

# UTMANINGAR MED LEDARSKAP PÅ DISTANS OCH MILLENNIALS

**K**ompetens inom ledarskap på distans är en av flera faktorer som kan vara avgörande för att behålla millennials, en generation som inom 4 år väntas stå för halva den globala arbetsstyrkan och som dessutom byter jobb oftare än någon tidigare generation. Det finns en stark tilltro till att ledarskap på distans kommer fortsätta öka kommande år och flexibiliteten det medför är något som millennials värderar högt. Det räcker dock inte att vara bra på att behålla millennials, man måste även veta vad deras drivkrafter är och vilka behov de har för att attrahera dem från första början.

Pro&Pro i Sundsvall har genomfört en undersökning där litteratur, artiklar och forskning inom områdena ledarskap på distans och millennials har jämförts med hur det ser ut i regionen idag. Ett flertal intervjuer med ledare från olika företag med varierande storlek och från olika branscher har varit grunden för undersökningen.

Vilka är de största utmaningarna med ledarskap på distans?  
Vad är utmärkande hos generationen millennials?  
Är företagen i regionen rustade för utmaningen att attrahera och behålla Millennials?  
Det är några av frågeställningarna som undersökningen ger svar på.

## LEDARSKAP PÅ DISTANS

Hos 85 % av de tillfrågade företagen i Sundsvall förekommer det arbete på distans i någon utsträckning. I vissa fall är det ett krav för att kunna utföra arbetet, till exempel hos de konsultbolag där medarbetarna arbetar på plats hos kund eller företag där utesäljare åker runt till sina kunder, och i andra fall sker en del av arbetet hemifrån. Exempel på arbetsuppgifter som enligt

undersökningen anses vara lämpliga att göra på distans är vissa administrativa uppgifter, uppföljning, uppgifter som kräver att man är fokuserad och arbetsuppgifter som kräver att man är på plats hos kund. En majoritet av de tillfrågade anser att de blir mer effektiva då de sitter hemma och inte blir störda medan några tvärtom menar att det är bättre att vara på plats på

✚ **Millennials är personer födda ungefär år 1980-2000.**  
*(definitionen varierar)*

✚ **73 % av de intervjuade företagen tror att ledarskap på distans kommer öka.**

✚ **Varför distansarbete?**

- Krav för jobbet
- Vardagspusslet
- Effektivitet
- Flexibilitet

✚ **De största utmaningarna med ledarskap på distans:**

- Kommunikation
- Social gemenskap
- Tillhörighet
- Kontroll
- Se utveckling
- Coacha
- Bygga relationer
- Återkoppling
- Arbetsbörda
- Ha koll på hur medarbetarna mår
- Teknikstrul
- Balans mellan arbete och fritid

kontoret och snabbt kunna diskutera både stora och små frågor med sina kollegor. Mindre lämpligt på distans är enligt de tillfrågade intervjuer, möten, utvecklingssamtal, teamövningar och självklart de arbetsuppgifter som kräver att man är på plats som till exempel produktion.

Att ha möjligheten att arbeta hemifrån är mycket uppskattat då det innebär att arbetet kan anpassas efter livspusslet med dagstider, snickare, sotare och annat som dyker upp i vardagen. Det innebär även att man slipper förflytta sig från hemmet. Även om möjligheten finns är det främst i just de undantagsfallen som nämndes som arbete hemifrån sker, övrig tid föredrar företagen i regionen att medarbetarna är på plats för att inte tappa den sociala gemenskapen.

”ATT ARBETA MED  
LEDARSKAP PÅ PLATS  
OCH LEDARSKAP PÅ  
DISTANS ÄR TVÅ HELT  
OLIKA SAKER”

Oavsett om anledningen till arbete på distans är ett krav, ett sätt att få ihop livspusslet eller ett sätt att arbeta mer effektivt ställer det andra krav på ledarskap än när arbetet utförs på plats. ”Att arbeta med ledarskap på plats och ledarskap på distans är två helt olika saker. Att leda på distans är mycket svårare” enligt en ledare som under många år

har arbetat inom båda områdena. Vad är egentligen skillnaden? För att svara på det har de största utmaningarna med ledarskap på distans undersökts både ur en medarbetares och ur en ledares perspektiv.

