

Ta tak i konflikter i virtuelle team, før de vokser seg store

Å samarbeide uten å møtes jevnlig kan være krevende. Derfor er det ekstra viktig å være oppmerksom når du leder virtuelle team. For kanskje ulmer det under overflaten. Da er det din oppgave som leder å fange det opp, før det er for sent.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: MONA NORDØY]

Leder- og teamutvikler Vigdis Austrheim har 20 års ledererfaring i bagasjen. De siste ti årene har hun valgt å jobbe med å gjøre andre gode, både team og ledere. Et område hun virkelig brenner for, er avstandsledelse. For selv om mange har fått mengdetrening i denne delen av lederfaget de siste årene, oppleves avstandsledelse ofte som mer krevende.

– Når du har et team som sitter på ulike steder, kreves mer bevisst samhandling. Det skal mer til for å skape den viktige teamfølelsen. Min erfaring er at konflikter i virtuelle team ofte skyldes at medlemmene ikke kjenner på like sterk tilhørighet til det aktuelle teamet. Da bryr de seg rett og slett ikke like mye om det som skjer utenfor egne oppgaver.

– Etter to år på hjemmekontor, der vi bare møtte hverandre i Teams-møter og sjelden i virkeligheten, har det skjedd noe med oss. Vi har fått enkelte følgeskader. På noen arbeidsplasser har hver medarbeider blitt som et lite enkeltpersonforetak, de jobber helst på hjemmekontor og prioriterer ut fra egne oppgaver og behov. Hvis du som leder ikke legger til rette for at teamet får gode møteplasser, hvor de kan bygge relasjoner, så kan det føre til mindre engasjement. Som leder er det din jobb å redusere den opplevde avstanden.

Uklar ledelse

Konflikter i virtuelle team starter ofte med utydelig ledelse. Dette gjelder for alle team, men det er ofte et mye større problem i virtuelle team, mener Austrheim.

– Uklare forventninger, utydelige roller og ansvar er ofte en kime til konflikt. Når man jobber på ulike steder, og ikke møtes like ofte, så avstemmes ikke forventningene like ofte som i mer tradisjonelle team, verken med leder eller de andre i teamet. Det som skjer, er at man antar at man har oppfattet ting riktig. Slike antakelser kan veldig raskt føre til misforståelser. Kanskje forventer den ene medarbeideren



«Jeg opplever jevnlig at teammedlemmer ikke er fornøyde med samarbeid eller leveransene til andre i teamet.»

VIGDIS AUSTRHEIM



noe av en annen, uten at det er uttalt. Og når dette ikke leveres, skaper det misnøye – uten at man i det hele tatt har snakket om det.

– Utydelig definering av roller fra leders side er en annen vanlig utfordring. I to av de teamene jeg bistår nå, er dette roten til problemene de opplever. Teammedlemmer er usikre på målene og føringene for arbeidet, de opplever uklare forventninger, og det føles forvirrende. Da er det ikke lett å levere en god prestasjon, og opplevelsen av mestring daler.

Misforståelser

Ifølge Austrheim bunner konflikter i virtuelle team ofte i misforståelser. Man snakker forbi hverandre, og

5 tips for å forebygge konflikter i virtuelle team

1. Ligg i forkant. Det krever at du er bevisst i lederrollen, skaper åpenhet og trygghet i teamet, og utøver relasjonsledelse.
2. Skap gode møteplasser som gir verdi og forsterker tilhørighet i teamet.
3. Vær tydelig på forventninger, rammer og roller, så kan du gi handlefrihet innenfor de rammene.
4. Invester tid i samspillet i teamet. Lag samspillsregler sammen.
5. Når det murrer et sted i teamet, så ta tak så tidlig som mulig. Det gjelder spesielt i virtuelle team.



«Uklare forventninger, utydelige roller og ansvar er ofte en kime til konflikt. Når man jobber på ulike steder, og ikke møtes like ofte, så avstemmes ikke forventningene like ofte som i mer tradisjonelle team, verken med leder eller de andre i teamet.»

VIGDIS AUSTRHEIM



avsjekker ikke om de andre har samme forståelse.

