

Globale team

Hvordan skape gode rammer for samarbeid i globale team

Ledelse av team som er spredt over landegrensener og i ulike tidssoner er i stigende grad en utfordring for norske ledere.

Av Thomas Tøth og Karsten Eskelund
redaksjonen@ukeavisen.no

Et tradisjonelt arbeidsmiljø hvor vi sitter ved siden av hverandre er det lett å bli kjent; vi spiser lunsj sammen og går på julebord sammen. Det er vanskelig å forestille seg en arbeidsplass hvor man kun har faglige samtaler. Når alle arbeider sammen under samme tak bygger vi automatisk opp mellommeneskelige relasjoner.

Gode relasjoner er viktig også i globale team

Er det da viktig å skape interpersonelle relasjoner i globale team, som nettopp karakteriseres av at vi ikke sitter i nærheten av hverandre? Det enkle svaret på dette er: Ja! Gode relasjoner er rett og slett et veldig godt utgangspunkt for godt samarbeid.

Når vi bygger opp relasjoner lærer vi masse om hverandre som man ikke på en enkel måte kan kommuniseres eksplisitt. Dette er den såkalt *tause kunnskapen*. Manglende interaksjon blir ofte til dårlige relasjoner. Dette påvirker samarbeidet negativt og har også en negativ innflytelse på distansemedarbeiderens mulighet for karriereutvikling.

Forskjellen på samlokaliserte og globale team: Passiv face-time.

Når vi sitter i umiddelbar nærhet av hverandre kan vi ikke unngå å snappe opp masse kontekstuell informasjon. Dette skjer ved å observerer den andre og er hva Kimberly Elsbach og hennes kolleger kalles «passiv face-time». Passiv face-time brukes ubevisst til å vurdere andres karakter.

Dersom det gjentagende skjer noe utilfredsstillende, slik som forsinkelse i en leveranse fra en kollega, eller en ikke forstår måten «de andre» jobber på, så finner man på plausible forklaringer på hvorfor «de andre» agerer som de gjør.

I distribuerte team, hvor vi ikke har passiv face-time så viser forskningen at de virtuelle kollegaenes karaktertrekk ofte ubevisst vurderes mer negativt enn for de vi ser hver dag.

På samme måte som vi har en tendens til å ubevisst vurdere samlokaliserte kollegaers karakter positivt ser det altså

ut til at vi ubevisst vurderer virtuelle kollegaers karakter negativt. Passiv face-time er av avgjørende betydning for samarbeidsrelasjoner!

«Det er viktig å møtes for å lære hverandre å kjenne, slik er det bare!»

Forskning er relativt entydig når det gjelder verdien av å møtes ansikt til ansikt i globale team. Når spørsmålet kommer opp så sier de fleste: «det er viktig å lære hverandre å kjenne». Når folk lærer hverandre å kjenne, så lærer de også noe om hverandres styrker og svakheter, de lærer noe om arbeidsformen, kommunikasjonsformen, samt hierarkier og maktforhold på den aktuelle arbeidsplassen. Ikke minst lærer de om konteksten for hvordan arbeidet utføres.

For de aller fleste av oss er det vanskelig å skape relasjoner uten å være fysisk i nærheten av hverandre. En del av forklaringen handler om kontekstuell kunnskap: alle de ting vi, som nevnt ovenfor, helt automatisk oppfatter når vi er samlokalisert, går vi glipp av når vi skal samarbeide over distanse. Nettopp fordi det er snakk om *taus kunnskap*, så er det ikke noe vi noensinne tenker på å fortelle til våre virtuelle kollegaer, eller å spørre dem om.

En annen del av forklaringen handler om kroppsspråk, og forsinkelse i kommunikasjonen. Medier uten mulighet for tolkning av kroppsspråk er vanskeligere å bruke og gir flere muligheter for feiltolkning enn når vi kommuniserer ansikt til ansikt.

