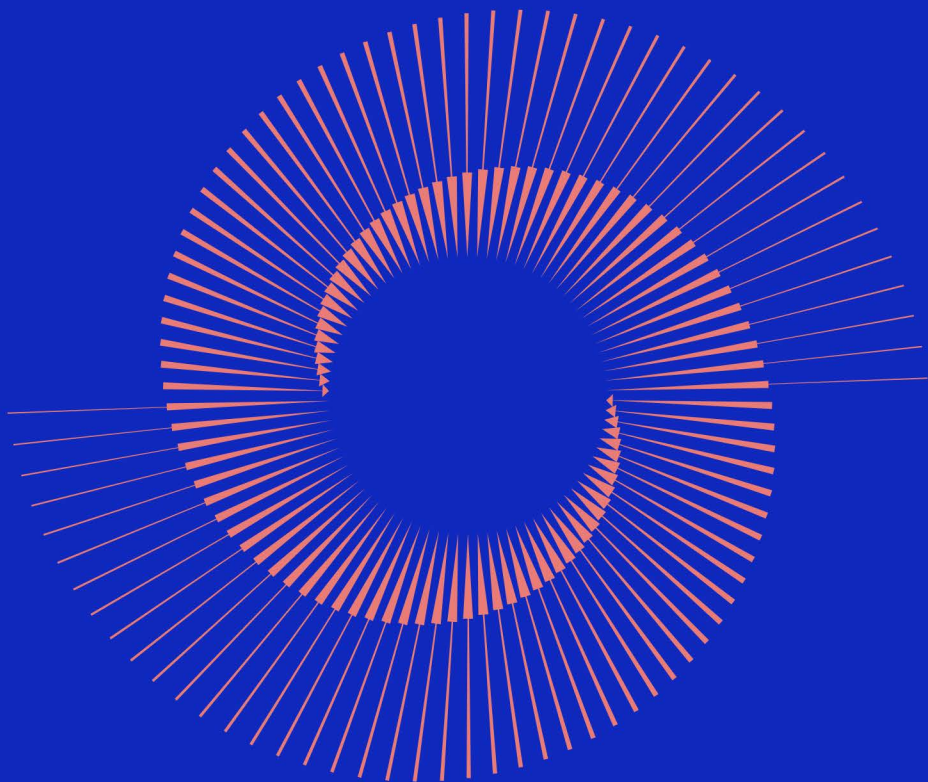


# TILSTEDEVÆRENDE LEDELSE



*Donatella De Paoli*

# Tilstedeværende ledelse



Donatella De Paoli

# Tilstedeværende ledelse

ÇAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2023

ISBN 978-82-02-79143-8

1. utgave, 1. opplag 2023

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen

Design og sats: Bøk Oslo AS

Trykk og innbinding: AIT Grafisk, Oslo

[www.cda.no](http://www.cda.no)

[akademisk@cappelendamm.no](mailto:akademisk@cappelendamm.no)



# Forord

På veien frem til et ferdig bokmanus er det mange å takke. Først og fremst vil jeg takke min redaktør Knut Vegard Bergem i Cappelen Damm som fikk meg til å innse at tilstedeværelse var det jeg skulle skrive en bok om, og som tålmodig har lest mange utkast og redigert teksten. Deretter vil jeg takke alle lederne og ekspertene jeg har intervjuet, samtalt med, spilt inn podkaster med og holdt foredrag for. Jeg vil spesielt takke alle deltagerne ved Handelshøyskolen BIs Executive Master of Management-program «Tilstedeværende ledelse» gjennom årene. Deres entusiasme, støtte og ikke minst gode innspill har bidratt til mange av temaene jeg tar opp i boken. Takk for at dere prøvde ut ledelsesperspektivene i praksis, spesielt under pandemien, da vi alle var heldigitale, og etter pandemien, da vi nok en gang ble kastet ut i nytt og ukjent terreng: hybride kommunikasjonsflater og hybridkontorer.

Jeg må fremheve noen personer som har bidratt faglig i prosessen. Først og fremst vil jeg takke Fay Giæver ved Norges tekniskvitenskapelige universitet (NTNU) og Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI for lesning av hele manuset og for gode faglige innspill til forbedringer. Takk til tidligere kollega i Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole (NHH) Jennybeth Ekeland for entusiastiske og ledelsesfaglige samtaler, innspill og støtte. Takk til mine kollegaer ved BI, Øyvind Kvalnes, Federica De Molli, Per Espen Stoknes, Jonas Söderlund og Tom Remlov, for gode innspill og tro på boken. Takk til min instituttleder Øyvind Martinsen for rammer og frihet til å kunne skrive boken. Takk til instituttadministratorene Åse Fjeld-Hansen, Tove Aksnes og Monita Walmann for alltid blid og serviceinnstilt holdning. Av venner og bekjente jeg har intervjuet, som har lest deler av boken, eller som har støttet meg personlig underveis i skrivingen, vil jeg spesielt takke Per Aspen, Camilla Bildsten, Irene Bredde, Naja Boone, Gunnar Grosvold, Ann-Charlotte Huitfeldt, Rune Johannesen, Anne Sofie Falkenaas, Terje Gaustad, Morten Kutschera, Elisabeth Odden, Cathrine Rysst, Anne-Marie Saxlund, Camilla Roede

Skevik, Elin Samnøy, Bjarte Rørmark, Kari Spjældnes, Tone Aarsrud og Erik Aarsland.

Takk til mine to barn, Andrea og Aleksander, for at dere alltid er der for meg og synes at jeg er best.

Oslo, 20. september 2023

Donatella De Paoli





# Innhold

|  |    |
|--|----|
| <b>Forord</b> .....  | 5  |
| <b>Introduksjon</b> .....  | 13 |
| Hvorfor tilstedeværelse som tilnærming i ledelse? .....                        | 15 |
| Tilstedeværende ledelsespraksis med inspirasjon fra<br>teater, film og TV..... | 17 |
| Tilstedeværende ledelse i praksis.....   | 18 |
| Bokens formål og innhold .....   | 18 |
| <br>   |    |
| <b>Kapittel 1</b>  |    |
| <b>Hva er tilstedeværende ledelse?</b> .....                                   | 21 |
| Tilstedeværelse i ledelse: bakgrunn og inspirasjon .....                       | 23 |
| Hvorfor utløser arbeidslivet behov for tilstedeværelse? .....                  | 25 |
| Å ta tilbake konversasjonen .....  | 26 |
| Det sosialkonstruktivistiske synet på ledelse .....                            | 27 |
| Tilstedeværelse og estetisk ledelse .....                                      | 29 |
| Tilstedeværelse og autentisitet .....  | 31 |
| Mindfulness og tilstedeværende ledelse .....                                   | 32 |
| Gestaltterapeutisk teori og tilstedeværende ledelse.....                       | 35 |
| Praktiske råd om å tilstrebe tilstedeværelse .....                             | 39 |
| Oppsummering .....   | 42 |
| <br>   |    |
| <b>Kapittel 2</b>  |    |
| <b>Tilstedeværende kommunikasjon</b> .....                                     | 43 |
| Kommunikasjon og ledelse .....   | 45 |
| Hva er tilstedeværende kommunikasjon?.....                                     | 46 |
| Respektfull kommunikasjon.....   | 47 |
| Ledelse og forventningsavklaringer .....                                       | 50 |
| Tilstedeværende kommunikasjon i digitale kanaler .....                         | 52 |
| Hvorfor skal vi kommunisere? .....   | 54 |
| Når er det hensiktsmessig å kommunisere og møtes digitalt? .....               | 56 |
| Når er det hensiktsmessig å møtes ansikt til ansikt?.....                      | 58 |
| Praktiske tips for hybride møter.....  | 59 |

|  |    |
|--|----|
| Hvordan håndtere tilbaketrekning, stillhet og manglende engasjement i digitale og hybride møter? ..... | 60 |
| Digital utmattelse .....   | 62 |
| Tillit og tilhørighet i det digitale rommet .....  | 63 |
| Hva kan vi lære av teatret om tilstedeværende kommunikasjon? ..  | 64 |
| Å fortelle historier .....   | 65 |
| Oppsummering .....   | 69 |

### **Kapittel 3**

|  |    |
|--|----|
| <b>Kontorer og meningsfylte møtesteder</b> .....         | 71 |
| Kontor som et nettverk av arbeidssteder .....            | 73 |
| Arbeidssted 1: primærkontoret .....                      | 75 |
| Fordeler og ulemper med aktivitetsbaserte kontorer ..... | 77 |
| Arbeidssted 2: hjemmekontoret .....                      | 81 |
| Arbeidssted 3: kafeer og andre steder .....              | 83 |
| Kreativ alenetid .....                                   | 84 |
| Hybridkontoret .....                                     | 86 |
| Valg av kontorløsninger som ledelsesverktøy .....        | 89 |
| Meningsfylte møtesteder .....                            | 90 |
| Praktiske råd for god bruk av primærkontorer .....       | 92 |
| Oppsummering .....                                       | 94 |

### **Kapittel 4**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Å lede andre – og seg selv</b> .....                          | 97  |
| Hva slags ledelsessyn trengs i dagens arbeidsliv? .....          | 99  |
| Ledelse i en digital tidsalder .....                             | 102 |
| Ledelse i konstant endring = kompleksitetsledelse .....          | 103 |
| Hvorfor «samledelse»? .....                                      | 106 |
| Ledelse som felles ansvar .....                                  | 109 |
| Selvledelse og samledelse .....                                  | 110 |
| Selvledelse som prosess .....                                    | 111 |
| Egnethet til selvledelse .....                                   | 114 |
| Hvordan skape tillit og få innflytelse gjennom relasjoner? ..... | 115 |

|   |     |
|---|-----|
| Tilstedeværelse og relasjonsorientering .....                 | 118 |
| Å skape mening gjennom tilstedeværelse og kommunikasjon ..... | 119 |
| Krise krever handlekraft og ovenfra-og-ned-ledelse .....      | 120 |
| Oppsummering .....  | 122 |

## **Kapittel 5**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Kjennetegn ved tilstedeværende ledere</b> .....   | 125 |
| Tilstedeværende ledere kjenner sine verdier og seg selv .....                                | 127 |
| Tilstedeværende ledere er ærlige og ekte .....   | 128 |
| Tilstedeværende ledere ser, lytter og husker .....   | 130 |
| Tilstedeværende ledere bruker blikk, stemme,<br>fysisk nærhet og kropp bevisst .....         | 132 |
| Tilstedeværende ledere tar ansvar og er tydelige .....                                       | 133 |
| Tilstedeværende ledere gir også tilstedeværelse et digitalt uttrykk ..                       | 135 |
| Tilstedeværende ledere velger møtesteder og kontorer som<br>innbyr til tilstedeværelse ..... | 138 |
| Tilstedeværende ledere viser omtanke for seg selv og andre .....                             | 139 |
| Oppsummering .....   | 140 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>Referanser</b> ..... | 143 |
|-------------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>Stikkord</b> ..... | 151 |
|-----------------------|-----|

# Introduksjon

Det er spesielt tre utfordringer som preger vårt arbeidsliv, og disse vil gå gjennom denne boken som en rød tråd. Det er de tre D-ene: digitalisering, distraksjoner og distanse. Teknologien som gjennomsyrrer hverdagen vår, er både hjelper og fiende. Uten kommunikasjonsteknologien hadde vi aldri vært der vi er i dag. Samtidig er det nettopp den samme teknologien som gjør at vår evne til å fungere effektivt, ta gode beslutninger og ikke minst rette oppmerksomheten mot de viktige tingene i arbeidshverdagen begrenses. I en periode preget av konstant endring må vi som mennesker og organisasjoner lære oss å håndtere teknologien på best mulig måte – for å være produktive, men ikke minst for å løse de viktige oppgavene og utfordringene vi står overfor.

Mitt bidrag her er en bok om tilstedeværende ledelse. Selv om den ikke gir svar på alle utfordringene teknologien og det moderne arbeidslivet byr på, er formålet med boken å inspirere ledere og andre medarbeidere til å bli mer årvåkne, mer konsentrert og mer i kontakt med seg selv og andre i arbeidshverdagen. Dette er spesielt aktuelt i et arbeidsliv preget av hybride kommunikasjonsformer, der noen sitter fysisk samlet, mens andre er pålogget møter digitalt, og der medarbeidere og ledere alternerer mellom å jobbe på primærkontoret, hjemmekontoret og andre steder.

Det er spesielt to overordnede temaer jeg gjennom egen og andres forskning bidrar til å belyse i denne boken om det moderne arbeidslivet. Det første er påpekningen av hvordan det materielle i vår arbeidshverdag, herunder teknologiske verktøy og kontoromgivelser, påvirker oss – både positivt og negativt – med tanke på vår arbeidsevne, vår kontakt med andre mennesker og vår evne til å konsentrere oss. Det andre er behovet for å ta tilbake den tapte kontakten med oss selv og andre, slik at vi kan kommunisere og samarbeide bedre.

Boken er basert på nyere ledelsesteorier som kobler nettopp kropp, materialitet og sanser med det rasjonelle og det å prestere og lede. Det har de siste årene vært en utvikling innen ledelsesfaget – «fra hode til kropp». Med «tilstedeværende ledelse» gis en beskrivelse av hva slags

kroppslig og estetisk utslag vendingen fra hode til kropp i ledelsesfaget kan få i praksis. Ledelsesteorier er, som alle teorier, analytiske og logiske måter å fremstille hendelser i virkeligheten på. Det viktigste med forskningsbasert teori er å gjøre den til sin egen, og å praktisere den ut fra den situasjonen og de utfordringene man opplever.

## **Hvorfor tilstedeværelse som tilnærming i ledelse?**

Mens ledelse tidligere var en utadventd gjerning bestående av fysisk interaksjon med andre mennesker, skjer ledelse i dag i stor grad gjennom elektroniske medier. Denne formen for ledelse bringer med seg nye ledelsesutfordringer som tradisjonell ledelseslitteratur i liten grad behandler. Disse utfordringene er grunnen til at jeg har skrevet denne boken.

I min søken etter å få en bedre forståelse av ledelse i en digital arbeidsvirkelighet kontaktet jeg ledere i en rekke ledende teknologiselskaper. Jeg tenkte at de måtte være et hestehode foran andre på feltet. Jeg startet med det internasjonale telekommunikasjonsselskapet Telenor og fortsatte med ansatte og ledere hos teknologileverandøren Hewlett-Packard, mikrochip-produsenten Silicon Labs og til slutt konsulentfirmaene Skye og Capgemini. Alle lederne jeg intervjuet, var samstemt i at det – banalt og enkelt sagt – var menneskene, ikke teknologien og verktøyene, som var viktigst for å få til god digital ledelse. Som en toppleder i Skye sa til meg; «Teknologien kan vi. Vi er ikke så opptatt av den, fordi den behersker vi.»

Lederne jeg intervjuet, snakket om å skape et arbeidsmiljø som var så attraktivt at de beste hodene i bransjen ville jobbe i det. De snakket om relasjoner, om å kjenne hverandre, om å skape et arbeidsmiljø med humor, lek og moro som la til rette for at alle fikk tillit til hverandre og opplevde seg som del av et fellesskap. De var spesielt opptatt av primærkontoret sitt, av å skape omgivelser som ansatte trivdes i. Ledelse i dag handler i stor grad om å skape de rette betingelsene for at medarbeidere og ledere kan være tilstede-



værende for hverandre for å kunne kommunisere godt og utvikle gode relasjoner sammen.

Multitasking eller parallelljobbing er blitt en del av manges arbeidshverdag for å få unna alle oppgavene, både private og jobb-relaterte. Det å arbeide og kommunisere på mange flater er imidlertid distraherende og nedsetter evnen til oppmerksomhet og konsentrasjon om én oppgave om gangen. Tilstedeværelse blir lett mangelvare.

