

MEDARBEJDEREN PÅ DISTANCEN

– rekruttering og onboarding af din nye virtuelle medarbejder

At rekruttere en medarbejder til at arbejde på distancen kan være svært. Det kræver 'noget ekstra' af en kommende medarbejder at bestride et job i en virtuel kontekst. Når den rette kandidat er i hus, så kræver det også 'noget ekstra' at blive onboardet i et virtuelt team. I denne artikel giver vi nogle bud på, hvilke kompetencer man skal have for øje hos en mulig kandidat, samt hvordan HR kan supportere onboardingprocessen bagefter.

Tekst: Lise Dahl Arvedsen og Liv Otto Hassert, ph.d., partnere ved Augmenti

Rekrutteringen af den rigtige kandidat

Det er en kunst at finde den rigtige medarbejder, uanset om det er til et virtuelt team eller ej. Som HR-medarbejder med ansvar for rekruttering er det ens fornemmeste opgave at kunne gå ind i et team og dels høre, hvad lederen ønsker sig, men også til et vist punkt at kunne se, hvad teamet har brug for. At finde den rigtige medarbejder er ikke udelukkende et spørgsmål om, at kandidaten matcher en liste med alle de rigtige kvalifikationer, men om det hele menneske, der skal være med til at skabe synergieffekter fremadrettet.

Hver stilling kræver et sæt faglige kompetencer, som skal besiddes, for at stillingen kan blive varetaget. En medarbejder, der skal arbejde på distancen, skal ligeledes besidde en række personlige og sociale kompetencer for at kunne begå sig effektivt i det virtuelle rum.

Tidlig forskning har forsøgt at afdække personlighedstyper i forhold til det virtuelle arbejde; her blev først peget på, at introverte var gode, da de, grundet den lave grad af fysisk tilstedeværelse, som er gængs i virtuelt arbejde, ikke ville lide socialt afsavn. Senere blev der tværtimod peget på ekstroverte som oplagte til virtuelt arbejde. De kan 'give lyd', altså de er ikke tilbageholdende, men er i stand til at ytre meninger proaktivt. I dag må vi dog erkende, at dét at arbejde virtuelt i høj grad kræver nogle specifikke kompetencer, men det kan ikke koges ned til én personlighedstype.

Men hvad er det så, vi skal have i kikkerten, når vi leder efter den gode virtuelle medarbejder?

Lise Dahl Arvedsen

ph.d., partnere ved Augmenti

Find den rigtige kandidat:

- 1) Der findes ikke én rigtig *personlighedstype* til et virtuelt team – tværtimod er diversitet vigtigt for samarbejdet
- 2) Det handler ikke om at være ekstrovert eller introvert, men særligt om evnen til at tage *ansvar*
- 3) En god *forventningsafstemning* ved ansættelsen er altafgørende – nye medarbejdere skal være bevidste om, at det er anderledes at arbejde i en virtuel kontekst

Hvad skal man se efter?

Det første, vi skal kigge på, er, om kandidaten **hviler i sine faglige kompetencer** – og hverken er overdreven selvkritisk eller overdreven selvsikker. Begge dele er svære at lede og samarbejde med i det virtuelle rum, hvor man har langt mindre tid til at 'være sammen', end hvis man sad på samme kontor. Den gode virtuelle medarbejder er altså bevidst om sine egne muligheder og potentiale, men også begrænsninger.

Den næste evne er altafgørende for, om kandidaten er relevant eller ej. Den virtuelle medarbejder skal **ønske at tage ansvar**. På distancen kan det nemlig være let at gå under radaren, at gemme sig. Hvis ikke der bliver løftet i flok, bliver det virtuelle team ikke stærkt. Evnen til at tage ansvar – både for eget arbejde og for teamet som helhed – er altså afgørende for en kandidats potentiale som virtuel medarbejder.

Det er også vigtigt, at kandidaten har **stærke kommunikative kompetencer** forstået på den måde, at man er god til at 'give lyd'. Det handler ikke om at have et pletfrit engelsk eller være ekstremt ekstrovert. I stedet handler det om, at en stærk virtuel kandidat har villighed og en glæde ved at sætte ord på det, der mangler, det, der virker, og det, der kunne være bedre. De er gode til at lytte og til at udtrykke sig.





Sidst, men ikke mindst, så har den gode virtuelle medarbejder **stærke relationelle kompetencer**. Berøringsfladen i det virtuelle team er ganske lille. Oftest har virtuelle teams deres primære kontakt gennem et online miljø (fx mails eller chat i Teams mv.), samt ugentlige eller daglige møder. Som virtuel medarbejder skal man på ganske kort tid og med ganske få input kunne afkode, hvordan ens virtuelle kollegaer har det – det vil sige, at alt det man i et face-to-face-team afkoder i løbet af dagen, skal man kunne aflæse på ganske kort tid i det virtuelle rum.