En tredje del av forklaringen er det sosiale aspekt. Man trives bedre og således yter mer når man kan se hverandre ansikt til ansikt, og at bare det å være i nærheten av hverandre støtter den sosiale interaksjonen.

Men betyr så dette at vi ikke kan etablere gode relasjoner uten fysiske møter?

Tillitt: Fundamentet for gode relasjoner

Fundamentet for gode relasjoner ligger i at det er tillitt mellom partene. Dersom partene ikke har tillitt til hverandre så kan de heller ikke ha en god relasjon.

I team hvor alle er plassert på samme sted så oppstår sosiale interaksjoner oftest av seg selv. Tillitt skapes over tid og gode relasjoner etableres. Når vi jobber virtuelt

går vi ofte mer direkte på sak, uten den mer uformelle praten om hva man gjorde i helgen og liknende. For å kunne jobbe godt sammen i distribuerte team er det viktig å designe den sosiale interaksjonen. Ledelsen må fokusere på bygging av tillitt i distribuerte team.

Tillitt er til dels basert på vurderingen av en annen persons evne til å løse en bestemt oppgave, samt dennes integritet – altså hvorvidt man kan stole på at personen gjør som han sier. Begge deler vurderes ut fra tidligere erfaringer med samme person i lignende situasjoner. Over tid blir bygges tillitt, med mindre den brytes mer abstrakt. Sagt på en annen måte; det er mulig å ha tillitt til en person i situasjoner som i liten grad minner om tidligere situasjoner, under forutsetning av at tillitten i disse situasjonene blir respektert.

Det er for øvrig verdt å merke seg at det kun gir mening å snakke om tillitt i situasjoner hvor noe står på spill, hvor det eksisterer en risiko. Sagt på en annen måte: dersom det ikke er noen konsekvens ved et tillitsbrudd så gir det ikke noen mening å snakke om tillitt. Herav følger det at graden av tillitt som er nødvendig i en gitt situasjon er proporsjonal med den risikoen som er forbundet med tillitsfull adferd. Det betyr således at graden av tillitt som er nødvendig for at vi vil låne bort 100 kroner til en vi kjenner er fundamentalt forskjellig fra den tillitt som er nødvendig for at vi skal låne ut 100.000 kroner.

Hvordan bygger man opp tillitsfulle relasjoner i praksis?

I og med at vi kun snakker om tillitt i de situasjonene der det står noe på spill, så er det også viktig at vi så å si «spiser elefanten i små biter» når vi skal bygge opp tillitsfulle relasjoner i praksis. En av utfordringene man har sett med offshore outsourcing av IT og IT-relaterte tjenester er at man går for hardt ut, her ment i den forstand at man forventer at de involverte medarbeiderne har et svært høyt nivå av tillitt til deres nye virtuelle kollegaer fra starten av.

Derfor: *Start langsomt!* Det tar tid å skape tillitt til hverandre og hvis medarbeiderne oppfatter risikoen ved å samarbeide som for stor til å begynne med, så går samarbeidet fort i stå. Dette betyr at du som leder kan hjelpe til med å få samarbeidet til å fungere bedre

underveis dersom du sørger for at medarbeiderne starter med en oppgave som ikke involverer den helt store risikoen.

Et annet vesentlig moment for å komme godt i gang med globalt prosjektsamarbeid er at hver enkelt prosjektdeltagers rolle og forventede bidrag er klart for alle de andre prosjektdeltagerne.

Imiter samlokalisering

En av de vesentligste forskjellene fra samlokaliserte til distribuerte team fraværet av passiv face-time. Det er mulig å kompensere for dette. Her er noen eksempler som har vist seg å fungere i praksis:

Hils på dine virtuelle kollegaer på chat hver dag. På samme måte som du går igjennom kontoret og sier et kort «hei» til de fleste, så vil denne enkle hilsen kunne minne dere på at det kanskje er noe annet å prate om.