Det har også kommet flere nye arenaer for møter og arbeid. Vårt arbeidsliv er preget av hybridformer eller blandingsformer av kommunikasjon, møter og selvstendig arbeid. Når flatene vi kommuniserer på blir flere, og når noen er fysisk til stede på møter mens andre deltar digitalt, øker distraksjonene. I tillegg kommer det såkalte hybridkontoret, der medarbeidere veksler mellom primærkontor, hjemmekontor, hyttekontor eller andre arbeidssteder. Alt dette er krevende å håndtere for medarbeidere som skal velge å arbeide der de fungerer mest effektivt, men også for ledere som skal håndheve denne nye hybridpraksisen. Skal jeg som leder innkalle folk til et fysisk møte på kontoret, eller skal vi møtes digitalt? Er det greit at noen alltid er påkoblet møter digitalt? Hva slags kommunikasjonsformer skal vi anvende? Når er det behov for å samles andre steder enn på kontoret? Skal medarbeidere få lov til å arbeide hjemmefra – og i så fall når og hvor mange dager? Hvordan skal jeg lede folk jeg nesten aldri møter fysisk? I hvilken grad skal jeg la medarbeidere lede seg selv? Og hva innebærer alle disse valgalternativene? Dette er bare noen av spørsmålene mange ledere stiller seg. Tidligere var ikke arbeidssted eller kommunikasjonsform temaer å snakke om. De aller fleste dro på primærkontoret for å arbeide hver dag, og de fleste møter ble holdt der.

Min egen forskning førte gradvis til en erkjennelse av at kommunikasjon og kontorer er viktigere enn noen gang. Men jeg kom også frem til en økt erkjennelse av relasjonelle faktorerets betydning for motivasjon og jobbutførelse. Det å få kontakt med og bli sett av andre mennesker, ikke kun av ledere, er blitt stadig viktigere. Mange

av oss har opplevd hvordan skjermer skaper distanse og dårligere kontakt med kollegaer og jobbkontakter. Vi forstår bedre enn noen gang betydningen av å møtes fysisk.

Mange ledere synes det er tungt å lede gjennom en skjerm. Den økte digitaliseringen av kommunikasjonen har ført til større emosjonell avstand og fravær av sosial impulsivitet og prat. I en situasjon med avstand og mindre kontakt fordi vi ikke møtes fysisk, er det nettopp sanselig, følelsesmessig, kroppslig og mental *tilstedeværelse* vi har behov for.

## **Tilstedeværende ledelsespraksis med inspirasjon fra teater, film og TV**

Jeg har hatt mange samtaler, intervjuer, forelesninger og seminarer med ledere og ansatte fra offentlige og private organisasjoner siden jeg startet å forske på virtuell ledelse, digital kommunikasjon, hybrid samarbeid og tilhørende temaer. Det er stort behov for inspirasjon og råd om hvordan man kan håndtere det jeg kaller det største sosiale arbeidslivsekperimentet i nyere tid, nemlig overgangen til digital kommunikasjon og en hybrid arbeidshverdag.

Jeg fikk tidlig ideen om å studere teatret, som kanskje er den siste arenaen for kroppslig og sanselig tilstedeværelse, til fordel for digital kommunikasjon. I teatret lever man av og for mennesker som interagerer med hele seg – troverdig og tilstedeværende – på scenen. Det er en praksis vi kan lære mye fra, med tanke på hvordan regissører utvikler og leder teateroppsetninger, men også når det gjelder skuespillerkunsten. Derfor bruker jeg flere steder i boken innsikten fra min og andres forskning på teatret som inspirasjon og læring i å håndtere det hybride, digitaliserte arbeidslivet. I tillegg trekker jeg veksler på følelsesbasert historiefortelling inspirert av film og teateroppsetninger.

Jeg skjeler også til praksis og kompetanse fra film- og TV-produksjoner når jeg deler praktiske råd om hvordan man bør gjennomføre digitale møter.

## Tilstedeværende ledelse i praksis

Ideene og teoriene i denne boken ble utprøvd i praksis av deltagerne på BIs Executive Master of Management-program «Tilstedeværende ledelse», som ble holdt fra 2019 og frem til bokens utgivelse. Formålet med programmet er at ledere skal bli bedre til å lede seg selv og andre, både digitalt, ansikt til ansikt og i den hybride arbeidshverdagen. Deltagerne lærer om nyere teorier om ledelse, som estetisk ledelse, samt om mer relasjonelle og distribuerte former for ledelse, som selvledelse, delt ledelse, relasjonsledelse og samledelse. Ved å bruke kunstbaserte metoder, både moderne dans, historiefortelling, teaterkommunikasjon og teaterledelse, får deltagerne kunnskap og inspirasjon til å bli mer tilstedeværende.

Gjennom den interaktive og delaktige læringsformen, med en digital plattform og tre fysiske samlinger som møtepunkter, ble ledere på ulike nivåer engasjert i å studere og reflektere over bokens innhold. Boken er dermed blitt til gjennom tre faser: 1) før pandemien i en tradisjonell arbeidssituasjon, 2) under pandemien i en heldigital hverdag på hjemmekontor og 3) etter pandemien med hybride kommunikasjons- og kontorformer. Strukturerte intervjuer og tilbakemeldinger fra deltagerne, som jeg siterer hyppig i boken, har gitt meg tro på at det er behov for denne boken.

## Bokens formål og innhold

Et sentralt formål med boken er å bidra med nye faglige perspektiver på dagens ledelse, både i det fysiske og i det digitale rommet. Motivet bak boken er også å gi ledere og medarbeidere verktøy til å prestere og fungere bedre. Boken gir ikke svar på alle spørsmål, men går spesielt inn på det jeg anser som aktuelle temaer for ledelse i dag.

Boken består av fem kapitler relatert til hvordan tilstedeværelse i ledelse kan praktiseres. I hvert kapittel reflekteres det over sentrale temaer knyttet til kapitlets hovedtema, inspirert av lederes erfarin-

ger, tidligere forskning og utvalgte teorier. Hvert kapittel avsluttes med en oppsummering.

I det første kapitlet beskrives hvordan avbrytelser, prestasjonspress, konstant endring, klimakrise og medfølgende stress har ført til at mennesker opplever økende behov for å være mer tilstedeværende her og nå, både i seg selv og overfor andre. Her vil selve fenomenet tilstedeværende ledelse forklares nærmere. Det redegjøres for hva «mindfulness» er, som en praktisk fortolkning av buddhistisk filosofi og meditasjon, samt hvordan den fortolkningen inspirerer og påvirker tilstedeværende ledelse. Til slutt trekkes psykologisk gestalt-terapeutisk teori inn som en tilnærming til prosessedelse for å oppnå økt tilstedeværelse.

Kapittel 2 handler om kommunikasjon som et viktig verktøy for å praktisere ledelse og realisere tilstedeværende ledelse. Det gis først en innføring i hva tilstedeværende kommunikasjon er, og i betydningen av slik kommunikasjon i en digitalisert og hybrid arbeidshverdag. Kapitlet tematiserer hvordan vi kan oppnå mer tilstedeværende kommunikasjon i det digitale rommet gjennom blant annet praktiske råd og inspirasjon fra teatret og filmen. Det gis råd om når det er nødvendig å møtes ansikt til ansikt, men også når man med fordel kan gjennomføre møtet digitalt.

Kapittel 3 tar for seg stedene der vi arbeider, det være seg på det tradisjonelle kontoret, på hjemmekontoret eller på alternative arbeidssteder som kafeer, hoteller, flyplasser eller fritidsboliger. Både kontorer og tilstøtende møtesteder er sentrale for å få jobbet produktivt, men de er også arenaer som innbyr til tilstedeværende kommunikasjon og ledelse.

Etter pandemien har hjemmekontoret og andre arbeidssteder blitt akseptert og utbredt i alle organisasjoner. Det såkalte hybridkontoret, eller kontoret som et nettverk av arbeidssteder, er etablert. Det fører med seg større valgmuligheter for den enkelte arbeidstageren, men også nye utfordringer for ledere. Kapitlet redegjør for fordeler og ulemper med de ulike arbeidsstedene, spesielt når det gjelder

balansen mellom kontakt med andre og behovet for konsentrasjon og tilstedeværelse. Avslutningsvis tar kapitlet opp betydningen av meningsfylte møtesteder.

Med utgangspunkt i dagens digitaliserte, hybridiserte og foranderlige arbeidsliv presenterer og drøfter kapittel 4 ulike ledelsestilnæringer av relevans for vår nye arbeidshverdag. Samledelse er en overordnet samlebetegnelse på det som på fagspråket omtales som distribuert, flat, involverende, tillitsbasert eller bemyndigende ledelse. Tilnærmingen og verdiene i samledelse er godt forankret i norske arbeidslivstradisjoner. Det argumenteres for at ledelse i dag krever en deltagende ledelsestilnærming som sikrer at signaler og hendelser fanges opp, at det tas gode beslutninger, og at relasjoner utvikles med kvalitet. Tilstedeværelse presenteres som en kvalitet i utvikling av relasjoner og i menneskeorientering generelt.

Tilstedeværelse i ledelse er noe som kan utvikles. Det er ikke en medfødt personlighetsegenskap, men heller en ferdighet som kan læres. Kapittel 5 foretar en operasjonalisering av tilstedeværende ledelse og fungerer som en oppsummering av bokens viktigste innhold. Det er lagt vekt på å komme med praktiske eksempler til inspirasjon for større grad av tilstedeværelse i samarbeid og ledelse.

**Kapittel 1** —————

# **Hva er tilstedeværende ledelse?**

Hva innebærer egentlig «tilstedeværelse»? Begrepet brukes på ulike måter. Etymologisk har det to betydninger: å være til stede eller nærværende og å finnes eller eksistere. Det er den førstnevnte betydningen av ordet som er relevant her. Når man gjør et nettsøk på «tilstedeværende ledelse» eller «presence in leadership», kommer blant annet en artikkel om lederes fysiske tilgjengelighet i det daglige arbeidet opp (Rosengren et al., 2007). Å være fysisk til stede med medarbeiderne forbindes altså med tilstedeværelse.

Ledelse i en digitalisert arbeidsvirkelighet omtales ofte som fjernledelse eller distanseledelse, fordi leder og medarbeider er fysisk langt fra hverandre. Fjernledelse fremstilles med andre ord som det motsatte av tilstedeværelse. Men det er grunn til å ta denne oppfatningen opp til vurdering. I en digital og hybrid arbeidshverdag kan ikke fysisk kontakt være en nødvendig forutsetning for tilstedeværelse. Eller som en mellomleder i transportsektoren som deltok i programmet mitt under pandemien, uttalte: «Det er det jeg har lært av dette med tilstedeværende ledelse, at det går an å være tilstedeværende som leder og medarbeider, selv når vi alle sitter på hjemmekontoret.»

Tilstedeværende ledelse skal i denne boken forstås som evnen til å være her og nå og nærværende for andre, på ulike måter og gjennom ulike kommunikasjonskanaler. I et digitalisert arbeidsliv med mange distraksjoner betyr det å være tilstedeværende at du er konsentrert og til stede, altså det motsatte av åndsfraværende. Tilstedeværelse er en måte å vise interesse og bry seg på, som igjen kan skape grunnlag for god kommunikasjon og bra samarbeid på arbeidsplassen.

Denne egenskapen, eller tilnærmingen til ledelse, har ikke vært sterkt betont innen den etablerte ledelseslitteraturen (Yukl, 2019). Betydningen av aktiv tilstedeværelse har imidlertid kommet sterkere inn i nye teorier om ledelse de siste 20 årene (Ladkin, 2020; Ropo & Sauer, 2008; De Paoli et al., 2014; De Paoli, 2020). Mange har imidlertid savnet en mer praktisk inngang og forståelse av til tider meget teoretiske bidrag. Jeg har også savnet koblingen til en digital arbeidsvirkelighet. Som perspektiv på og teori om ledelse i en digital

tid presenteres i dette kapitlet tilstedeværende ledelse som noe av svaret på denne mangelen.

Jeg har forsøkt å gi en definisjon på tilstedeværende ledelse her, som en ledetråd for hele kapitlet.

Tilstedeværende ledelse innebærer en oppmerksom, ikke-dømmende og troverdig kommunikasjon og påvirkning av andre mennesker, både i det digitale rommet og ansikt til ansikt, for å prestere og nå felles mål.

## Tilstedeværelse i ledelse: bakgrunn og inspirasjon

Meditasjon, filosofi og ulike fysiske og mentale treningsmetoder fra Østen har de siste årene fått økt oppmerksomhet i Vesten, ikke bare i folks privatliv, men også i arbeidslivet. «Mindfulness» og meditasjon er blitt populært, ikke minst fordi forskning om stress, arbeidsmiljø, ledelse og annet viser at disse metodikkene kan ha positive effekter for stressreduksjon og tilstedeværelse i eget liv (Kabat-Zinn, 1990, 1994; Reb & Atkins, 2015).

Selve begrepet og innholdet i tilstedeværelse er, slik det beskrives i boken, inspirert av nettopp mindfulness-filosofien. Koblingen mellom mindfulness og tilstedeværende ledelse er derfor sentral i dette kapitlet. Gestaltterapeutisk teori, en retning innen psykoterapi kan også bidra til å gi en bedre forståelse av innholdet i tilstedeværende ledelse og kan være en egnet måte å øke tilstedeværelsen i arbeidslivet på. Gestaltterapeutisk teori vil presenteres helt til slutt i kapitlet.

Når jeg har undervist, forelest og snakket om tilstedeværende ledelse, har jeg blitt slått av hvordan begrepet treffer mange. Under koronapandemien var en unison tilbakemelding fra medarbeidere at de hadde behov for å bli sett og føle kontakt med lederne sine. De hadde behov for å føle seg «hektet på», for å kjenne tilknytning til organisasjonen og for å oppleve trygghet for at de var på rett kurs.



En leder i et ingeniørfirma forklarte tilstedeværende ledelse på denne måten:

Tilstedeværelse handler om å vise at du hører og ser vedkommende. Det handler om å være til stede i øyeblikket, at jeg ser deg, at jeg hører deg, og at jeg husker det du sier. Det er ikke noe poeng at du snakker hvis jeg ikke husker det du sier. Det er derfra du har varige relasjoner.

Å være oppmerksom på andre er altså et konkret uttrykk for å være tilstedeværende. Denne oppmerksomheten kan like gjerne vises digitalt som i et fysisk ansikt-til-ansikt-møte. Det viktigste er å være nærværende, aktivt tilstedeværende med hele seg, i dialog, interaksjon eller samarbeid. Det handler om å «innstille» seg på andre. En kvinnelig leder i et konsulentfirma brukte en original metafor på dette:

Jeg tenker ofte på mennesker som vaskemaskiner, en vaskemaskins oppgave er å vaske rent, men du må stille maskinen i forhold til hva slags tøy du har. Du kan ikke kjøre ull på samme program som hvitvask. Menn skjønner ikke alltid det, de kjører alt på samme vaskeprogram. Jeg forsøker å finne ut av hvor folk er, hvordan den personen tar inn ting, hvor han eller hun er i dag. Så prøver jeg å tilpasse meg den andre, slik som et vaskeprogram tilpasses type tøy som skal vaskes.

Det ovennevnte sitatet viser at for å bli oppfattet som tilstedeværende bør en leder være orientert om hvem denne har foran seg: Hvem er denne personen? Hva er hun eller han opptatt av? Hva er det som engasjerer eller bekymrer vedkommende? Hvilke behov har denne personen?

Tilstedeværende ledelse handler med andre ord om å vise oppmerksomt nærvær og å ha en ikke-dømmende og troverdig kommunikasjon, både i det digitale rommet og ansikt til ansikt. Det innebærer å være til stede i øyeblikket, og i det som skjer rundt en.

## Hvorfor utløser arbeidslivet behov for tilstedeværelse?

Både medarbeidere og ledere opplever i dag større emosjonell og sosial avstand enn tidligere til andre på jobben. Det er mindre interaksjon ansikt til ansikt. Vi lever i en tid da alle, både i jobben og privat, bruker svært mye tid foran små og store skjermer. Mange medarbeidere forteller at de savner fysisk kontakt med ledere og kollegaer. De opplever at kollegaer er blitt mer fraværende på grunn av økt bruk av hjemmekontor og stadig mer digital kommunikasjon. En del ledere jeg snakket med i løpet av pandemien, fortalte at de hadde mistet følelsen med organisasjonen og menneskene der. De savnet en dypere kontakt med kollegaer og andre ledere. En leder i offentlig sektor kom med dette hjertesukket:

Jeg valgte å bli leder fordi jeg liker mennesker. Jeg liker dynamikk, energi og aktivitet med mennesker. Nå sitter jeg mest alene på et av mine kontorer og stirrer på en skjerm. Det meste av kommunikasjonen skjer digitalt, gjennom mail, Teams eller andre digitale kommunikasjonsformer. Jeg synes det har blitt både ensomt og kjedelig å være leder i dag.