– Når man har et møte på kontoret, vil man ofte komme i snakk i korridoren eller ved kaffemaskinen i etterkant av møtet, eller i løpet av dagen. Da kan man få ryddet opp i feil og misforståelser, og så er det ute av verden. Men i virtuelle team, har man ofte ikke slike uformelle arenaer med småprat. Da er risikoen stor for at man tar med seg uoppklarte saker videre.

– Jeg opplever jevnlig at teammedlemmer ikke er fornøyde med samarbeid eller leveransene til andre i teamet. Men de færreste er trent på å gi og motta tilbakemeldinger. Det er krevende å si det til hverandre direkte, dette oppleves enda vanskeligere digitalt. Noen faller for fristelsen til å pakke inn budskapet sitt, så ingen til slutt forstår hva de egentlig mener. Andre velger å la være å ta det opp i det hele tatt. Da ligger misnøyen og ulmer, og fører til enda mer irritasjon. Til slutt kan det eskalere til en personkonflikt. Men hadde de snakket sammen og tatt tak i det før, hadde det sannsynligvis ikke blitt sånn.

Konfliktsky ledere

Å forholde seg til konflikter, kan være ubehagelig for mange. Dette gjelder også ledere. Noen velger å stikke hodet i sanden, og håpe at det går over. Men det fungerer veldig sjelden, spesielt når man ikke ser hverandre i hverdagen, påpeker Austrheim.

– Risikoen for at slike problemer eskaleres, er langt større enn sannsynligheten for at de forsvinner av seg selv. Med en travel leder, som ofte løper fra møte til møte, og kanskje bare ser medarbeiderne på kontoret et par ganger i uka, så vil vedkommende ikke nødvendigvis legge merke til at det murrer i teamet. Det kan være vanskelig å få med seg alt som skjer i et digitalt møte, spesielt hvis du velger å bruke

Teknikker for å løse konflikter

- Lytt for å forstå: Ta deg tid til å høre hva de andre sier, med fokus på å forstå.
- Vis respekt for alle: Hvis du har forutinntatte holdninger til én av partene i konflikten, vil det merkes. Da bør du hente inn ekstern hjelp, som kan hjelpe til med å skape en mer balansert dialog.
- Tilbakelesing: Be teammedlemmene fortelle hvordan de oppfatter viktige budskap underveis i dialogen, enten verbalt eller i en chat. Alle tolker ting ut ifra sine egne referanserammer, så tilbakelesing er en god teknikk for å avstemme og avklare.
- Verktøy for å forstå trigger: Profilanalyser kan brukes som diskusjonsgrunnlag innad i teamet. Her kan alle lære mer om hvordan de kan virke på andre, og hvordan de reagerer på andre typer profiler. Men styr alltid samtalen over på sak og atferd – det skal ikke handle om person.
- Trekantcoaching: Prat først med medarbeiderne én og én, for å lære mer om deres perspektiv på konflikten. Deretter kan du møte to og to sammen, slik at de selv må bidra til å avstemme situasjonen, og diskutere hva som skal til for at de skal komme videre.
- Skaff deg noen å sparre med: I noen team har konfliktene gått så langt at lederne ikke orker å ta tak i det, eller ikke vet hva de skal gjøre. Da trenger de hjelp, og noen å snakke med.

Ikke gjør dette

- Ikke fei ting under teppet og tro at det går over. Det gjør det ikke, sannsynligvis blir det bare verre.
- Ikke pakk inn tilbakemeldingene dine. Vær tydelig.
- Ikke tenk at du ikke har tid. Du må investere den tiden som trengs, for du har ikke råd til å la være.
- Ikke tro at voksne mennesker vil fikse problemene sine selv, hvis de bare tar seg sammen. De fleste trenger hjelp til å løse konflikter.

mobilen. Og ser ikke lederen problemet selv, er det lettere å feie det under teppet.

– Som leder må du tåle å stå i vanskelige situasjoner. Du kan ikke sky unna konflikter, du må agere tidlig, og ikke minst sørge for å ha verktøykassen du trenger for å løse dem.

Dette bør du være oppmerksom på

Som leder av et virtuelt team er det helt nødvendig å være i forkant av det som skjer, og jobbe aktivt med å forebygge konflikter. For risikoen for at de inntreffer, er høyere enn i andre team, ifølge Austrheim.