Att ha sin ledare på distans kan bidra till utveckling då arbetet i många fall blir mer självständigt. Samtidigt är det svårare att få tillräcklig coachning, bekräftelse och återkoppling av sin ledare. Andra faktorer som den sociala tillhörigheten, peppen från teamet och känslan att vara sedd kan lätt påverkas, framför allt om medarbetaren sitter hemma själv. En vanlig uppfattning hos de tillfrågade är att det är svårare att skapa förtroende och tillit på distans vilket påverkar relationen mellan medarbetare och ledare. Det blir en tröskel för medarbetarna att vara helt ärliga med hur de mår och dela med sig av privata saker till sina ledare samtidigt som ledarna inte ser medarbetarna dagligen och själva kan upptäcka om något inte står rätt till. Ytterligare en svårighet med att arbeta på distans i dagens samhälle, då du är ständigt uppkopplad, är att det kan vara svårt att separera arbete och fritid. Effekten kan vara att medarbetaren jobbar för mycket och känner sig stressad, men det kan också leda till att fritiden tar över och påverkar arbetet negativt av den anledningen.

Nästan alla de intervjuade ledarna som arbetar på distans nämner en gemensam kritisk faktor vid ledarskap på distans

och det är tydlighet. Tydlighet i kommunikation, en tydlig målbild och att det tydligt ska framgå vad som förväntas av medarbetaren är några exempel. Att leda processer handlar dock inte enbart om tydlighet, det är även viktigt att ha förmågan att motivera.

”70 % AV ETT FRAMFÖRT  
BUDSKAP UTGÖRS AV  
KROPPSSPRÅKET”

Eftersom ca 70 % av ett framfört budskap utgörs av kroppsspråket är det lätt att förstå att det kan bli feltolkningar och andra missar i kommunikation vid arbete på distans. Detta är något många av de tillfrågade har märkt av men samtidigt menar en av dem att kommunikationen är mer effektiv när den sker på distans och samtalen blir mer sakliga. Är det en fördel med kortare, mer konkreta samtal? Flera tillfrågade menar att de små dagliga samtalen i till exempel fikarummet och när man går förbi varandra i korridoren är de som bidrar till att bygga relationer och öka tillit och att missa just de vardagliga samtalen är en av utmaningarna när en medarbetare arbetar på distans. En konsekvens av att inte ha en god relation och tillit är att det blir svårare att veta hur medarbetarna mår, om de är stressade, se när det finns behov av hjälp och få reda på mer

personliga saker. För att bygga relationer trots distans är teambuildingaktiviteter samt att träffas kontinuerligt värdefullt. Utöver kommunikationshinder är det även svårare för ledarna att dagligen se hur medarbetarna presterar när de är på distans vilket är ett hinder vid prestationsbedömning, utvecklingssamtal, uppföljning, lönesamtal och återkoppling.

Trots att ledarskap på distans redan finns hos många av företagen, att det förväntas öka i framtiden och att det anses vara ett annorlunda och enligt vissa svårare ledarskap är det förvånansvärt få som har riktade kompetensinsatser inom området. Svar som "Det skulle vara bra att ringa in ledarskap på distans som ämne, man blir aldrig fullärd och det händer hela tiden nya saker" och "Det behövs mer kunskap inom området" varvas med "Vi har erfarenhet och har alltid haft det" och "Vi är så få som arbetar på distans så det finns inga planer att gå utbildningar". Det är inte alla som är positiva till riktade kompetensinsatser men många är det och ser fördelarna med att öka sina kompetenser inom området.

## MILLENNIALS

Millennials sägs vara en generation som utmärker sig med sitt samhällsengagemang och sin vilja att bidra till en bättre värld. Framgång mäts i deras ögon inte bara i finansiella mått, det måste också finnas ett högre syfte. Arbete inom CSR,

samhällsansvar, miljöpåverkan, jämställdhet och liknande områden är idag viktigare än någonsin tidigare och tilltalar inte bara nya medarbetare utan även en stor kundgrupp bestående av millennials. De drivs av etik och moral, har en stark entreprenörsanda och flexibilitet i form av anpassningsbara arbetstider och möjligheten att arbeta på distans börjar bli mer ett krav än ett önskemål på arbetsplatser där det är möjligt. Enligt en undersökning av revisionsbyrån PwC är flexibla arbetstider rankat så högt upp som på plats två, tätt efter träning och utveckling, på listan för vilka fördelar millennials värderar högst på sin arbetsplats. Att få arbeta med starka coacher och mentorer och att få möjligheten att testa olika roller för att få erfarenhet toppar listan för vilka utvecklingsmöjligheter som är viktigast. För att tillgodose både önskemålet om att ha möjligheten att arbeta på distans och att få arbeta med starka coacher krävs det god kompetens inom ledarskap på distans. Utöver det är enligt undersökningen möjligheter till karriär och en konkurrensmässig lön de två viktigaste faktorerna för att en arbetsgivare ska vara attraktiv.