Det ovenstående sitatet illustrerer mange ledes og medarbeideres hverdag. E-poster og digitale møter stjeler flere timer daglig. Det skaper både tidspress og følelsen av ikke å strekke til (Derks & Bakker, 2013). Men det handler ikke bare om tapt arbeidstid. Det handler også om hva man bruker tiden på; operasjonelle, kortsiktige oppgaver prioriteres ofte fremfor de langsiktige og strategiske. Når interaksjoner hovedsakelig skjer digitalt, blir det også mindre tid til å utveksle faglige synspunkter, bygge relasjoner, snakke, tøyse, tulle og ha det gøy med kollegaer. Kanskje er det ikke rart at mange sliter med mindre arbeidslyst.

En annen effekt av digitalisering av arbeidshverdagen er at mange i økende grad parallelljobber. Vi sjekker e-post, meldinger og sosiale

medier mens vi er i møter, og vi er åndsfraværende i møte med andre mennesker, enten møtene er fysiske eller digitale. Det at mange parallelljobber, altså gjør flere ting samtidig, kan tolkes som en form for avhengighet, et følt behov for å være pålogget. Uansett forstyrrer det oppmerksomheten vår.

Avbrytelser er en sentral tidstyv, men også en avsporing fra å gjøre de viktige tingene, som å gå i dybden av faglige temaer og å ta for seg overordnede strategiske utfordringer. Parallelljobbing og bevisste, digitale avbrytelser kan også tolkes som utrykk for kjedsomhet. Lederes daglige produktivitet og beslutningskvalitet lider, og det samme gjør deres kommunikasjon med og relasjoner til medarbeidere og samarbeidspartnere.

## Å ta tilbake konversasjonen

Teknologiforsker Sherry Turkle (2015) skriver om å ta tilbake konversasjonen, om å være til stede og virkelig lytte til andre. Det er nemlig slik vi utvikler evne til empati og erfarer gleden ved selv å bli lyttet til, å bli forstått. Nærværende konversasjon stimulerer til selvrefleksjon, altså konversasjoner med oss selv. I dag, skriver Turkle, er konversasjonen og dialogen truet. Vi går til smarttelefonen når vi kjeder oss. Vi kjeder oss ofte fordi vi er vant til hele tiden å være tilkoblet, med en stadig strøm av informasjon og underholdning. Vi er alltid «et annet sted». Turkle (2015) mener at noe av svaret på de utfordringene vi møter gjennom digitalisering av hverdagslivet, er det hun kaller *oppmerksomt nærvær*. Hun hevder at vi må ta tilbake den gode mellommenneskelige kontakten, den tradisjonelle dialogen, for å forbedre interaksjonen med andre mennesker, både i arbeidet og i livet generelt.

Det er en tiltagende trend at mennesker søker det motsatte av hva det digitaliserte livet vårt tilbyr. Mennesker ønsker i økende grad å kunne konsentrere seg om oppgaver over lengre tid, å kunne gå i dybden av ting, men også å kunne hvile i øyeblikket, å sanse og opp-

leve nærvær med seg selv og med andre. Stadig flere velger derfor å oppsøke stille steder, gjerne i naturen. Denne tendensen ble trukket frem som en positiv konsekvens av nedstengningen av samfunnet under pandemien. I dag kommer denne trenden til uttrykk ved at hjemmekontor flyttes til hytten og andre fritidssteder, når det tillates, men også ved følgende tendenser:

- Seminarer og møter legges til stille, avsidesliggende steder utenfor kontoret.
- Bevisst avlogging fra internett, e-post og alt som følger med.
- Egentid settes av i kalenderen.
- Telefonmøter der alle beveger seg, går tur eller ligger på sofaen.
- Bruk av stadig mer tid på stille aktiviteter, som mindfulness og yoga, i arbeidstiden.

## Det sosialkonstruktivistiske synet på ledelse

Selv om ledelse i denne boken gis en ny dimensjon preget av aktivt nærvær og tilstedeværelse, anvender jeg i utgangspunktet en tradisjonell forståelse: Ledelse innebærer å utøve innflytelse og å legge til rette for å få mennesker til å oppnå felles mål (Yukl, 2019). Det dreier seg om å få ting til å bevege seg i en bestemt retning, om å bidra til at mennesker får energi og impulser til å oppnå resultater, sammen eller hver for seg. Fravær av ledelse kan føre til inaktivitet eller passivitet, eller til at hver enkelt forfølger sine egne interesser.

Det har skjedd en utvikling i ledelsesfaget mot mindre oppmerksomhet på lederen. I stedet er nå langt større oppmerksomhet rettet mot daglig arbeidspraksis, og mot hvordan ledelse utøves i samarbeid. Denne tendensen bryter med forståelsen av lederen som den viktigste «driveren» for handling. Ledelse anses i større grad som en dynamisk og gjensidig prosess. Nyere ledelsesperspektiver går så langt som å kalle ledelse «en kollektiv eller pluralistisk aktivitet» der

relasjoner står i sentrum (Sergi et al., 2012). Lederen som den opphøyde helten eller heltinnen har trådt i bakgrunnen.

Ledelse påvirkes av gjeldende verdier og virkelighetsforståelser i samfunnet til enhver tid. Det gjør det vanskelig å forfekte én definisjon på ledelse som vil være relevant i alle sammenhenger (Ladkin, 2020). Hver enkelt oppfatter dessuten ledelse ut fra sin personlige historie, sine erfaringer og sin virkelighetsoppfatning. Det betyr at ansatte kan oppfatte og fortolke den samme lederen på svært ulike måter. Vi kaller dette perspektivet et sosialkonstruktivistisk syn på ledelse.

Det sosialkonstruktivistiske synet på ledelse avviker fra det objektivtistiske synet, som søker én objektiv «sannhet». Donna Ladkin (2020) beskriver ledelse som en kube som har ulike sider, aspekter og identiteter. Du vil oppleve ledelse avhengig av hvordan du holder og ser på eller inn i kuben. Det betyr at dine forutinntatte ideer og ditt virkelighets-syn påvirker hvordan du opplever ledelse eller en leder som person.

Jeg vil bruke eksemplet til en kvinnelig kollega og hennes forhold til lederen for å illustrere dette poenget. Min kollega og hennes overordnede leder er blitt relativt godt kjent, siden de har tett kontakt i forbindelse med at min kollega er leder av en faggruppe i avdelingen. De samtaler regelmessig. Hun opplever ham som inkluderende, aksepterende, lyttende og interessert i det hun står for og mener. De har god kommunikasjon og gjensidig respekt for hverandre. De tolererer hverandres ulikheter. Hun er derfor veldig overrasket over at enkelte av hennes kollegaer opplever deres felles leder som både opphøyd, distansert og utilnærmelig. Hun har en helt annen oppfatning av ham. Hva er det som gjør at andre medarbeidere tolker denne lederen så annerledes? Det viser seg at noen av de medarbeiderne som opplever ham distansert og uinteressert, står i en helt annen posisjon til ham og føler seg truet av ham. Min kollega har imidlertid god personlig kjemi med lederen, noe som gjør at de har en uanstrengt, nær og tett kontakt. Dermed er det kanskje ikke så rart at han fremtrer i et godt lys for henne. Hun ser ham fra et annet kubeperspektiv enn kollegaene.

Ut fra et slikt kubeperspektiv, som er en måte å illustrere det sosialkonstruktivistiske synet på ledelse, blir det viktig å avdekke menneskers ulike syn på ledelse i en avdeling eller organisasjon. Det blir viktig å stille spørsmål om og være nysgjerrig på hvordan ulike mennesker fortolker og gir mening til det som skjer.

Dette perspektivet på ledelse blir også meningsfylt med tanke på tilstedeværelse, fordi det er en tilstand som er personlig, subjektiv og knyttet til enkeltindividets subjektive oppfatning av om en person er eller ikke er tilstedeværende.

## Tilstedeværelse og estetisk ledelse

Tilstedeværelse er, slik det er forstått her, både en mental og en kroppslig tilstand som har å gjøre med hvordan man forholder seg til seg selv og andre. Samtidig er det en ledelsestilnærming som er inspirert av det som betegnes som estetisk ledelse (Hansen et al., 2007). Dette er en samlebetegnelse på ledelsestilnæringer som trekker inn betydningen av sansene (syn, lukt, hørsel, følelse), altså de estetiske dimensjonene ved ledelse og ved kroppen. Inn under dette perspektivet hører også «embodied leadership» (Ladkin & Taylor, 2010), eller «i-kroppen-ledelse» som jeg velger å oversette det til. I denne boken vil jeg holde meg til begrepet «i-kroppen-ledelse» fordi det illustrerer at tilstedeværelse er forankret i kroppen og inkluderer sansene og følelsene våre. I-kroppen-ledelse utøves ved både å snakke, lytte, se og føle og kommer blant annet til uttrykk gjennom utstråling og positiv energi – alt det vi kan oppsummere med tilstedeværelse.

I-kroppen-ledelse skjer i møtet mellom leder og medarbeider. Det er selve relasjonene som skapes mellom leder og medarbeidere, som er i sentrum, og som er avgjørende for god eller dårlig ledelse. Donna Ladkin (2020) skriver at ledelse skjer i øyeblikkene, såkalte *moments of leadership*. Det gjelder å være tilstedeværende som leder for å få med seg disse øyeblikkene, for å forstå at du her og nå har mulighet til å agere.

Det handler ikke om å sette kroppen og det sansemessige over det kognitive, tanken og det intellektuelle, men heller om å ta inn kroppslige signaler og å lede med dem, ikke mot dem. I stedet for å ha et dualistisk forhold til hode og kropp, der hodet settes over kroppen som viktig ledelsesressurs, vil kropp og tanke, følelse og intellekt spille på lag.

Denne dualismen, ikke minst synet der kognisjon og rasjonalitet opphøyes over kropp og sanser, følger oss fremdeles. Nyere teorier innen ledelse tar et oppgjør med denne tenkningen. Professor Arja Ropo, som er en sentral bidragsyter i forskningen på estetisk ledelse og i-kroppen-ledelse, oppsummerte i en av våre samtaler i 2017 denne vendingen slik:

Den tradisjonelle måten å forstå og studere ledelsesfenomenet baserer seg på en kognitiv og rasjonell tenkning. Estetisk epistemologi har et annet perspektiv på kunnskapsutvikling innen ledelse. Estetisk epistemologi antar en mer holistisk måte å forstå og utvikle kunnskap, der både kropp og sanser er med. Det handler ikke om at kognitivt eller intellektuelt utviklet kunnskap om ledelse ikke er interessant, bare at noe vesentlig uteblir når ikke kroppen og sansene er med. Med dette menes at den kognitive lineære måten å tenke på må kobles til en kroppslig måte å erfare på. Kropp og hode arbeider sammen. De er veldig tett koblet til hverandre i forståelsen av kompetanse, såkalt taus kunnskap, og dermed også hvordan ledere tar beslutninger og interagerer med andre. Denne helhetlige forståelsen av ledelse innebærer at mennesker påvirkes av lederes estetikk, utseende og også av deres kroppslige energi, utstråling og tilstedeværelse. Dette nyere perspektiv på ledelse betyr at ledere må praktisere i-kroppen autentisk ledelse, bruke sin intuisjon, magefølelse og kroppslige signaler når de leder.

Kunnskap avleires nemlig både i kroppen og i hodet. Skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap (Polanyi, 1966) fikk frem forskjellen på det intuitive og sansebaserte på den ene siden og det rasjonelt tan-

kemessige på den andre siden. Mens taus kunnskap kan forstås som «å vite mer enn vi kan fortelle», er eksplisitt kunnskap det som kan uttrykkes formelt og strukturert. Polanyi (1966, s. 5, min oversettelse) formulerte dette slik: «Vi gjenkjenner sinnsstemninger i et menneskes ansikt, uten å kunne fortelle eksakt hvilke signaler vi tolker det ut fra.» Denne prosessen skjer ubevisst, men er basert på mange års erfaringer som sitter i kroppen.

Selv om de fleste tenker at kunnskap sitter i hodet, er det interessant å merke seg at estetikk er avledet fra det greske ordet *aisth*, som betyr å vite med utgangspunkt i sansemessige erkjennelser. Verbet *aisthanomai* handler om å stimulere evner relatert til følelser. Estetikk handler i denne sammenhengen om aktiv bevissthet og observasjon av sanser og følelser (Ropo & Sauer, 2008).

Taus kunnskap kan ses på som en estetisk måte å lagre kunnskap i kroppen på, gjennom sansene og følelsene. Denne kunnskapen utfyller rasjonelle og tankemessige perspektiver. Tilstedeværende ledelse handler dermed om å være aktivt oppmerksom gjennom sansene. Det betyr også å være aktivt oppmerksom på den mer intuitive, kroppslige og sansemessige forståelsen av erfaring og kunnskap.

Ropo et al. (2001) har videreutviklet begrepet «taus kunnskap» til «kroppslig kunnskap». De fremhever at ledelsespraksis har sitt utspring – og er forankret – i erfaringer som setter seg i kroppen. Et eksempel her er krisesituasjoner som krever tilpasning og ny handling. Når man må handle raskt og ikke har tid til å søke formalisert kunnskap, aktiveres taus kunnskap og magefølelse, praktisk klokskap, for å ta beslutninger.

## Tilstedeværelse og autentisitet

Tilstedeværende ledelse handler også om å være ærlig og troverdig – altså autentisk – som leder. Du får mest tiltro til mennesker som er seg selv. En leder oppfattes som autentisk når det er konsistens mellom det som tenkes og uttrykkes i kroppsspråk, og det som blir sagt.



Med forskningsinteressen for bedriftskultur i 1980-årene ble verdier, ideologi og mening viktige elementer i ledelse, og dermed sprang det frem nye ledelseskonsepter som *transformasjonsledelse*, *karismatisk lederskap* og *visjonært lederskap*. Disse retningene fremhever nettopp at for å være en god leder må lederen ha evnen til å bevege mennesker og til å skape mening, noe som ikke minst skjer gjennom å være autentisk. Felles for disse perspektivene er at ledelsesprosesser og ledelsespåvirkning betraktes med utgangspunkt i hvordan ledere bruker sanser og følelser. Et eksempel på en leder som fremstår som autentisk ved å være forankret i kroppen, sansene og følelsene, er tidligere statsminister Erna Solberg. Under koronapandemien fikk alle anledning til å se henne nesten ukentlig på TV, der hun stødig og tilstedeværende så rett i kameraet, som om hun, med en rolig og avdempet stemme, snakket til hver og en av oss i sofaen hjemme. Uavhengig av hva man mener om hennes politiske syn, fremstår Erna som en konsistent person og leder. Hun utgir seg ikke for å være noe annet enn hun er. Det er kanskje nettopp det at hun klarer å være så trygg og fortrolig, som inngir tillit hos folk. Hun tar rollen som trygg landsmoder samtidig som hun har en privat side vi ikke ser.

Spørsmålet er om autentisitet også innebærer å vise sårbarhet og skjulte, private sider. Det er absolutt en fordel å vise følelser for å fremtre autentisk, men det betyr ikke at man må avdekke alt ved sin egen historie, sine personlige svakheter og sine mest sårbare sider. Det er en avveining som må gjøres ut fra hvem du leder, og ut fra hva som kreves i den spesifikke situasjonen. I kriser, endring og krevende situasjoner vil mennesker trenge trygghet, og da kan det å innta en sterk autentisk posisjon være en styrke, slik Erna viste under pandemien.

## **Mindfulness og tilstedeværende ledelse**

I østlige filosofier og religioner, som buddhisme og taoisme, er målet med bønn, meditasjon og øvelser å være fullt og helt til stede her og nå og å oppnå et klart og harmonisk sinn fritt for negative følelser og

drivkrefter. I moderne tid er impulser fra denne østlige tenkningen videreutviklet til såkalt mindfulness (Reb & Atkins, 2015). Direkte oversatt betyr mindfulness oppmerksomt nærvær, at man er til stede med hele seg. Det er en måte å være på, en måte å relatere til erfaring på, øyeblikk for øyeblikk. En enkel og nyansert definisjon av mindfulness er: «Bevisstheten som kommer frem ved å være bevisst til stede i en åpen, omsorgsfull og fordomsfri måte» (Shapiro & Carlson, 2009, s. 15).