– Det er kanskje provoserende å si, men jeg mener konflikter ofte skyldes dårlig lederhåndverk. Ledere tar seg ikke tid til å lede, til å være tydelige nok, til å sette seg inn i hva den enkelte opplever som problematisk eller krevende, eller observere adferd de enkelte har i teamet.

– Jeg tror det kan skyldes at mange ledere er veldig operative, og de er opptatt av fag. I situasjoner der jeg kommer inn utenfra for å bistå lederen, ser jeg ting som lederen ikke ser. Det er lettere som ekstern, for jeg har ikke forutinntatte holdninger til noen av medlemmene i teamet.

– Og det finnes alltid signaler. Kanskje er det et teammedlem som tidligere har vært engasjert, men som nå begynner å melde seg ut av digitale møter. Kanskje begynner noen å slå av kameraet, eller de deltar ikke i chatten. Du ser av kroppsspråket at de ikke følger med i møtet. Invitasjoner til ulike samlinger avslås, og de kommer stadig sjeldnere inn på kontoret. Stemmevolum, negativt ladede ord, blikk, kroppsspråk og andre nonverbale signaler kan gi et hint om at det er noe som ikke er som det skal. Da må du som leder på banen.

Om Vigdis Austrheim

JOB: Erfaren lederrådgiver, som jobber med ledelse og team gjennom foredrag, workshop og kursing.

ERFARING: Leder i norske og internasjonale selskap i IT-bransjen i over 20 år. Har ledet fagmiljøer, drevet større endringsprosesser og vært med på større digitale transformasjoner, blant annet som leder i Microsoft internasjonalt og ved hovedkontoret i USA.

UTDANNING: Lederutdanninger fra Stockholm School of Economics og Harvard Business School, NLP Executive Coach. Sertifisert på ulike leder- og teamverktøy.



Invester i de riktige tingene

På spørsmål om det i det hele tatt er mulig å skape gode virtuelle team, med alle disse risikofaktorene for konflikter, er svaret et tydelig ja. Det er mer utfordrende, men det er absolutt mulig, fastslår Austrheim.

– Noen av de beste teamene jeg har vært i, har vært internasjonale ledergrupper som bare møttes noen få ganger i året. Det handler om å investere i det som trengs for at det skal fungere godt.

– Mitt råd til alle ledere er å bruke tid og energi på å bli kjent med hvert enkelt medlem av teamet. Ta deg alltid tid til én-én-samtaler, spesielt i starten av samarbeidet, for å skape en følelse av tilhørighet til hverandre. Hvis du kan, så møt hverandre fysisk, og bli kjent med deres omgivelser. Skap gode samtaler, der du blir kjent med dem og deres verdier. Hvordan liker de å jobbe? Hva motiverer dem? Blir du godt kjent med medarbeiderne dine, og vet hvordan de oppfører seg når de trives, så kan du lettere merke når noe ikke er som det skal.

– Også teamet bør samles til fysiske møter en gang iblant. De fleste team i dag er hybride, så selv om de jobber mest digitalt, møtes de ansikt til ansikt innimellom. Det er viktig, men det behøver ikke være så ofte. For noen team er det tilstrekkelig å møtes noen få ganger i året. Og uavhengig av om de er digitale eller fysiske – det aller viktigste er at møteplassene gir gode rammer og strukturer for samarbeid.

Resultatene vil lide

Å kontinuerlig jobbe med forebygging, er helt avgjørende. For når konflikten er et faktum, vil engasjementet i teamet lide. Ganske raskt vil det gå ut over prestasjonene, og virksomhetens resultater, påpeker Austrheim.



«Det er kanskje provoserende å si, men jeg mener konflikter ofte skyldes dårlig lederhåndverk.»

VIGDIS AUSTRHEIM

– Konflikter gjør folk utrygge. Tar du ikke tak i utfordringene raskt og effektivt, løper du en stor risiko for at problemene bare øker. Folk kan søke seg bort fra teamet, bli sykemeldt, eller si opp. Det er psykisk krevende å stå i konflikter, og det stjeler alt fokus og energi. Da er det klart det vil merkes på virksomhetens resultater, avslutter Austrheim. *