Gode kompetencer til det virtuelle rum:

Det handler ikke om introvert/ekstrovert, men om at

- hvile i sine kompetencer
- tage ansvar
- have stærke kommunikative kompetencer
- være socialt reflektiv og have stærke relationelle kompetencer

Onboarding

Den rigtige kandidat er fundet, og nu skal han/hun onboardes i teamet. Her spiller både lederen, det eksisterende team og HR vigtige roller, for onboarding processen er mere kompliceret i et virtuelt team, end når man sidder på samme lokation. Som ny medarbejder kan det være svært at finde sin plads i teamet, når man kun 'ser' sine kollegaer til et virtuelt ugentligt teammøde. Derfor skal lederen, gerne med support fra HR, skabe et socialt sikkerhedsnet og nogle rammer i det virtuelle rum, hvorved den nye virtuelle medarbejder kan integreres i teamet.

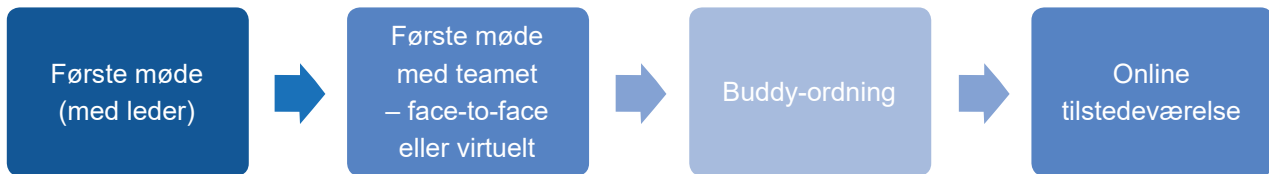
(Onboardingproces se figur næste side)

Liv Otto Hassert

ph.d., partnere ved Augmenti



Onboardingproces



Som det første vil det være optimalt, at hele teamet mødes **face-to-face**. Er det ikke muligt, må lederen rejse afsted og mødes med medarbejderen eller vice versa. Det er vigtigt at skabe en god grobund for en god leder-medarbejder-relation.

Er det ikke muligt for teamet at mødes face-to-face, så sørg for, at lederen arrangerer et **virtuelt møde** ganske kort efter medarbejderens opstart. Mødet skal være dedikeret til en social indflyvning af den nye medarbejder. På grund af den lille berøringsflade, der er i et virtuelt team, kan det tage lang tid for en ny kollega at lære sit team at kende, hvis man ikke får noget hjælp. Derfor skal der dedikeres tid til, at alle i teamet skal introducere sig selv; ikke bare ud fra, hvad man hver især arbejder med, men også hvem man er som menneske. Selvom det kan virke forceret, så er det utrolig effektivt i forhold til at få den nye til at føle sig hjemme. HR kan hjælpe med at facilitere denne type møde ved fx at udarbejde en skabelon, som teamet kan tage udgangspunkt i, eks. hvornår skal mødet holdes, hvad kan være relevant information at dele m.m. – samt foreslå konkrete øvelser eller onlinespil, som kan understøtte processen.

Dernæst skal der etableres en **buddy-ordning**. Sørg for, at lederen matcher den nye medarbejder med en kollega på tværs af lokationer. Den nye medarbejder og dennes 'buddy' skal arrangere en række virtuelle kaffeaftaler, hvor de bruger 30-60 min. på at tale sammen. Det sikrer en behagelig indflyvning for den nye medarbejder, både socialt og fagligt. På sigt vil det skabe en relation, der kan understøtte faglig udvikling og en følelse af (virtuelt) nærvær. HR kan supportere dette ved fx at synliggøre, hvad forventningerne til denne type møder er, lave opfølgning samt stå til rådighed ved evt. opfølgende spørgsmål.

Onboarding af nye virtuelle medarbejdere:

- Tænk altid face-to-face-møde (for alle)
- Dediker et (virtuelt) møde til social indflyvning
- Buddy-ordning
- Fokus på det virtuelle rum - ekstra indsats med online tilstedeværelse

Det gamle ordsprog 'ude af øje, ude af sind' er spot-on i forhold til det virtuelle samarbejde, og det giver specielt udfordringer for den nye medarbejder, der nemt bliver glemt i det virtuelle rum, især hvis denne ikke har stærke kommunikative og relationelle kompetencer. Alle i teamet skal derfor yde en **ekstra indsats med online tilstedeværelse**. Teamet skal invitere den nye medarbejder med i det sociale, som foregår online (chats, dele billeder, GIFs osv.), så den nye kollega bliver aktiv spiller i det virtuelle samvær. HR kan ligeledes her hjælpe; alt efter den givne leders (og teams) bevidsthed om udfordringerne ved virtuel onboarding kan HR supportere ved at italesætte behovet for en ekstra onlineindsats, og hvordan man aktivt kan skabe inklusion ift. både det faglige og det sociale. Hvad der præcist passer til det givne team, er det vigtigt, at lederen (evt. i dialog med HR) overvejer nøje.

Det kræver altså 'noget mere' at arbejde virtuelt, og man skal hjælpe den nye distance-medarbejder til at blive en værdifuld tilføjelse til det eksisterende virtuelle team – dét er vigtigt at have for øje i den virtuelle rekrutterings- og onboardingproces.