Mindfulness i praksis, det vil si meditasjon i en eller annen form, bidrar til å utvikle og skjerpe denne bevissthetstilstanden. Det er blitt utgitt mange bøker og artikler om denne praktiske tilnærmingen til østlig filosofi og religion, men alle understreker de tre kjerneelementene intensjon, oppmerksomhet og holdning (Reb & Atkins, 2015). Disse er ikke separate prosesser, men kan heller ses på som relaterte aspekter i en syklisk prosess der hvert enkelt element påvirker de andre.

Intensjon handler om å forstå hvorfor vi gir noe oppmerksomhet. Det betyr å reflektere over ens verdier, mål og håp samt om bevisst å orientere seg i den retningen man ønsker å gå. Det andre elementet er oppmerksomhet, som betyr å rette søkelyset mot erfaringen her og nå. Mindfulness handler i stor grad om å trene og stabilisere tanken i nået. Mange opplever at livet bare sklir forbi, uten at de er ordentlig til stede i det. Selve begrepet mindfulness betyr å se klart, å se realitetene slik at vi kan respondere på en hensiktsmessig måte. Hvis vi ikke gir oppmerksomhet til situasjonen her og nå, vil vi ikke kunne se klart hva som trenger vår oppmerksomhet mest. Det tredje elementet i mindfulness er vår holdning; hvordan vi viser oppmerksomhet på en bestemt måte. I vår sammenheng betyr mindfulness å vise oppmerksomhet på en nysgjerrig, åpenhertig, aksepterende og omsorgsfull måte.

Et grunnleggende trekk ved mindfulness-øvelser er at du i første omgang ikke skal forsøke å forandre følelser, tanker og holdninger du kjenner på. Dersom følelser som sinne, hat og misunnelse dukker opp, skal du observere dem med aksept og vennlighet. På samme

måte skal dårlig samvittighet og skam over alt du ikke har fått gjort, få komme til overflaten. Du skal ikke dømme og kritisere deg selv, men legge merke til og faktisk akseptere disse følelsene. Den omsorgsfulle og også avslappede bevisstheten disse øvelsene kan lede til, tilbyr noe viktig til arbeidsliv og ledelse. De fører med seg en mer aksepterende holdning og ikke minst en overbærenhet med egen og andres mangler og tilkortkommenhet. Mange empiriske studier har vist at mindfulness har en positiv effekt på både stress, selvledelse, læring, konsentrasjon og kreativitet og ikke minst på mellommenneskelig interaksjon (Reb & Atkins, 2015).

Aktiv tilstedeværelse fremmer kontakt og kommunikasjon med andre, men fører også til at du blir mer observant på sin egen og andres væremåte og handling. En viktig ingrediens er den ikke-dømmende holdningen man må oppøve, noe som fremheves i all østlig filosofi og altså også innenfor mindfulness-retningen (Reb & Atkins, 2015). Denne ydmyke, tolerante og aksepterende måten å forholde seg til mennesker på er svært relevant for ledelse og samarbeid, for hvordan du møter andre. For å være en god leder – eller medarbeider – må du være i kontakt med egne tanker og følelser på en ikke-dømmende måte. Enhver som inntar denne holdningen, opplever umiddelbart at det blir mye lettere å koble seg på andre mennesker. En tillitsfull og åpen måte å møte seg selv og andre på gir umiddelbare positive effekter.

Dette perspektivet kan være et alternativ til det mange av oss er blitt oppdratt til. Vestlig tenkning og forståelse av verden har vært mer forankret i absolutte sannheter og rett-og-galt-tenkning. Vi er lært opp til å gjøre oss opp en mening om mennesker, om handlinger – om hele vår livsverden, rett og slett. Når du møter mennesker og er i bestemte situasjoner, er det lett å kategorisere, å trekke raske slutninger, å dømme. Den ikke-dømmende holdningen som mindfulness-tenkningen argumenterer for, løser ikke alle utfordringer, men kan være med på å fremme en mer åpen og lyttende tilnærming til situasjoner og mennesker.

En illustrerende historie er fortalt av en leder av en stor etat i Oslo kommune. Han opplevde en kvinnelig medarbeider som veldig utfordrende. Spesielt syntes han møter med vedkommende var krevende, fordi hun var belærende og kritisk til det meste. Det pleide ikke å ta lang tid før han brøt henne av og fikk satt en stopper for det han opplevde som irriterende enetaler. Møtene endte derfor alltid dårlig. Etter at han var blitt inspirert av tankene om tilstedeværelse i ledelse, fortalte han meg hvordan han hadde valgt en ny tilnærming til medarbeideren. Han hadde satt seg tilbake og latt henne snakke fritt mens han lyttet oppmerksomt uten å kommentere. Senere fikk han høre via andre at dette møtet med ham hadde vært det beste hun noen gang hadde hatt, at han endelig forsto henne. Man kan selvfølgelig spørre seg om det å være lyttende og å ta andre mennesker på alvor er tilstrekkelig for å bedre vanskelige relasjoner. Ofte vil det være nødvendig å foreta seg mer som leder, men dette eksemplet illustrerer at det er en god start å være til stede for medarbeidere – å være ikke-dømmende og åpen for å utvikle gode relasjoner.

## **Gestaltterapeutisk teori og tilstedeværende ledelse**

Gestaltterapeutisk teori er en retning innen psykologifaget som i likhet med mindfulness retter søkelys på kropp og tilstedeværelse. Den bidrar først og fremst med teknikker og metoder for å forbedre forholdet til seg selv og kvaliteten på ens interaksjoner med andre (Perls, 1969, Partlett, 1991). Denne tilnærmingen til utvikling av mennesker brukes i både veiledning, individuell terapi og gruppeterapi, pedagogikk, coaching og lederutvikling. Terapeuten, læreren eller lederutvikleren får mennesker til å bli bevisst på hvordan de kommuniserer og handler, både med kropp og med tale. Den ikke-verbale kommunikasjonen gjennom kroppsspråk og blick anses som en like viktig del av kommunikasjonen som det å snakke. Ved å få deltager(ne) til å forstå hva som skjer her og nå, gjennom tolkning og

refleksjon av kroppsspråk, tale og adferd, får gestalteksperter mennesker til å bli bevisst sine verdier og virkelighetsforestillinger, sine dysfunksjonelle mønstre i både tenkning, tale og handling og sine innøvde handlingsmønstre og roller. Dette er en ikke-dømmende, tilstedeværende, vennlig og spørrende tilnærming til det som skjer. Den er ment å bevisstgjøre deltageren, som får en impuls til frigjørende endring.

Gestaltpsykologien var en persepsjonspsykologisk skoleretning innen laboratoriepsykologi i Berlin på begynnelsen av 1900-tallet. Gestaltterapi, derimot, er en type psykoterapitilnærming oppfunnet av Fritz Perls (1969) som en kontrast til psykoanalysen. Selv om det ikke finnes sterkt forskningsmessig belegg for effektene, er den både svært utbredt og populær innen lederutvikling, gruppeterapi og annet utviklingsarbeid for å bedre for å bedre menneskers relasjon til seg selv og andre.

For å kunne kommunisere godt og ha gode relasjoner til andre må man, ifølge den gestaltterapeutiske tilnærmingen, være fullt og helt i kontakt med seg selv og tilstedeværende i tanke, følelser og kropp, slik sitatet nedenfor illustrerer:

Når jeg er fullt og helt i kontakt med en annen, mens jeg er fullt og helt i kontakt med meg selv, er det et transcendent øyeblikk av fullstendig anerkjennelse – ofte eller vanligvis, forbi ord. Jeg anerkjenner din grunnleggende menneskelighet og min er også anerkjent. Det som er, i øyeblikket, er det vi er. Vi kan også kalle det kjærlighet. (Partlett, 1991, s. 2, min oversettelse)

Det er gjennom observasjon og refleksjon av det som skjer her og nå, at våre historier, vårt livsforløp og nære hendelser avdekkes og forstås. Du må være tilstedeværende i deg selv, både som fasilitator og som deltager, for å få utbytte av denne tilnærmingen. Denne tilnærmingen lærer deg å være i kroppen og følelsene. Vi er gjennom skolering vant til å skulle analysere og finne intellektuelle forklarings-

ger på problemer som oppstår. Innen gestaltterapeutisk veiledning rettes søkelyset på hva du opplever i kroppen og følelsene her og nå. Kropp, sinn og følelser er en helhet, og det er ved å nøste opp i disse tre elementene man oppnår selverkjennelse og forståelse av andre mennesker.

Nina Aas Eielsen (2022) er inspirert av blant annet gestaltterapeutiske metoder i boken om kroppen som veiviser til selvforståelse og utvikling. Hun skriver om hvordan det å kjenne etter og lytte til kroppen og å være til stede i selve erfaringen her og nå gjør at man får kontakt med sin subjektive opplevelse. All personlig utvikling og, vil jeg tilføye, ledermessige utvikling bygger på erkjennelse og bevissthet. Derfor er det viktig innen gestaltterapeutisk teori å gi oppmerksomhet til det subjektivt opplevde av det som skjer i oss, rundt oss eller i vår relasjon til andre. Å være bevisst er noe som skjer her og nå, selv om innholdet i opplevelsen kan være fra fortiden. Når man forholder seg til det som oppleves i kroppen, sansene, følelsene eller tankene, til det som *er*, kan du gjøre noe med situasjonen eller relasjonen. I den gestaltterapeutiske tilnærmingen er det viktig å finne praktiske løsninger som fungerer i den situasjonen du er i.

Det er her fem sentrale elementer som også har relevans for å forstå hva tilstedeværende ledelse handler om (Partlett, 1991):

- 1) For det første handler det om en søken etter sannhet eller anerkjennelse av sannheten.
- 2) For det andre er man opptatt av at vi er taktile og fysiske personer, ikke bare et hode på toppen av kroppen. Vi reagerer helhetlig med både fysiske reaksjoner, tanker og følelser.
- 3) For det tredje må man åpne seg for ikke-verbale, intuitive og metaforiske måter å tenke på i tillegg til de rasjonelt analytiske.
- 4) Det fjerde punktet innebærer å erkjenne sin kultur, å forstå hvor indoktrinert vi er gjennom familie, skolegang, lokalt miljø og nasjonal kultur.

- 5) Det femte elementet handler om hele tiden å forholde seg til kvaliteten på de menneskelige interaksjonene våre. Det handler om autenticitet og ekthet, om å møte andre med sitt sanne seg, med sin individualitet og sin autenticitet.

En typisk situasjon som mange opplever, er møter der deltagerne er lite interessert, lett tilbakelemt og passive. En utbredt refleks er å tenke at det har å gjøre med noe ved en selv som møteleder, eller med sakene man tar opp. Det er ikke uvanlig at du deretter fortsetter enda mer intenst med å engasjere folk, snakke høyere, mer intenst og engasjerende. Eller at du unnskylder deg fordi du ikke har forberedt ting grundig nok. Hvis du opplever en slik situasjon, hva med å tenke at det kanskje ikke er hos deg problemet ligger? I stedet for å analysere og trekke slutninger basert på dine teoretiseringer ville en gestalttilnærming være at du rett og slett stoppet opp og åpent og fordomsfritt beskrev det du observerer, på følgende måte: «Jeg observerer at dere er tilbakelemt og passive i dette møtet. Kroppsspråket deres signaliserer at dere er ukonsentrert eller uinteressert. Er det noen spesiell grunn til det?»

Når jeg har tatt denne tilnærmingen, har jeg ofte opplevd at problemet ikke ligger hos meg. En gang jeg benyttet denne tilnærmingen i et seminar der alle halvsov, fikk jeg til svar at hele gruppen hadde vært på fest kvelden før. Deltagerne ble flau, det var ingen ting i veien med min forberedelse; problemet var vindrikkning dagen i forveien. Ved at jeg fikk snakket om det, opplevde jeg at deltagerne ble mer til stede i møtet, og at jeg senket skuldrene. Dette er et enkelt eksempel på at du kan rette oppmerksomheten mot helheten og bakgrunnen (gestalten) ved å observere og stille spørsmål ut fra observert adferd. Denne tilnærmingen kan bidra til konstruktiv refleksjon, der deltagerne selv analyserer sin adferd slik at de kan møte deg og andre på en ny måte.

Gestaltpsykologisk teori er én vei til å forstå tilstedeværende ledelse, fordi den retter søkelyset mot her og nå og mot menneskers

egne fortolkninger. Eksemplet ovenfor er kanskje banalt, men det er illustrerende. Det er de enkle grepene som fungerer fra dette perspektivet; enkel observasjon, å sette ord på det du ser, for så å handle, finne en løsning. Det handler om å søke kontakt med andre, umiddelbart og direkte, uten fordommer. Hvis man skal oppsummere med få ord hva denne retningen bidrar med til forståelsen av tilstedeværende ledelse, må det være med følgende enkle prinsipper:

- Å være til stede her og nå, i kroppen og følelsene.
- Å søke etter umiddelbar kontakt.
- Å observere adferd og signaler.
- Å forstå det som skjer nå, fordomsfritt og spørrende.
- Å beskrive, ikke analysere og forklare.
- Å finne en løsning på situasjonen.

## **Praktiske råd om å tilstrebe tilstedeværelse**

Tankene våre blir distraheret – av e-poster, smarttelefonen og annet. I et moderne menneskes liv går tankene alle veier, og det kan føre oss bort fra oss selv, bort fra det å være i kroppen, i det vi opplever, og bort fra dem vi forholder oss til. For å oppøve økt oppmerksomhet og være mer til stede her og nå er første skritt å bli bevisst på når du er åndsfraværende. Selvobservasjon er en måte å finne ut av hva som distraherer og tar oppmerksomheten din. Det betyr å bli bevisst hva du bruker tid, tanker og oppmerksomhet på. Selvobservasjon kan gjøres på ulike måter. Dagbokformatet er én fin måte å registrere observasjoner på. Du kan skrive ned hva du gjør i løpet av en tilfeldig dag på jobben, for eksempel ulike aktiviteter, tiden du har brukt på hver enkelt, og hvor ofte og av hva du blir avledet. En annen måte er å variere steder du arbeider på, og å finne ut av hvor det er lettere for deg å være konsentrert og tilstedeværende. Å erfare full tilstedeværelse kan dermed hjelpe deg å avdekke når du ikke er tilstedeværende.



Under pandemien, da vi hadde stor frihet og fleksibilitet til å velge selv når vi skulle jobbe, var det mange som la inn møter med seg selv, som gikk ut på at de gjorde annet enn arbeid. Mange la inn tid til fysisk bevegelse, trening og turer i skog og mark eller annet som avbrekk fra den intense jobbingen hjemme. Slike aktiviteter er måter å oppnå større tilstedeværelse på. De nærmeste omgivelsene, det være seg naturen, hagen, parken, havet eller stille bymiljøer, er viktige kilder til større tilstedeværelse. Forutsetningen for å oppnå økt konsentrasjon er at man går inn i hver aktivitet med hele seg og lar bekymringer, tanker og distraksjoner fare. Ikke minst må man frakoble seg smarttelefonen. Det er ofte lettere sagt enn gjort, selv ute i naturen.

Det å meditere eller å bedrive en esoterisk østlig aktivitet kan oppleves fremmed og kan i seg selv utgjøre en distraksjon. En leder som deltok i mitt program, gjorde noe så enkelt som alltid å legge smarttelefonen bort eller i et annet rom, men med lyden på, slik at hun hørte når den ringte. Hun fjernet alle varslinger på PC-en også. Hun opplevde irriterte kollegaer fordi hun ikke svarte på e-post og meldinger umiddelbart, noe hun valgte å overse fordi gevinstene var så store. Det reduserte stresset i hverdagen ved at hun ble mer oppmerksom og fikk utført oppgavene mer effektivt. Den største gevinsten var likevel økt tilstedeværelse, overskudd og mer energi. Ved å ta seg av all kommunikasjon mot slutten av dagen fikk hun også bedre oversikt og kunne prioritere den viktigste kommunikasjonen på en strategisk viktig måte.

Til slutt i dette kapitlet presenteres en oppsummerende tabell med råd for å møte de største utfordringene med å være til stede og konsentrert i hverdagen, både med seg selv og med andre på arbeidsplassen.

## **Gode råd om å tilstrebe tilstedeværelse**

### *Ved distraksjoner i hverdagen*

- Bevisstgjør deg selv med tanke på åndsfraværenhet.
- Bedriv selvobservasjon i løpet av én eller flere typiske arbeidsdager.
- Skriv ned hva du bruker tid på, også distraksjoner.
- Bevisstgjør deg selv med tanke på hvilke arbeidssteder som inspirerer til tilstedeværelse.
- Bruk en dagbok eller notisbok som inspirasjon til tilstedeværelse.
- Oppsøk steder der du er mest tilstedeværende.