Hold webcam på en hel dag. På samme måte som i delte kontorer og i kontorfellesskaper så gir dette en mulighet for å holde visuell kontakt – og det minsker den mentale avstanden. Dersom det er noe man ønsker å spørre om, så er dette mye enklere dersom man faktisk ser ansiktet på den man ønsker å spørre. Et triks er å sette kameraet litt vekk, og å ikke ha det «rett i ansiktet».

Book «åpen-chat»-møter i 3 timer. Formålet er ikke å ha en spesifikk agenda, heller ikke å skrive eller prate sammen tre timer i strekk. Formålet å signalisere tilgjengelighet, at det er ok å ta kontakt når det er behov for det; at de virtuelle kollegaene på denne måten prioriteres på samme måte som de man deler kontor med.

Utfordringen ved slike imitasjoner av samlokalisering er naturligvis at det virker kunstig og merkelig, særlig i starten. Over tid blir det til en naturlig, behagelig og produktiv måte å arbeide på. Muligens virker ikke eksemplene ovenfor direkte for ditt team. Men det kan varmt anbefales å eksperimentere for å finne de løsningene som passer for deg.

Når kontroll skaper tillitt

En vesentlig utfordring ved å samarbeide i distribuerte team er at vi typisk kun kan se hverandres output. Vi vet ikke om de virtuelle kollegaene har det kjempetravelt og jobber effektivt, eller om de kaster bort tiden. Dette betyr at vi må tilpasse vår arbeidsprosess til det distribuerte teamet.

I Skandinavia er vi stolte over vår åpne og delegerende ledelsestil.

Kontroll er nærmest et fyord. Vi forteller med stolthet at vi har tillitt til våre medarbeideres selvstendighet, og at disse kan utføre sitt arbeid uten detaljert oppfølging, gjerne fra et hjemmekontor. Vårt lave nivå for kontroll er ikke hensiktsmessig når vi jobber i globale team. Dette er ikke kun fordi vi i globale team ofte jobber med kollegaer fra en mer hierarkisk kultur hvor kontroll er vanlig. Dette er også fordi det lave nivået av kontroll bidrar negativt til gjennomslagskraften omkring evner, produktivitet og engasjement i distribuerte team.

Når naturlig interaksjon og tillitsfulle relasjoner ikke kommer av seg selv på grunn av den manglende passive facetime så blir vi nødt til å skape synlighet i det usynlige arbeidet – og kontrollmekanismer er et godt verktøy til dette.

Vi tenker ofte på kontroll som en motpol til tillitt, men kontrollmekanismer, slik som statusrapporter og møter kan faktisk styrke tillitten. La oss ta et eksempel: De virtuelle kollegaene leverer hver eneste uke en rapport som viser hva de har brukt tiden på. Dette gir en innsikt som kompenserer for den fysiske distansen og i tillegg så er den tillitsskapende, idet den sort på hvitt viser at man kan stole på at de leverer en fornuftig innsats. Over tid blir rapporten overflødig, nettopp fordi den har vært med på å bygge tillitt til de virtuelle kollegaene.

Det er kontroll ja, kanskje til og med «unorsk». Og det er en annerledes måte å jobbe på. Men dersom vi skal ha suksess med globalt samarbeid, så krever det at vi er i stand til å endre måten vi jobber på.

4 råd for hvordan du som leder kan skape tillitt i globale team:

Start langsomt. Øk risiko over tid, så er det lettere å komme godt ut fra start

Bruk rollebeskrivelser og introduer hvert enkelt teammedlem: Hvorfor er hun her, og hva forventes hun å bidra med.

Imiter arbeidslivet i et team der alle sitter sammen

Skap synlighet i det usynlige arbeidet, og være ikke redd for kontrollmekanismer – de er nødvendige

Thomas Tøth driver konsulentfirmaet SourceWise som hjelper organisasjoner i en global kontekst. Karsten Eskelund er seniorrådgiver i sourcing-rådgivningsselskapet Infocom. ○