätt kan komma emellan, och det är heller inte lika lätt att signalera "stör ej" vid arbete på distans.

För att stämma av hur stress- och engagemangsnivåerna är kan du för varje medarbetare ha en 1-10-skala för stress respektive engagemang.

"På en skala 1-10, där 10 är högst, hur upplever du din stressnivå/ditt engagemang just nu?"  
Beroende på svar så frågar du vidare och fördjupar samtalet om det behövs.

Förutom arbetsmöten är det viktigt med sociala möten där ni bara hänger med varandra. En regelbunden virtuell fika eller en "Zoom-After Work" kanske?

Om kommunikationen enbart består av mail eller telefon kan det lätt uppstå missförstånd och feltolkningar eftersom man inte ser ansiktsuttrycket. Försök därför använda video/kamera ofta i era möten.

En idé kan vara att dela upp teamet i par där varje par hjälper varandra med att supporta, coacha och/eller peppa varandra. Man kan kalla det att man är "chattkompisar". När vi får en chans att hjälpa andra, oavsett hur litet eller stort det är, så krymper vår oro och vi blir mer fokuserade. Vi får en chans att lägga tid på något viktigt utanför oss själva.

En variant du som ledare kan prova är att varje dag ha en timme "kontorstid" där du är tillgänglig för samtal. De som vill prata med dig får boka in samtalet i förväg och samtalet ska inte ta mer än 10-15 minuter.

### **Eget engagemang**

Som ledare så tittar andra på dig och hur du verkar må. De signaler, verbala och icke-verbala, som du skickar tolkas. Du påverkar och smittar andra med ditt sätt att vara och bete dig på. Ta hand om ditt eget välmående och ditt engagemang så du sprider lugn, stabilitet och förhoppningar, inte osäkerhet eller stress.

Se också till att du själv betar dig som en förebild när det gäller att vara en virtuell teamspelare.

## Lärande

De nya sätten att arbeta på kan både innebära att ni på volley behöver lära er hur ni ska möta och ta hand om olika utmaningar och att ni också samlar på er värdefullt lärande att använda när saker och ting återgår till mer vanliga arbetsformer. Dokumentera lärandet och använd det längre fram. Det virtuella arbetssättet kommer med största sannolikhet både bestå och öka framöver.

Ett annat sätt att utöka lärandet är att löpande ge en person i teamet i uppgift att lära sig eller sätta sig in i något nytt som den sedan under 10-15 minuter presenterar på ett gemensamt teammöte.

## Leda dig själv

De som är erfarna distansarbetare säger att nyckeln till framgång är att etablera en daglig rutin och hålla sig till den.

Om möjligt börja varje arbetsdag vid samma tidpunkt, ta pauser regelbundet ungefär vid samma tid varje dag och sluta arbetsdagen vid en given tidpunkt.

Det kan vara svårt att dra en gräns mellan arbetsdagens slut och fritid/egen tid och då kanske man arbetar längre än man tänkte sig. Om det händer då och då är det ingen fara, men om det blir ett mönster kommer man bli tömd på energi.

Om du kan, gör något specifikt som markerar att arbetsdagen är slut, kanske en promenad, meditera, en fika eller något annat. Det blir ett sätt att byta perspektiv och mindset, ungefär som när du tar dig hem från jobbet i vanliga fall.

Några tips för att skapa en struktur:

- planera varje dag kvällen före. På morgonen så prioriterar du sedan din lista och blockerar tid i kalender för den viktigaste aktiviteten. Ät den fulaste grodan först som man säger.

- använd gärna någon form av planerings- eller struktureringshjälpmedel. Se min mall "Dagens viktigaste" som ett exempel.

Dagens viktigaste

Projekt

Projekt 1:	Projekt 2:	Projekt 3:
Tre saker att göra som tar projektet framåt	Tre saker att göra som tar projektet framåt	Tre saker att göra som tar projektet framåt
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Personer

Personer jag vill få tag på	Personer jag väntar på något från
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Prioriteringar

Dagens viktigaste uppgifter som måste bli klara idag

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Ett framgångsrikt ledarskap börjar med att ett välutvecklat självledarskap. Nu är en bra tid för att identifiera hur bra det egna ledarskapet är och vad som behöver utvecklas för att bli mer grundad, stabil, modig, empatisk och för att styra sina tankar och handlingar mot det som är viktigast. Är du intresserad av att utveckla självledarskapet så kontakta mig gärna för e-kurser eller coaching.

### Tips från olika företag

Många företag gör mycket för att stärka trivsel och engagemang. Här är några tips samlade:

- Dagliga personliga möten på ett kontor har stor betydelse för trivsel, spontana idéutbyten och engagemang – något som riskerar att hamna i skymundan under coronakrisen. Det vi försöker göra är att inte ha för mycket businessfokus i mötena. Vi behöver stanna till och fånga upp hur våra kollegor mår och hjälpa till att stötta. Företagets ledningsgrupp har även virtuella fikastunder helt utan en agenda. Där har vi snacket vi brukar ha vid kaffeautomaten, men nu gör vi det över video istället. Då plockar vi upp sociala signaler på ett annat sätt än när man talar i telefon.
- Online-yoga på lunchen, och man har också stegtävlingar och digital after work i både ledningsgrupp och team. Även större personalmöten hålls numera online.
- Företaget har även utsett chattkompisar som uppmanas att höra av sig till varandra dagligen som ett komplement till övriga möten.
- På företaget deltar kollegor i stegtävlingar via Social steps för alla som vill vara med. De har även en digital after work på fredagar efter jobbet. – Vi skålar in helgen och pratar om veckan som gått.
- Här har medarbetarna morgonkaffe klockan 9 varje dag med roterande ansvar. De har också aktiviteter som quiz, gissa hemmakontoret, dela en bild från veckan eller Pictionary. Vi kör också en digital aw varje vecka och lunchpromenader på Teams.
- Morgonkaffe klockan 8.30 och fredagsfika på distans. HR-avdelningen anordnar även en musikquiz på fredagen som följs av en aw för kollegor som vill stanna kvar, några tävlingar, exempelvis snyggaste hemmakontoret där alla fick ta bilder innan en slutlig vinnare röstades fram.
- Föredrag om ergonomi och tips kring distansarbete med digitala kaffepauser nästan varje dag. Företagets HR-avdelning har även skickat ut kuponger via sms för att



medarbetarna ska kunna njuta av en glass i vårsolen när de nu inte kan fika tillsammans.

- Vi använder videokonferens, snackar skit, har en gemensam playlist och tar en kaffe eller skålar i något ihop.

Hoppas du hittade något av värde i artikeln.  
Sprid den gärna.

Hälsningar,  
Bengt

[www.kallenbergcoach.se](http://www.kallenbergcoach.se)