### *Ved digital tretthet*

- Legg møter med deg selv i løpet av arbeidsdagen inn i kalenderen.
- Prioriter fysisk bevegelse i løpet av dagen (trening, dans i stuen).
- Finn pusterom i de nærmeste omgivelsene som gir økt tilstedeværelse.
- Oppsøk natur og stille steder uten smarttelefonen.

### *Ved stress og uro*

- Bruk kroppen som anker for å oppleve større nærvær.
- Bedriv oppmerksomhetstrening (mindfulness, meditasjon o.l.).
- Pust riktig – med magen.
- Gjør fysiske øvelser som stimulerer til avslapning og avstressing.
- Ligg på sofaen i en avslappet stilling.
- Gjør fysiske øvelser inspirert av Østens filosofier, som yoga, tai chi, qigong eller pilates.

### *Teknologiens grenseløshet*

- Informer og avklar med alle at du ikke svarer på meldinger med en gang.
- Slå av alle varsler på PC-en og smarttelefonen.
- Plasser gjerne smarttelefonen i et annet rom, med lyden på.
- Samle opp kommunikasjon til slutten av dagen.

## Oppsummering

Tilstedeværende ledelse er en videreutvikling eller praktisk operasjonalisering av nyere teoretiske perspektiver på ledelse, som jeg har oppsummert med termen «i-kroppen-ledelse». Inspirert av nyere filosofi postulerer denne ledelsestilnærmingen at erkjennelse og kunnskap er vel så mye et kroppslig og sanselig fenomen som en ren intellektuell øvelse. Betydningen av å være i kontakt med sanser og følelser er avgjørende for å fremstå autentisk og troverdig, noe som er sentralt for å oppnå tillit og skape gode relasjoner til andre. Kontakten med eget indre er også viktig for å få til endring, både hos seg selv og hos andre. Det sentrale for å praktisere tilstedeværende ledelse er å koble sammen hode og kropp for å skape tilstedeværende, oppmerksom, ikke-dømmende, tolerant, spørrende og troverdig interaksjon med andre mennesker. Det er like aktuelt for møter i det digitale rommet som for møter ansikt til ansikt.

Gestaltterapi er en metode for å utvikle mennesker til å få et bedre forhold til seg selv og til andre. Terapiformen har en del felles med de andre perspektivene presentert i dette kapitlet, da det også her handler om tilstedeværelse her og nå. I tillegg brukes våken observasjon av adferd, spesielt kroppsspråk og tale, for å avdekke inkonsistens og få til en bevisstgjøring av innarbeidede holdninger og mønstre. Det er forståelsen av helheten, gestalten, ut fra de små signalene – og omvendt – som er det sentrale her. Den ikke-dømmende, åpne, fordomsfrie, spørrende holdningen til å forstå andre mennesker og hvorfor de gjør som de gjør, er også typisk.

**Kapittel 2** —————

# **Tilstedeværende kommunikasjon**

Arbeidshverdagen vår er i økende grad preget av digital kommunikasjon, ikke minst i form av hybride møter, med de kommunikasjons- og ledelsesutfordringene dette medfører. «Multitasking» eller parallelljobbing er utbredt. Parallelljobbing reduserer prestasjoner og effektivitet fordi hjernen fungerer bedre når vi konsentrerer oss om én ting om gangen.

Teknologien har også skapt nye utfordringer og barrierer for kommunikasjon. Det er lettere å misforstå hverandre. Mange ledere sier de lett mister følelsen av hvordan medarbeiderne har det. Undersøkelser utført av deltagere i mine lederprogrammer avdekker at mange medarbeidere i mindre grad opplever å bli sett av sine ledere, sammenlignet med før pandemien. Det relasjonelle er blitt mer krevende. Vi sliter med å være i balanse og tilstedeværende i oss selv og i kommunikasjonen med andre. Når vi kommuniserer, er vi ofte et « annet sted »: på andre plattformer, andre kanaler, opptatt av å tenke på gårsdagens eller fremtidens hendelser, i stedet for å være her og nå, fullt og helt.

De digitale kommunikasjonsverktøyene er i mange tilfeller blitt våre største trusler mot god kommunikasjon. Vi må ta tilbake den gode konversasjonen, forمانer Sherry Turkle (2015). Ghislaine Caultat (2012) hevder at det sentrale aspektet for å lede folk i en virtuell arbeidshverdag er god kommunikasjon. Begge disse forfatterne, som har årelang forskning om teknologi og mennesker bak seg, har kommet frem til det samme: At det å lære seg å kommunisere godt – i både det fysiske og det digitale rommet – er en av de viktigste utfordringene vi står overfor, ikke bare i arbeidslivet, men også i samfunnet. Vi må rett og slett bli enda bedre på å være oppmerksom og tilstedeværende når vi kommuniserer, overfor det vi kommuniserer om, og overfor dem vi kommuniserer med. Hensikten med dette kapitlet er å tydeliggjøre hvor viktig kommunikasjon er for ledelse i dagens arbeidshverdag, og hvordan man skal møte utfordringene digitale og hybride møter bringer. Kapitlet gir også konkrete råd om hvordan man kan forbedre kommunikasjonen i arbeidslivet generelt, og om hvordan man kan bidra til større tilstedeværelse i kommunikasjonen, både ansikt til ansikt og digitalt.

## Kommunikasjon og ledelse

I likhet med andre ledelsesforskere som har tatt et oppgjør med den ensidige psykologiske tradisjonen innen ledelse (Fairhurst, 2008), skriver Jan Ketil Arnulf (2019): «Kommunikasjon er det mediet som ledelse utøves i. Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted.» Dette indikerer at ledelse i dag i stor grad er kommunikasjon. Ledelse handler om å få andre til å utføre oppgaver og oppfylle felles mål. Ledelse handler dessuten om å påvirke og skape mening. Og kommunikasjon med mennesker er helt essensielt for å få det til.

Ledere kommuniserer nesten kontinuerlig. De må ha møter for å informere og orientere medarbeidere, for å forankre beslutninger, for å påvirke og motivere, for å gi direktiver og for å skape gode relasjoner. Det som har komplisert kommunikasjon i ledelse de siste årene, er digitaliseringen. Avbrytelsene og distraksjonene i kommunikasjonen har økt.

SMCR-modellen for kommunikasjon (nedenfor) tar utgangspunkt i at det er en sender som kommuniserer ut et budskap gjennom en kanal til mottageren (Shannon & Weaver, 1949). Jeg viser denne tabellen fordi den på en enkel måte viser de sentrale elementene i kommunikasjon (selv om modellen er blitt kritisert for å være for lineær og unyansert). Det er viktig å huske på at kommunikasjon er en gjensidig prosess der mennesker tilpasser budskapet til samtalepartneren (Hargie, 2016).

SMCR-modellen, Shannon og Weavers (1949) kommunikasjonsmodell

| S        | M       | C      | R        |
|----------|---------|--------|----------|
| Sender   | Message | Canal  | Receiver |
| Avsender | Budskap | Medium | Mottager |

For ledere er det viktig å tilpasse budskapet ut fra hva som er hensikten med kommunikasjonen. God kommunikasjon er betinget av at mottageren (R) forstår budskapet (M) slik det er intendert. Valget av kanal (C) vil påvirke hvordan mottageren (R) forstår budskapet.

Uansett valg av kanal er det viktigere enn noen gang å sjekke hvordan mottager(ne) har tolket budskapet, med spørsmål som:

Hva legger du i det jeg har sagt?

Er det riktig at du har forstått det jeg har sagt, slik at ...?

Hva tar du med deg videre ut fra det vi har snakket om?

Hvis vi skal oppsummere vår kommunikasjon, er det riktig at du forstår det slik ...?

Det er altså viktig å stille åpne, fordomsfrie spørsmål, slik at den andre parten kan bruke sine egne ord om budskapet i kommunikasjonen. Og du kan gjerne gjenta med andre ord det du har sagt, for å sjekke at mottager(ne) har forstått det slik du har tenkt.

## Hva er tilstedeværende kommunikasjon?

Medarbeidere lar seg overbevise av både form og innhold, men form uten innhold trumfer som regel innhold uten form. Medarbeidere lar seg påvirke mye sterkere av et tomt budskap fremført av en levende og overbevisende leder, enn av et retorisk elegant budskap fremført av en uengasjert leder (Arnulf, 2019). Ledere som har gjennomslag, er kjennetegnet av fire kjennetegn: De har oppmerksomheten rettet mot publikum (ikke mot egne notater og presentasjonsmateriale), en avslappet holdning og pust, uten skjelving eller anspent stemmebruk, en vennlig og oppmuntrende stil som inviterer tilhørerne til samhandling, og en synlig selvtillit som ikke er arrogant, men som smitter over på tilhørerne, for eksempel i form av optimisme (Holladay & Coombs, 1994). Det er med andre ord like viktig hvordan du kommuniserer, som hva du kommuniserer.

I en tid der konsentrert og uavbrutt kommunikasjon med én eller flere personer hører til sjeldenhetene, blir tilstedeværelse mer avgjørende enn tidligere, enten kommunikasjonen skjer digitalt eller ansikt til ansikt. Tilstedeværende kommunikasjon betyr å være til

stede her og nå, med hele seg, oppmerksom på det den eller de andre sier og gjør. Tilstedeværelse kommuniseres gjennom blikkontakt og en avslappet, rolig kropp i en aura av vennlighet, toleranse og aksept av både den andre og hva som sies. Forutinntatte holdninger, skepsis, sarkasme og stereotypiske fordommer mot de(n) andre er truende for god kommunikasjon.

Idealet er selvfølgelig en situasjon der begge parter, både medarbeidere og ledere, er tilstedeværende. Det er ikke alltid lett å få til, men det kan hjelpe å snakke om hva som er god kommunikasjon, og om hvorfor man er opptatt av tilstedeværelse i kommunikasjon.

Begrepet kommunikasjon kommer av det latinske *communicare*, å dele og å gjøre felles. Ledelseskommunikasjon som er tilpasset formålet, handler ifølge Hargie (2016) om prosessen der lederen og medarbeider(ne) deler informasjon, kompetanse, ideer, tanker og følelser, slik at de oppnår en felles forståelse og klarer å oppfylle de spesifikke målene.

Jeg har forsøkt å definere tilstedeværende kommunikasjon etter inspirasjon fra den ovennevnte definisjonen:

Tilstedeværende kommunikasjon i ledelse er prosessen der lederen og medarbeider(ne) er skjerpet på det som skjer i kommunikasjonen her og nå, slik at informasjon, kompetanse, ideer, tanker og følelser deles på en måte som skaper samholdighet og felles forståelse, slik at de sammen kan oppfylle målene som er satt for virksomheten.

## Respektfull kommunikasjon

Ledere som er tilstedeværende i sin kommunikasjon, blir lyttet til, inngir tillit og skaper en god relasjon til sine medarbeidere. Tilstedeværelse i kommunikasjon, med kropp, stemme og innhold, er med andre ord helt sentralt for å skape høykvalitetsforbindelser på jobb (Dutton, 2003). Energinivået i en organisasjon påvirkes av kvalite-



ten på forbindelsene mellom folk som jobber der. Gode relasjoner er kjennetegnet av gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit mellom mennesker. Alle som inngår i slike relasjoner, kjenner seg mer åpne og engasjerte og også mer kompetente.

Det interessante er at du ikke trenger å bli personlig kjent med dine medarbeidere for å etablere gode relasjoner. Det sentrale er å ha respektfull omgang, og å kommunisere på en måte som formidler verdsettelse og respekt for den andre. Det kan være et blikk, en positiv kommentar eller små meldinger som gir den andre oppmerksomhet og følelsen av å bli sett. Jeg går ikke her inn på alt som skaper høykvalitetsforbindelser, men kun på den som har med respektfull omgang å gjøre, fordi den beskriver essensen i tilstedeværende kommunikasjon.

### **Som leder kan du skape respektfull omgang ved hjelp av følgende fem understrategier**

#### *Formidle tilstedeværelse*

Vær fullt og helt til stede for medarbeideren, og ikke bli distrauert av hva som skjer i omgivelsene. Vær oppmerksom og konsentrert i samværet med den andre.

#### *Være ekte*

Snakk med den andre fra et ærlig ståsted, uten skjult agenda.

#### *Kommunisere bekreftende*

Let aktivt etter kjernen i det den andre sier og står for. Bekreft at du er oppmerksom på den andres situasjon og perspektiv. Vis interesse for den andres budskap.

#### *Lytte effektivt*

Lytt aktivt og empatisk til den andre. Hvordan ville det være å befinne seg i den andres situasjon? Gjenta det den andre har sagt med egne ord, for å sjekke om du har forstått budskapet riktig.

*Kommunisere støttende*

Formidle tilbake hva du tror den andre mener, og vær tydelig på hvor du selv står, uten å bruke et følelsesladd språk som kan få den andre på defensiven.

Hvordan kan du finne ut av hvor den andre personen befinner seg, rent mentalt? Filosofen Søren Kierkegaard skrev at den som vil hjelpe en annen person, må starte med å finne ut hvor den andre befinner seg. Uten å forstå den andres ståsted, er det ikke mulig å hjelpe effektivt eller å kommunisere på en hjelpende måte. Man kan starte med å spørre hvordan den andre personen har det, og om hva som skjer for tiden – rett og slett småprate for å skape det sosiale limet som får den andre til å bli avslappet og trygg.

Det kan virke banalt, men enkle, korte spørsmål om den andre og om hvordan den andre har det for tiden, har en positiv og konstruktiv innvirkning på den etterfølgende kommunikasjon. Alle liker å få oppmerksomhet.

Å være til stede for en annen person innebærer også å lytte, som er mer enn bare å høre etter. Min kollega, filosof Øyvind Kvalnes, setter ord på noe mange kjenner seg igjen i (Kvalnes, 2021):

Jeg innrømmer det. Jeg kan være en ganske dårlig lytter. På møter kan jeg bli så opptatt av hva jeg selv skal si når jeg får ordet, at jeg glemmer å høre ordentlig etter hva de andre sier. Jeg har også kjent en kriblende trang til å avbryte andre når jeg blir veldig engasjert. Og på dager hvor kalenderen er et eneste stort digitalt møtemaraton, er det tidvis utmattende å henge med på samtalene.

Ifølge Kvalnes er en aktivt lyttende person nysgjerrig og graver etter flere detaljer i det den andre snakker om. Evnen til å lytte er en egen-skap som alle kan trene seg opp til, men det krever høy grad av kon-

sentrasjon og tilstedeværelse. Du kan ikke holde på med andre ting når du skal lytte. Du må faktisk være til stede i samtalen.

Både psykologer, terapeuter og ledelsescoacher har utviklet evnen til å kommunisere godt med pasientene eller klientene sine. I boken *Den gode samtalen* (Ohnstad, 1996) blir det hevdet at god kommunikasjon starter med å definere hvilken type relasjon de som kommuniserer, har med hverandre. God kommunikasjon kan også være en måte å finne ut av hvilket ståsted den andre har. En leder–medarbeiderrelasjon er en profesjonell relasjon der begge gjensidig tillegger den andre bestemte egenskaper, basert på rolle og posisjon. Den er ikke en likeverdig relasjon, fordi lederen råder over ressurser som medarbeideren er avhengig av. Lederen har faktisk makt til å ta beslutninger som påvirker medarbeideren, som i ytterste forstand kan være å avskjedige personen eller flytte vedkommende til andre oppgaver. En slik relasjon kalles en asymmetrisk relasjon, fordi den er ubalansert. Samtidig kan medarbeidere ha ekspertkunnskap og innsikt i metoder og arbeidsmåter som lederen er avhengig av, slik at maktrelasjonen går begge veier. Relasjonen mellom to kollegaer er i større grad symmetrisk. De to partene er ikke avhengig av hverandre, men det kan utvikles en konkurransesituasjon mellom partene fordi de sammenligner seg med hverandre.

De fleste relasjoner på arbeidsplassen er likevel asymmetriske, der én part har mer makt enn den andre. Det er spesielt viktig at den personen som har mest makt, er bevisst på og klar over hvordan denne makten innvirker på relasjonen og kommunikasjonen, fordi vedkommende også har makt til å legge føringer for hvordan relasjonen utvikler seg (Lai, 2014).