Värderingar är något som är viktigt oavsett generation men de ser olika ut. De högst rankade värderingarna för äldre generationer är rättvisa, integritet, familj, praktiskhet och plikt medan de för millennials är lycka, passion, upptäckter, mångfald och att dela med sig.

✚ **87 % av millennials tycker att mätning av framgång ska inkludera ett högre syfte.**

✚ **63 % av millennials anser att deras ledarskapskompetens inte utvecklas fullt ut av deras företags ledning.**

✚ **53% av ledare som anställer anser att det är svårt att hitta och behålla millennials.**

✚ **56 % har svurit på att aldrig arbeta på ett visst ställe på grund av företagets värderingar.**

✚ **Millennials drivkrafter och hur du behåller dem:**

- Högre syfte
- Balans mellan arbete och fritid
- Hög lön
- Rädda världen
- Samhällsansvar
- Etik och moral
- Utveckling
- Möjlighet till karriär
- Flexibilitet
- Ledare som stöttar
- Variation

Millennials har växt upp i en värld som förändras snabbt, den senare delen av generationen har dessutom växt upp ständigt uppkopplad, och merparten gillar inte monotont arbete. Gruppen är effektiva på multitasking och de är vana vid att det går snabbt. Detta i kombination med ett globaliserat samhälle med oändliga möjligheter avspeglas i undersökningar som visar att millennials byter jobb oftare än någon tidigare generation. Vad bör man göra som arbetsgivare för att behålla millennials?

Samtidigt som en konkurrensmässig lön och utvecklingsmöjligheter är viktigt är, enligt en undersökning av Universum där över 24 000 studenter har svarat, det absolut viktigaste för den framtida karriären att uppnå en balans mellan arbete och privatliv, något som anses vara en av de största utmaningarna med ledarskap på distans. Universums undersökning listar även vad som är viktigast för att vara en attraktiv arbetsgivare och det finns höga förväntningar på ledarskapet i form av ledare som stöttar deras utveckling. På många företag kommer det återigen innebära att det är viktigt att ha kompetens inom ledarskap på distans.

Hos de tillfrågade företagen i Pro&Pro:s undersökning är det några av de ovan nämnda önskemålen som anses synas tydligt. De är att arbeta för ett högre syfte,

utvecklingsmöjligheter, flexibilitet och att ledarskapet är bra. Vissa har inte märkt av någon skillnad alls mellan generationerna medan andra lyckades pricka in flera av de enligt forskning generationsspecifika dragen för millennials. Någon nämner att millennials har svårare att hantera motgångar och en annan säger att det är en curlad generation som är lite bortskämd men överlag är de tillfrågade positiva till generationen. Många av de tillfrågade har koll på önskemålen hos millennials men frågan är om de är rustade för att attrahera och behålla dem?

Millennials skapar sig en egen bild av en arbetsgivare via bland annat sociala medier, de kollar inte bara på företagets hemsida. Här ligger företagen i regionen bra till och syns på sociala medier och vissa har till och med tagit det steget längre och framför en mer personlig presentation av sig själva via sina medarbetare som syns på exempelvis en blogg. I dagens samhälle är det dock svårt att sticka ut och synas i de sociala mediernas brus. Några få har tagit det steget längre och syns på universitet och på mässor, någon syns via prisutdelningar och många har olika typer av kampanjer för att synas.

För att attrahera millennials är utvecklingsmöjligheter och flexibilitet två ord som verkar gå hem hos millennials i regionen. Att erbjuda det attraherar många millennials men det är viktigt att företagen också kan hålla vad de

lovar för att behålla dem, de är ju trots allt generationen som byter jobb oftare än någon tidigare generation. Annonserna går mot det mer personliga hållet och det är inte bara befattningsbeskrivningen som presenteras utan även en mer ingående beskrivning av vilka företagen är och vad de står för. Värderingar presenteras tydligt på respektive företags hemsida och genomsyrar hela företagets verksamhet, internt är de tydligt representerade men hur väl de syns utåt är väldigt varierande. Värderingar är en viktig faktor i valet av arbetsgivare och något företagen i regionen bör överväga att bli bättre på att presentera externt. Samma sak gäller för deras arbete inom CSR, samhällsansvar och liknande områden. Många är bra på att arbeta med de frågorna och presentera det internt men det skulle hos flera av företagen med fördel kunna synas mer utåt. Den beskrivna bruksandan, arbetet med samhällsfrågor, välgörenhet och viljan att utveckla regionen är väl i linje med millennials önskan att arbeta för ett högre syfte och det är något företagen i regionen bör vara stolta över och visa upp ännu mer.



**Linnéa Lindström**  
**Juniorkonsult, Pro&Pro**  
**Internship 2016**