## **Ledelse og forventningsavklaringer**

Dersom det ikke finnes en overenskomst om hvordan relasjonen mellom ledere og underordnede skal være, kan det lett skapes en konflikt som også vil prege kommunikasjonen.

Min anbefaling til alle som bedriver ledelse og samarbeid i en eller annen form, er at de bør starte med nysgjerrighet og med å ha samtaler om ledelse. Man må avdekke menneskers sosialt konstruerte oppfatning om ledelse. Denne tilnærmingen har jeg innført i mine egne seminarer og programmer. Det å stille åpne spørsmål om ledelse setter i gang gode dialoger på arbeidsplassen, uten at man trenger å definere et bestemt ledersyn. Det at ledere og medarbeidere bevisstgjøres sitt syn på ledelse og dermed på sine forventninger til hverandre, vil klargjøre kommunikasjonen. Ofte oppdager man at det kan eksistere ganske ulike syn på hva ledelse er, og på hva lederen forventes å gjøre. Alle har sin historie, sin skolering og sine erfaringer når det gjelder hva som er god og dårlig ledelse. Ved å gå bakenfor det objektivt gitte avdekkes hvilke verdier, ideologier og virkelighetsoppfatninger som finnes om ledelse.

Ledelse er noe som formes i relasjonen mellom leder og medarbeider. Kommunikasjon blir dermed et viktig hjelpemiddel, ikke bare for å utøve ledelse, men også for å skape en avklart forståelse om ledelse. Jeg bruker denne tilnærmingen i lederprogrammer; jeg får deltagerne til å sette i gang samtaler om ledelse med sin(e) overordnede leder(e), sideordnede og underordnede. Dette er en slags 360 graders evaluering. Men i stedet for å sette seg selv, som leder, i sentrum og avklare forventninger andre har til en, er formålet med samtalene å avdekke hverandres syn på ledelse. På den måten realiseres en gjensidig og mer kollektiv forståelse av ledelse, i tråd med nyere ledelsesperspektiver. Det er en indirekte, åpen og spørrende måte å forholde seg til leder-medarbeider-forventninger på. Dessuten kan tilnærmingen også avdekke den enkeltes erfaring og historie med ledere og ledelse. Deltagerne forteller meg at viljen er stor til å snakke, og at både medarbeidere og ledere blir smigret og gjerne deler sine meninger om ledelse. Dermed skapes en god basis for kommunikasjon og også for samarbeid

En leder som deltok i et av mine programmer, intervjuet alle hun satt i sin ledergruppe med. Hun avdekte at årsaken til at selskapet ikke

klarte omstillingen etter en kraftig nedbemanning, var at ledelsesperspektivet var for lite medarbeider- og prosessorientert. Selskapet var nylig blitt kjøpt opp av amerikanske eiere, noe som forsterket en instrumentell ovenfra-og-ned-holdning til ansatte. Savnet etter en mer deltagende og ivaretagende ledelse var stort. Ved å snakke om ledelse satte hun i gang en prosess, uten å kritisere lederne direkte. Hun tok opp utfordringene selskapet hadde, og hvordan de sammen skulle møte disse.

Spørsmålene hun stilte, og som jeg anbefaler at alle stiller til sin overordnede leder, sine kollegaer og sine medarbeidere, er følgende:

Hvem beundrer du mest som leder?

Hvem er din(e) rollemodell(er)?

Hva er ledelse for deg?

Hva er god ledelse for deg?

Har du opplevd gode øyeblikk av ledelse – og i så fall når og hvordan?

## Tilstedeværende kommunikasjon i digitale kanaler

En av de få bøkene jeg har kommet over som gir god oversikt og beskrivelse av ulike digitale kommunikasjonsplattformer og verktøy for kommunikasjon, er *Virtual leadership* av Penny Pullan (2016). Hun viser hva som fungerer best i ulike sammenhenger. Fordi kommunikasjonsteknologi er i en rivende utvikling, vil jeg ikke her vurdere de ulike teknologiske løsningene, men peke overordnet på hvilke kommunikasjonskanaler som fremmer god tilstedeværende kommunikasjon.

Teorien om medierikhet (Daft & Lengel, 1986) hevder at alle kommunikasjonsmedier varierer med tanke på hvordan de evner å legge til rette for god kommunikasjon. Teorien plasserer alle kommunikasjonsmedier på en kontinuerlig skala, basert på deres evne til å kommunisere komplekst innhold.

Det viktigste i valg av kommunikasjonsmedium er målet om å redusere eventuelle misforståelser. Jo mer tvetydig og uklar informasjonen er, dess vanskeligere er det for mottageren å forstå meldingen, og dess lettere er det å mistolke den. Derfor må man velge kommunikasjonskanal ut fra hva man skal kommunisere, og ut fra sannsynligheten for misforståelser. Jo større risikoen er for misforståelser, dess viktigere er det å velge en kommunikasjonskanal som har høy medierikhet, og som sikrer høy grad av tilstedeværelse. For eksempel kan en innkalling til et møte lett kommuniseres i en e-post, mens en tilbakemelding på en persons jobbprestasjoner bør skje ansikt til ansikt.

Den store fordelen med digitale medier er fleksibiliteten med hensyn til både sted og tid. Når kommunikasjon kan skje på ulike tidspunkter, kalles det asynkron kommunikasjon. Når alle blir informert samtidig, kaller vi det synkron kommunikasjon. Synkrone digitale kommunikasjonsmedier kan være møteprogrammer som Teams, Skype, Zoom eller FaceTime. Selv om de fleste velger synkrone møter, er det ikke alltid nødvendig. Det kan for eksempel være tidssparende og hensiktsmessig å ta opp visse presentasjoner og seminarer på video, fordi disse kan distribueres til mange og også kan brukes som innlegg i møter. De mest utbredte asynkrone digitale kommunikasjonsformene i arbeidslivet er fremdeles e-post og meldinger sendt gjennom ulike plattformer. Disse kan leses på andre tidspunkter enn idet de blir sendt. Slike kanaler egner seg godt til informasjons- og kompetansedeling.

Kanaler med bilde og stemme skårer høyere på medierikhet og muligheten til å være her og nå. Det er lettere å være konsentrert når du fysisk er i kontakt med mennesker du kommuniserer med. Digitale plattformer skårer dermed lavt på medierikhet og tilstedeværelse, mens kommunikasjon ansikt til ansikt skårer høyere og er plassert øverst i følgende oversikt:

- ansikt-til-ansikt-kommunikasjon
- digital kommunikasjon med bilde

- digital kommunikasjon med kun stemme
- hybride kommunikasjonsmåter
- synkron digital skriftlig kommunikasjon (chat)
- asynkron digital skriftlig kommunikasjon (e-post, video, sosiale medier)
- digitale plattformer med deling av informasjon, dokumenter, filer, bilder mv. (f.eks. Google Docs)

Det er spesielt viktig med kanaler med høy medierikhet når man har et budskap som kan ha negative konsekvenser for den andre parten, eller når det kan være fare for mistolking eller uklarhet om budskapet med tanke på faglig kvalitet, arbeidsutførelse, forankring eller motivasjon. All informasjon og kommunikasjon som er for viktig til å ta sjansen på mistolking og misforståelser, bør gå gjennom kanaler med høy grad av medierikhet, og som tillater tilstedeværende og gjensidig kommunikasjon.

Under pandemien fikk alle erfare de negative effektene av digitale møter, som «Teams-tåken», invadering av privatlivet, savnet av tilfeldige uformelle sosiale treff og begrenset mulighet til å være kreative. Disse virkningene påvirker både tilhørighet og motivasjon negativt, men ikke minst påvirker de det psykiske velværet. Så valget av kommunikasjonskanal i en hybrid hverdag kan ikke kun dreie seg om effektivitet eller ineffektivitet. Det handler like mye om å ta menneskelige hensyn.

## Hvorfor skal vi kommunisere?

Vi har tre alternativer når vi velger kommunikasjonsform: 1) Digital kommunikasjon eller digitalt møte, 2) ansikt-til-ansikt-kommunikasjon eller -møte og 3) hybridløsningen, der noen møtes fysisk og andre er pålogget digitalt. Valg av kommunikasjonsform bør alltid starte med at vi definerer hensikten med kommunikasjonen. Hensikten vil klargjøre endelig valg av kommunikasjonskanal. Behovet

for å kommunisere oppstår gjerne når vi ønsker følgende (Standaert, Muelle & Basu, 2022):

- å utveksle og dele informasjon
- å ta beslutninger
- å kommunisere holdninger og følelser
- å bygge relasjoner

Still følgende spørsmål for å finne ut av hvilke behov som styrer kommunikasjonen;

*Hva er hensikten med kommunikasjonen og møtet?*

Mennesker som skal jobbe effektivt sammen, må ha avklart et felles formål og ikke minst en klar visjon om hva arbeidet og kommunikasjonen skal føre til. Betydningen av å planlegge møter forsterkes i det digitale rommet, fordi vi trenger struktur og forutsigbarhet for å holde på engasjementet.

*Har vi den rette kompetansen og sammensetningen for oppgaven og kommunikasjonen?*

Dersom vi ikke har den nødvendige informasjonen og kompetansen samt sammensetningen for det vi skal gjøre sammen, vil ikke den digitale kommunikasjonen og samarbeidet fungere godt.

*Hva slags relasjoner har vi til hverandre?*

Det er nødvendig å avklare hvilke roller vi har i samarbeidet, og også hvilket ansvar som følger med de ulike rollene. Rollene våre påvirker hvilken relasjon vi har til hverandre, og også sannsynligheten for at vi klarer å kommunisere godt sammen.

*I hvilken grad er vi engasjert og motivert for arbeidet (og kommunikasjonen)?*

Det å ha utviklet mål for samarbeidet og oppgaven eller møtet er helt vesentlig for effektiv kommunikasjon. Det er viktig at alle engasjeres



i å sette mål, at målene forankres hos hver enkelt. Mest handler det om at mennesker får oppgaver de er motivert for,

*I hvilken grad deler vi informasjon og kompetanse med hverandre?*

Det er påfallende at selv i høykompetente miljøer og med alle teknologiske muligheter for å dele holder mennesker tilbake viktig informasjon og kompetanse. Profesjonaliserte miljøer er individualistiske, og det å sitte på kritisk kompetanse gir innflytelse og makt. Dessuten opplever mange at det å dele ikke blir tilstrekkelig verdsatt. Det handler her om å ha tillit til kollegaer og arbeidsmiljøet, til at det du deler, blir håndtert på en god måte.

## **Når er det hensiktsmessig å kommunisere og møtes digitalt?**

Effektivitetsgevinstene ved digitale møter ble oppdaget før pandemien. Intervjuer jeg selv utførte med en rekke mellomledere i årene forut for nedstengningen, avdekte at mange syntes det var lettere å innkalle til og gjennomføre møter digitalt, der alle satt foran hver sin PC, enn å sette opp et møte ansikt til ansikt (Vaagaasar et al., 2019). Begrunnelsen var at det tar mer tid å organisere og sette opp fysiske møter. For sistnevnte må det bookes møterom, som kan være vanskelig å oppdrive. Og alle må flytte på seg. Det er alltid noen som er fraværende på grunn av sykdom eller reiser. Med digitale møter nås alle raskt, uavhengig av hvor de befinner seg. Digitale møter forbedres gjerne også bedre av vedkommende som innkaller til møtet. Møtene blir mer saksorientert og effektive ved at det blir mindre deling av personlige historier og mindre impulsiv prat. I tillegg er digitale møter både kostnads- og klimabesparende ved at reising unngås (De Paoli, 2015).

**Fordeler med digitale møter**

De forberedes bedre.

De ledes ut fra agenda.

De blir mer saksorientert.

De gir mindre sosial prat.

De egner seg godt for oppdatering og orientering om arbeid.

Teknologien er vesentlig i digitale møter. Det er for eksempel viktig at alle har både kamera, høyttalere og mikrofon. En leder jeg snakket med, som ledet IT-prosjekter med folk som befant seg på ulike steder, kjøpte alltid det nødvendige utstyret til alle deltagere i et prosjekt fordi han mente at dårlig kvalitet på lyd og bilde skapte ulikheter, relasjonelt og maktmessig, i tillegg til at det førte til ineffektiv kommunikasjon og dårlig samarbeid. Lyd fremheves av mange som like viktig som bilde. Akustikken i rommet må være bra. Bakgrunnsstøy kan fjernes ved hjelp av riktig utstyr. Også på hjemmekontor kan det være en fordel å ha øretelefoner eller ekstern mikrofon.

Fordelene med kommunikasjon og interaksjon i det digitale rommet er samtidig dets akilleshæl; at det uformelle og sosialt impulsive nedtones. Det betyr at hvis produktivitet er målet (minst mulig bruk av innsats for maksimal produksjon), kan man ende med at det kun holdes digitale møter fordi de er ressurs- og tidsbesparende, de går mer rett på sak, og man unngår sosial småprat og digresjoner. Men dermed mister man også verdifull interaksjon.

Digitale møter fungerer best for oppgaver og saker som til en viss grad er kjent, forutsigbare og enkle. Det fungerer også best når folk kjenner hverandre fra tidligere. Det kan være vanskeligere å utvikle tillit og gjensidig forståelse og respekt i en gruppe der noen eller alle er nye for hverandre.

### **Oppgaver og saker som behandles mest effektivt ved digital kommunikasjon og i digitale møter**

- orientering og informasjonsdeling
- oppdatering av status quo
- avklaring av saker
- kompetansedeling
- forutsigbare, kjente oppgaver og saker
- forutsigbare beslutninger som ikke krever forankring

En utbredt oppfatning når det gjelder hva som egner seg for digital kommunikasjon, er at man bør unngå vanskelige samtaler eller møter digitalt, som at man som leder skal gi negative tilbakemeldinger på arbeidsprestasjoner eller ta opp konfliktfylte temaer. Konsulenter og terapeuter erfarte under pandemien at det var mulig å lede både individuelle prosesser og gruppeprosesser digitalt dersom man var god til å bygge tillit og til å kommunisere på en deltagende og tilstedeværende måte. Det er altså mulig å få til god, gjensidig kommunikasjon om vanskelige ting også digitalt.

## **Når er det hensiktsmessig å møtes ansikt til ansikt?**

Det er noen typer oppgaver og situasjoner der det er best å møtes ansikt til ansikt. Det gjelder særlig krevende oppgaver som krever nytenkning, og der man er avhengig av flere personer med ulik kompetanse. Gjensidig avhengighet, tverrfaglighet og ulikhet i sammensetning, enten det gjelder alder, kjønn, etnisitet, fag eller andre faktorer, er viktig for å kunne løse komplekse oppgaver, men kan relasjonelt være mer krevende enn når alle er like, noe som er illustrert gjennom utallige studier av team-, prosjekt- eller gruppearbeid. Derfor kan slike situasjoner kreve at man setter av tid og ressurser

for å møtes, selv om alle befinner seg spredt på ulike steder. Her vil jeg vise til noe en prosjektleder av store, komplekse prosjekter innen olje- og gassfeltet uttalte ved et seminar jeg holdt:

I starten av unike, krevende prosjekt, gjerne etter at alle deltagerne har fått jobbet seg litt inn i oppgavene, samler jeg alle deltagerne fysisk. Vi reiser bort et sted, sitter og jobber med å definere mål, avklare utfordringer, risiko og oppgaver. Det er helt vesentlig for at jeg klarer å gjennomføre komplekse prosjekt med folk spredt og kun digitalt pålogget. (Prosjektleder, olje- og gassbransjen)

Det er spesielt i starten av krevende oppgaver at det er viktig at man ser hverandre fysisk, når man kommuniserer interaktivt. Deler av produksjonen kan fordeles og utføres individuelt. Da kan koordinering og oppdatering også skje digitalt.

Det ukjente, kompliserte, komplekse, kreative og uforutsigbare hører altså ikke like godt hjemme i den digitale sfæren. Krevende konflikter, uenigheter og problemer vil også kunne håndteres bedre ansikt til ansikt. Oppgaver og prosjekter som taler for kommunikasjon ansikt til ansikt, kan dreie seg om:

- det nye
- det unike
- det krevende
- det tverrfaglige
- det risikofylte
- det kreative
- det konfliktfylte

## Praktiske tips for hybride møter

Før pandemien foregikk de fleste møter ansikt til ansikt på kontoret. Under pandemien ble alle møtene digitale. Nå er vanlig praksis

hybridmøter. Ifølge både forskning og praksis er ikke hybridmøter det ideelle, fordi de bringer med seg støy, skaper subgrupper og skaper hindre for kommunikasjon (De Paoli, 2015). Likevel ser det ut til at hybridmøter har etablert seg som praksis i arbeidslivet på grunn av fleksibiliteten de gir. Det har fremkommet mange gode tips om hvordan hybridmøter kan gjennomføres best mulig. Selv om mange tror de behersker denne møteformen etter pandemien, viser det seg imidlertid at mange uvaner er etablert, og at mange har vent seg til dårlig gjennomførte hybride møter.

Det kan være hensiktsmessig å utvikle klare retningslinjer for hybride møter, ikke minst med tanke på når slike møter er nødvendig. I hybride møter blir som regel kommunikasjonen dårligere, og ikke minst oppstår gjerne et ubalansert forhold mellom dem som er i det fysiske møterommet, og dem som er digitalt påkoblet. Når hybride møter er eneste mulighet, vil det være enda viktigere å lage en god møteagenda og struktur på forhånd. I det hybride rommet bør man, i enda større grad enn ellers, også bestrebe seg på å skape engasjement. De som er tilkoblet digitalt, kan for eksempel trekkes inn ved at man oppfordrer dem til å bruke chatten som et felles rom for å gi tilbakemeldinger. Dersom det er mulig, anbefales det å oppnevne en møteleder som kan fungere som en «produsent» for møtet. Produsenten passer på at møtet starter til riktig tid, at det teknologiske fungerer. Vedkommende følger med i chatten og avslutter møtet. Dette temaet tar jeg også opp senere i kapitlet.

## **Hvordan håndtere tilbaketrekning, stillhet og manglende engasjement i digitale og hybride møter?**

Mange har av ulike årsaker en tendens til å trekke seg tilbake og bli stille i digitale møter. Det kan være fordi de er uenig, er demotivert eller bare ikke er interessert. Andre kan bli så fanget av å snakke selv, at de glemmer at andre i møtet ikke bidrar. Ifølge Caulat (2012) og andre

forskere synes mange det er vanskelig å uttrykke uenighet gjennom dataskjermen. I et fysisk møte legger man lettere merke til når noen er stille og ikke bidrar. Pauser eller stillhet får derfor en annen betydning.

Digitale kommunikasjonsprogrammer har funksjoner som gjør at du ikke synes eller høres på møter. Man kan fjerne bildet av seg selv eller «mute», altså slå av, mikrofonen. På denne måten kan man drive med andre ting mens møtet pågår. Derfor bør det være klare regler for om det digitale møtet skal være med eller uten bilde. Det er også viktig å legge inn pauser, både underveis i lange møter og ikke minst mellom møter. Her synes det ofte. Mange opplever at de går inn i Teams-tåken etter at de har hatt flere Teams-møter på rad. Folk glemmer å spise, å ta pauser og å bevege seg.

I likhet med digital undervisning krever digitale møter en mer planlagt og strukturert tilnærming enn møter ansikt til ansikt. I digital undervisning anbefales det, som for TV-produksjoner, å lage en detaljert kjøreplan basert på alt som skal skje, ikke bare for den formelle faglige agendaen, men også for alle nødvendige funksjoner, pauser og beskjeder som skal gis.

Når man betrakter et møte som en produksjon, bør følgende roller eller oppgaver oppfylles (Gaustad & De Paoli, 2017):

1. utarbeidelse av agenda eller faglig innhold (manusforfatter)
2. planlegging av struktur og regi for møtet (regissør)
3. praktisk gjennomføring (produsent eller teknisk assistent)
4. presentasjon av budskapet (skuespiller)

En person kan ha flere roller, men bør ikke inneha alle roller ved krevende digitale møter. Derfor er det smart å definere en produsent eller teknisk assistent i tillegg til den faglige møtelederen. Vedkommende kan opplyse om tekniske funksjoner, sørge for å minne om at tiden skal overholdes, minne om at alle punktene på agendaen skal behandles, om at regler for møtedeltagelse følges, om at pauser blir overholdt, samt sørge for at det teknologiske fungerer.

Det skal mye til for å bli engasjert av digitale presentasjoner og møter. TV-journalister og skuespillere klarer gjerne å holde folk engasjert ved å fremstå profesjonelle på skjermen (Gaustad & De Paoli, 2017). Som leder og ansvarlig for digitale møter blir alt du sier og gjør, gjenstand for oppmerksomhet. Selv små detaljer blir lagt merke til. Man kan bli mer synlig i et digitalt møte enn i et fysisk møte når den som snakker, fremtrer med stort skjermbilde. Man blir da som en gullfisk i en glassbolle der ens bevegelser, utseende og det man sier, blir forstørret. Dersom man har en monoton, ustrukturert og kjedelig kommunikasjonsstil, blir denne forsterket i det digitale rommet. Derfor er det viktig å se inn i kameraet, å snakke med behagelig stemme og å ha et gjennomarbeidet manus og en stringent kjøreplan for møtet. En slik tilnærming vil øke profesjonaliteten og bidra til større engasjement og tilstedeværelse.

## Digital utmattelse

Å kommunisere gjennom skjerm, med små eller store deltagerbilder som flimrer forbi, er krevende. Under pandemien opplevde mange at dager fylt av digitale videomøter var utmattende, selv om møtene gjerne var kortere enn ellers. Hva er det ved digitale møter med bruk av kamera som gjør at de stjeler energi?

I slike møter må vi jobbe mer enn ellers med å prosessere ikke-verbale signaler som ansiktsuttrykk, kroppsspråk og toneleie.

Penny Pullan (2016) viser samtidig til at kommunikasjonen blir rikere med bruk av kamera, sammenlignet med rene telefonmøter. Hun mener at bilder av menneskeansikter engasjerer folk mer enn bare stemmer. Hun taler også for å bruke både grafikk, figurer og bilder i presentasjoner, fordi det involverer folk og stimulerer til saklig og rasjonell interaksjon.

Samtidig er digitale møter med bilder krevende. Caulat (2012) anbefaler derfor å slå av bildefunksjonen i digitale møter.

Telefonmøter tillater «walk and talk», som kan være bra for å unngå digital utmattelse fordi du får andre impulser og får bevegde

kroppen. Når du kun hører stemmer, er oppmerksomheten rettet mer mot sak. Jeg anvender denne møteformen selv når jeg skal veilede deltagerne i lederprogrammer. Alle lærer seg å lytte bedre. Man blir mer oppmerksom på stemmebruk, og på hvilke følelser som ligger bak. Er personen stresset eller nervøs når hun snakker raskt og usammenhengende? Er det sinne som ligger bak en skarp stemme? Er det usikkerhet eller uenighet som ligger bak en langsom, nølende stemme?

Det er viktig å balansere fordeler og ulemper med bildebruk opp mot hverandre og å variere. Det finnes ikke noen fasit for om kamera bør eller ikke bør brukes. Du må som møteleder tenke nøye gjennom hva formålet med møtet er, og over hvilke utfordringer du har når det gjelder møtets innhold, varighet, deltagere og kontekst.

## **Tillit og tilhørighet i det digitale rommet**

Det er mindre sosial prat i digitale møter enn i fysiske. Dette er en fordel med tanke på effektiv tidsbruk, men er ikke like bra for å utvikle tillit og tilhørighet, spesielt når man ikke kjenner folk godt fra før. Derfor er tillit det mest studerte fenomenet i forskning om virtuelle team (Gilson et al., 2015). Tillit handler om å tro på at noen er til å stole på. Som leder trenger du tillit til at dine medarbeidere er ærlige og gjør det de skal, men tillit går også andre veien; medarbeidere trenger tillit til lederen. Gjensidig tillit er sentralt for å få til god kommunikasjon. Man deler og bidrar mer når man vet at andre vil en det beste. Her er tilstedeværende kommunikasjon i seg selv en måte å skape økt tillit på. Det å bli sett av andre for den man er, skaper bånd og emosjonell tilknytning. Mennesker som er opptatt av mennesker, og da av deg spesielt, oppfattes som troverdige og inngir derfor tillit.

Den gammeldagse og kanskje mest effektive måten å utvikle tillit på arbeidsplassen på er å stimulere til uformell sosial omgang, både i og utenfor kontorlandskapet. Det å bli kjent med mennesker privat, med deres bakgrunn, interesser og sosiale preferanser, uten at man har en rasjonell agenda, er grunnleggende tillitsvekkende. Noen prak-



tiserer å ta en fredagspils, å løpe eller å spille fotball sammen, å gå i teatret eller andre aktiviteter

Det er tendens til mindre ironi, spøk og humor i digitale kontra fysiske møter. Mennesker deler ikke sine tanker, refleksjoner og følelser like lett i digitale møter. Noe bremser den frie, impulsive flyten av prat. Kanskje er det så enkelt som at vi ikke synes det er så givende å snakke sammen via skjermer.

Den uformelle kommunikasjonen som skjer ved kaffemaskinen, på kopirommet eller i fellessoner på kontoret, blir borte når vi bare møtes digitalt. Det går særlig ut over sosialisering og opplæring av nyansatte. De sosiale «vannhullene» på kontoret kan imidlertid erstattes med digitale kaffekopptreff, sosial småprat og runder med «hvordan har du det» i forkant av møter. Quizer i form av kahoot, økter med trening, dans og kulturelle innslag kan også være sosialt stimulerende og bygge tillit.

## **Hva kan vi lære av teatret om tilstedeværende kommunikasjon?**

Prøv å tenke deg fora eller arbeidssteder der det dyrkes fullstendig tilstedeværende kommunikasjon; der det ikke er lov med avbrytelser eller støy, eller der til og med forekomsten av en mobiltelefon fører til sanksjoner og bøter.

Det finnes ikke mange slike digitalfrie steder igjen i vår arbeidshverdag (De Paoli, 2020). Våre PC-er, iPad-er og smarttelefoner er med oss overalt – i både fysiske og digitale møter, i nære og viktige samtaler med mennesker, i all kommunikasjon vi har med andre. Men teatret kan vise vei. Når gruppen av skuespillere med teaterregissøren er ferdig med leseprøven, går de på scenen for å prøvespille teateroppsetningen. Når de er på scenen, som de definerer som hellig, er det ikke lov med avbrytelser og forstyrrelser (De Paoli et al., 2017). I denne prosjektfasen, som gjerne varer i opptil åtte uker, er alle distraksjoner forbudt. For å skape en teateroppsetning som engasjerer

og beveger publikum, kreves en sansemessig, kroppslig og følelsesmessig tilstedeværelse – en i-kroppen-ledelse, som jeg skrev om i første kapittel. Derfor tar teaterregissører ingen sjanser på digitale forstyrrelser. Mobiltelefoner samles inn i en kurv før teaterprøven. iPader og PC-er må legges igjen i garderoben. Hvis mobiltelefonen ringer under en prøve, vanker det bøter. En teaterregissør fortalte meg at da måtte mobiltelefonens eier kjøpe en flaske vin til alle på settet. Slike sanksjoner gjør mobilbruken kostbar. Teatret praktiserer altså fullstendig tilstedeværelse i kroppen, her og nå, under prøvene. Da jeg spurte teatersjefene og teaterregissørene om hvorfor de hadde disse reglene, så de rart på meg. «Det er jo opplagt», svarte samtlige (De Paoli et al., 2017). En teaterregissør ordla seg slik:

Den absolutte tilstedeværelse er essensiell for å skape en teateroppsetning. Teatret er en arena for menneskelige prestasjoner, vi arbeider med og gjennom menneskene. For at en teateroppsetning skal bli bra, må alle være til stede med hele seg under prøven, tankemessig, i kroppene, i følelsene og i sansene.

Praksisen fra teatret kan også være aktuell for møter, seminarer eller andre fora. Teatret kan inspirere til å konsentrere seg om å være her og nå og «i kroppen», til å bruke følelsene aktivt for å skape en levende og engasjerende kommunikasjon. Kanskje burde man også innføre sanksjoner for dem som tar mobiltelefonen eller parallelljobber under møter?

## Å fortelle historier

Å kommunisere viktige budskaper gjennom historiefortelling kan også være en måte å sikre oppmerksomhet på og dermed å legge til rette for tilstedeværende kommunikasjon på.

De fleste ledere med høyere utdanning er skolert i en logisk-vitenskapelig tenkning, noe som fører til at de primært kommuni-

serer påstander og fakta og på en rasjonell og kortfattet måte. Et godt eksempel er når lederen rapporterer kvartalsvis for selskapets økonomiske resultater og forklarer de dårlige resultatene med endrede markeder og skjærpede konkurransevilkår. Da er det fakta som gjelder, og det argumenteres for hvordan sviktende salg har ført til lavere inntekter, en årsak-virkning-sammenheng. En slik kommunikasjonsform er kanskje en effektiv og god måte å fremføre fakta på, men det er ikke en måte som skaper engasjement for endring. Ofte fører formen til avmakt. Spørsmålet blir da hvordan en leder bør kommunisere for å engasjere medarbeidere?

Det er blitt gjort studier av entreprenører som på tross av svak økonomi har klart å overtale investorer til å gi dem penger (Martens et al., 2007). De lyktes fordi de var gode til å fortelle historier om seg selv, om sin idé, om sine produkter og om sin streben og evne til å overkomme hindringer. Suksessen deres overrasket forskerne, fordi fremgangsmåten ikke fulgte teoriene innen finans, som legger vekt på nettopp det logisk-rasjonelle og økonomiske. Når evnen til å fortelle historier overbeviser rasjonelle investorer mer enn faktiske regnskapstall, sier det alt om kraften i historiefortelling. Men hva innebærer det å fortelle en god historie?

Historiefortelling har vært del av vår kultur i flere tusen år. Historiefortelling er fundamentet for alt fra sagn, myter, fortellinger og eventyr til litteratur, teater, film og TV-serier. Den aristoteliske tradisjonen er basert på at gode historier har en begynnelse, en mellomsekvens og en slutt, og at det finnes noen grunnleggende elementer som karakterer, setting og hendelser som knyttes sammen av et plott. Dersom man baserer seg på kompetanse innen film- og teaterfeltet, finnes det regler som definerer en god historie. Det er skrevet bøker og holdes kurs om historiefortelling som engasjerer publikum på tvers av alder og kultur slik studier og forskning av vår rike kulturarv viser (Campbell, 1949). I Hollywood brukes disse elementene til fulle. Filmmanusforfattere og TV-serieskapere går på kurs for å lære seg verktøyet «historiefortelling» for å engasjere, berøre og holde på

publikums oppmerksomhet (McKee, 1997). God historiefortelling avdekker universelle menneskelige erfaringer som alle kan kjenne seg igjen i. Derfor appellerer historien til mennesker. Den handler om en protagonist; en sak, en organisasjon, et menneske, en helt eller heltinne som har et motiv eller mål å oppfylle. For at historien skal være troverdig og gjenkjennelig, bør denne protagonisten oppleve en viss motstand og noen nedturer. Det er kampen og hvordan protagonisten overvinner hindrene, som gjør historien engasjerende.

Når du som leder strever med å oppnå og beholde engasjementet til dine medarbeidere, enten i digitale eller fysiske møter, er det gode grunner til å lære fra kunst og kulturfeltet for å bli gode historiefortellere (Gaustad et al., 2023). Du kan kommunisere mye kjedelig informasjon gjennom historier. Ikke minst kan du overbevise om mål og retning gjennom å trekke frem tidligere hendelser, og hvordan organisasjonen eller personer har overvunnet hindringer. I det hele tatt kan det å transformere saklig informasjon til en historie være et effektivt virkemiddel, selv i digitale møter. Det er virkningsfullt fordi historier fanger menneskers oppmerksomhet og følelser mye mer enn når budskapet formidles gjennom faktabasert informasjon. Det gir også mening til det som sies. Det gjør det lettere å skape tilstedeværelse i kommunikasjonen.

### **Praktiske råd for digitale og hybride møter**

#### *Ved distraksjoner og parallelljobbing*

- Forby parallelljobbing der tilstedeværelse er påkrevd.
- Innfør klare kjøreregler for parallelljobbing.
- Vær selektiv når det gjelder hvem som skal være med i et møte.
- La folk forsvinne ut av møtet når de ikke trengs.
- Gjør oppmerksomhets- og meditasjonsøvelser i starten av møter.

- Start gjerne møtet med klassisk musikk, stillhet eller alternative øvelser.
- Stimulér deltakerne til bevissthet om egen følelsesmessige tilstand.

#### *Ved tilbaketrekning, stillhet og manglende engasjement*

- Fang opp hvem som er passive og tilbaketrukket.
- Legg merke til pauser der ingen sier noe. Hva er pausene uttrykk for?
- Avklar når og om kamera- og «mute»-funksjon skal være slått på.
- Still ett eller flere åpne spørsmål.
- Legg bevisst inn pauser.
- Definer en egnet person som møteprodusent.
- Utarbeid en detaljert kjøreplan for møtet.

#### *Ved digital utmattelse*

- Legg møter med deg selv – for lunsj, trening og konsentrasjonsarbeid – inn i kalenderen.
- Legg inn regelmessige pauser i digitale møter, minimum fem–ti minutter hver time.
- Hold digitale møter på Teams og Zoom uten bilder.
- Innfør telefonmøter.
- Innfør regelmessige «walk and talk»-møter.
- Alterner mellom å ha digitale møter med og uten bilder.

#### *For tillit og tilhørighet*

- Være tilstedeværende i kommunikasjonen = se de(n) andre personen(e).
- Stimuler til uformell sosial interaksjon, også utenfor jobben.
- La folk presentere seg på en uformell måte, også digitalt.
- Sett av tid til sosial prat i digitale møter.

- Inkluder spøk og humor.
- Lag sosiale «vannhull» digitalt, som digitale kaffetreff.
- Unngå hybride møter der de som befinner seg på primærkontoret, alltid er fysisk samlet, mens de øvrige medarbeiderne logger seg på digitalt.

#### *Ved manglende engasjement*

- Tenk på møtet som en sceneopptreden.
- Inspirer alle til å være i kroppen, i sansene, her og nå.
- Bruk teknikker fra film og TV for å fange oppmerksomhet.
- Engasjer med historiefortelling og følelser.

## Oppsummering

Tilstedeværende kommunikasjon – med kropp, stemme og innhold – er sentralt for å skape høykvalitetsforbindelser på jobb (Dutton, 2003). Det er visse forhold som gjelder for god kommunikasjon, uavhengig om møte foregår digitalt eller med fysisk oppmøte. Evnen til å lytte er grunnleggende, men det er også viktig å avklare forventninger til hverandre og til møtet. Dessuten kan det være smart å tenke gjennom hvilken posisjon eller relasjon som eksisterer mellom partene i kommunikasjonen. En måte å avklare forventninger mellom ledere og ansatte på er å etablere dialoger om ledelse. Finn ut av hvilket ledelsessyn som eksisterer på arbeidsplassen.

Noe av utfordringen i dag er at vi har så mange kanaler å kommunisere gjennom. Derfor er det viktig å være bevisst hva du kommuniserer, og på når du kommuniserer. Fordi digitale møter er blitt en så stor del av vår arbeidshverdag, er den største delen av dette kapitlet vidd hvordan man kan oppnå økt tilstedeværelse i digitale møter.

Det vil alltid være arbeidsoppgaver og faser i arbeidsprosesser som er viktigere enn andre, og som i større grad krever tilstede-

værende kommunikasjon. Her kan man lære fra teatret og teateroppsetninger hvordan man beskytter kritiske kjerneoppgaver og arbeidsprosesser mot digital støy. Inspirert av teater, litteratur og film anbefales også å kommunisere ved hjelp av historier fremfor med kun kald, rasjonell og saklig informasjon. Historier engasjerer følelsesmessig og formidler viktig informasjon på en annen måte. Også inspirert av kunsten anbefales det å legge opp digitale møter planmessig, som en TV-produksjon, med sans for estetiske detaljer og med en teknisk assistent. Det å kommunisere digitalt er som å være en gullfisk i en bolle: Alt forstørres og observeres nøye. Derfor må digitale møter både planlegges og gjennomføres strukturert.

**Kapittel 3** —————

**Kontorer og  
meningsfylte  
møtesteder**



Med digitale møter og hjemmekontor er mye blitt snudd opp ned i arbeidshverdagen for mange. Skillet mellom arbeid og privatliv er i stor grad blitt utvisket. «Kontorfabrikken» har flyttet inn i hjemmet til folk, mens bedriften i økende grad er blitt møtestedet der man treffer kollegaer, kunder, studenter eller andre samarbeidspartnere. Primærkontoret, også omtalt som hovedkontoret, er også blitt et sted som i større grad enn tidligere fyller behovet for tilhørighet og identitet. Primærkontoret har ifølge enkelte forskere gått fra å være arbeidsplass til å bli kulturplass, altså stedet for uformelle treff, sosialisering, ustrukturert samarbeid og møter (Fayard et al., 2021).

Denne utviklingen stiller nye krav til utformingen av primærkontoret. Det «nye» kontoret skal imøtekomme de utfordringene som den digitale arbeidshverdagen skaper, med mindre uformell kontakt og tillit og økt behov for læring og innovasjon (De Paoli & Ropo, 2015). Samtidig skal også primærkontoret være et sted som bidrar til at du får gjort arbeidet ditt, et sted som gir deg ro og konsentrasjon, og som inspirerer til tilstedeværelse og gode relasjoner.

Kontorutformingen har i stor grad utviklet seg mot åpne, adres seløse og ofte støyende kontorløsninger. For å motvirke distraksjoner og forstyrrelser stilles det stadig større krav til at arbeidsplassløsningene også gir mulighet for konsentrasjon, stille tid og avstressende aktiviteter. Mange nye kontorlandskaper inneholder derfor stillerom, massasjerom og små rom med sofaer eller gode lenestoler der medarbeiderne kan trekke seg tilbake, ta telefonsamtaler eller bare være alene og konsentrere seg.

Mange ønsker likevel friheten i å arbeide på hjemmekontoret og andre steder, fordi de opplever at de blir mer produktive der, men også at de finner en bedre balanse mellom arbeid, fritid og familieliv. En positiv effekt av hjemmekontor under pandemien var for enkelte følelsen av økt livskvalitet. Samtidig rapporterte mange virksomheter om god produktivitet. Hybridkontoret, spesielt modellen med én eller to dager hjemme og tre dager på kontoret, er vel etablert mange steder. Medarbeidere har vent seg til stor fleksibilitet med hensyn til

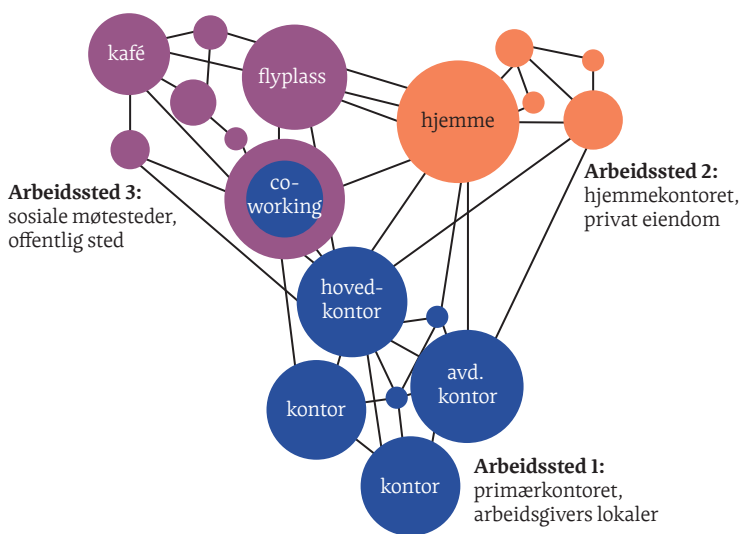
arbeidsutførelse og sted, og de forventer at denne fleksibiliteten vil fortsette i fremtiden også. Organisasjoner, spesielt offentlige som ikke kan konkurrere like godt som private med tanke på lønn, tilbyr da også hjemmekontor som et gode for å tiltrekke seg flinke folk. «Kontoret» har dermed blitt mer enn bare et sted man drar til for å jobbe. Det er blitt et ledelsesverktøy. Derfor anbefales det nå at organisasjoner og ledere bør imøtekomme ansattes behov for fleksibilitet, og tillate dem å arbeide på den måten som får det beste ut av hver enkelt (Katsoudas & Patel, 2022).

Jeg har et mer nyansert syn. Valget av hybridkontoret må nødvendigvis være resultat av en overveielse mellom individets, organisasjonens og ledelsens behov og krav.

Forskning og fagperspektiver på kontorer for kunnskapsarbeidere har endret seg mye de siste årene. Opprinnelig var det fagmiljøer med røtter innen arkitekturpsykologi (Danielsson, 2010) og eiendomsforvaltning (Blakstad, 2015; Vischer, 2005) som studerte og målte funksjonelle kvaliteter og bruksverdier ved kontorplassutforming. I dag er det også en rekke andre fagmiljøer som interesserer seg for dette temaet. I tillegg til å trekke veksler på forskning innen arkitektur og eiendomsforvaltning vil også organisasjons- og ledelsesfaglig kunnskap om kontorløsninger og arkitektur trekkes inn i dette kapitlet. Alle disse perspektivene anser kontorer og arbeidsplasser som viktige for organisasjoners og individers produktivitet, arbeidsmiljø og prestasjoner.

## **Kontor som et nettverk av arbeidssteder**

Arbeidsgivers behov for kontroll og overvåkning har ligget dypt forankret i kontorhistorien. De fleste organisasjoner har praktisert obligatorisk oppmøte på kontoret hver dag. Å arbeide hjemme eller andre steder er ikke blitt sett på som like produktivt som å arbeide på kontoret. Med hjemmekontor har det oppstått en ny distinksjon. Kontoret på det offisielle stedet der organisasjonen holder til, er arbeidssted



Nettverk av arbeidssteder (Blakstad, 2015)

nummer én. Hjemmekontoret – i egen bolig eller på et fritidssted – er arbeidssted nummer to. Det tredje arbeidsstedet inkluderer alle andre steder der arbeid kan foregå, som kafeer, hoteller, flyplasser, tog eller såkalte *coworking*-steder (Salovaara, 2015) der du kan leie kontorplass for kortere eller lengre perioder.

Å tenke på kontoret som et nettverk av arbeidssteder er blitt stadig mer utbredt (Blakstad, 2015). Med de positive erfaringene mange organisasjoner har hatt med ansatte som har vært like – om ikke mer – effektive på hjemmekontoret under pandemien, har behovet for fysisk overvåkning og kontroll i stor grad forsvunnet. Det har utviklet seg en erkjennelse av at hjemmekontoret oppfyller noen viktige kvaliteter som er viktige for arbeidstagere, som økt konsentrasjon og tilstedeværelse, bedre balanse mellom jobb og privatliv og mindre stress. Utfordringen for arbeidsgivere og ledere er hvordan fordelingen mellom de ulike arbeidsstedene skal være, og hva medarbeidere og organisasjonen trenger, samt når.

## Arbeidssted 1: primærkontoret

Selv om cellekontoret har overlevd, er den mest utbredte kontorløsningen blant kunnskapsbaserte virksomheter i dag åpent kontorlandskap eller aktivitetsbaserte kontorløsninger, som tidlig i 1990-årene ble kalt «alternative kontorer», «virtuelle kontorer» eller «det nye kontoret». Åpne, fleksible kontorer kommuniserte gjennom sin utforming og sitt design en ny begynnelse for kontordesign, muliggjort ved ny teknologi og nye måter å arbeide på. Kontorene stimulerer til tilfeldige møter og kommunikasjon mellom medarbeidere, med de positive virkningene det kan ha. Disse «alternative kontorene» ble spesielt utviklet for å støtte opp om kunnskapsarbeid, kommunikasjon og kompetansedeling, samarbeid i team og prosjekter samt en flattere ledelsesstruktur og en mer transparent og deltagende ledelse. Kontordesignet var preget av lyse farger, mye glass, ergonomiske kontormøbler og bruk av lyse tresorter. Dette var kontorer som skulle bidra til en uformell og flat, nordisk ledelsesstruktur. Borte var tidligere tiders direktørkontorer, med tunge mahognimøbler, persiske tepper og oljemalerier med forgylte rammer og avbildninger av tidligere direktører. Skandinaviske selskaper som SOL, Ericsson, Canal Digital og Telenor var tidlig ute med å utvikle og implementere slike «alternative kontorer». Etter hvert tok også andre land denne kontormodellen i bruk, med Nederland som et fremtredende eksempel (Blakstad, 2015).

Med utviklingen av ny kommunikasjonsteknologi i 1990-årene ble det stilt spørsmålsteget ved om vi overhodet trengte kontoret. Teknologioptimistene mente at telearbeid var tingen, og at eiendomsbesittelse eller kontorleie var fordyrende og overflødig. Kunnskapsarbeid er ikke bundet til sted og tid, var omkvedet. Teknologiselskaper som Google, Facebook og andre valgte da også å gi medarbeiderne stor frihet til å bestemme hvor og når de ville arbeide. Det interessante er at flere av disse firmaene i ettertid har reversert denne praksisen og krevd mer pliktig oppmøte på kontoret. De har samtidig investert i å lage estetisk tiltalende kontorer som er åpne, fargerike, transparente

og sosialt stimulerende. Disse kontorene kan minne om hjem, med kjøkken og spisebord, biljardbord, lekeplass, planter, tepper, kunst, dype sofaer og lenestoler. De er ofte utformet for å stimulere til sosiale interaksjoner, kommunikasjon på tvers, utvikling av kreative arbeidsmiljøer og en avslappet tilstedeværelse.

En studie av disse «kreative arbeidsmiljøene» avdekte at denne trenden har vært drevet av image- og merkevarebygging (De Paoli et al., 2017; De Paoli & Ropo, 2015). Kontorutformingene viser at bedriften vil fremstå som moderne og fremtidsrettet og tiltrekke seg kompetente medarbeidere, samarbeidspartnere og kunder.

Rent forskningsmessig er det vanskelig å trekke klare slutninger om sammenhengen mellom kontor og kreativitet. Og når man gjennomgår tidligere forskning om kreativitet, viser det seg at kreativitet ikke nødvendigvis stimuleres av åpne kontormiljøer, men at mange trenger rom for individuelt arbeid uten forstyrrelser. Det kan også settes spørsmålsteget ved om designede kontormiljøer som ligner lekerom, virkelig er verdt investeringen. Dessuten kan det være vanskelig å planlegge og styre kreative prosesser og ideer. Det strider mot selve kreativitetens natur. Kreativitet er indre motivert og kan oppstå tilfeldig, der man minst kunne vente seg (for en grundigere gjennomgang av tidligere forskning om kreativitet og steder, se De Paoli et al., 2017).

Kontorer innredet leket og fargerikt, som hjem og fritidssteder, gjør imidlertid arbeidsplassen mer attraktiv, til et sted der ansatte ønsker å tilbringe mye tid. Mer lekne utformede arbeidssteder kan også føre til en mer tilstedeværende, uformell og god atmosfære på jobben.

Åpne kontorløsninger kan brukes med både faste og adresseløse kontorplasser. En variant av adresseløse kontorer er såkalte aktivitetsbaserte kontorer. Forskjellen på aktivitetsbaserte kontorer og andre åpne kontorløsninger er at de førstnevnte har definerte områder for ulike aktiviteter. På aktivitetsbaserte kontorer kommer du om morgenen med din PC og velger et område til å sitte å arbeide på, ut fra hva du trenger av fasiliteter. I åpne, adresseløse kontorer er utfor-

mingen mer standardisert og likeartet, selv om du også der kan finne møterom, kaféområder og steder for uformell sosialisering.

Aktivitetsbaserte kontorformer har vanligvis avsatt plass til individuelt arbeid, såkalte konsentrasjonsrom, og også møterom med vegger til konfidensielle samtaler der ingen har innsyn. I mange organisasjoner der det bare var møterom med glassvegger, ble det vanskelig å ha konfidensielle samtaler så lenge alle kunne se hvem ledere eller personalfolk hadde møte med. Aktivitetsbaserte kontorer har definerte områder eller plasser til spesielle typer samarbeid, team- og prosjektområder, områder der folk sitter åpent i gruppe, samt rom for fysiske og digitale møter. Mange har også etablert områder for uformell sosialisering og hvile og møteplasser for kreative prosesser, gjerne kaféområder med whiteboard-tavler der man kan skissere ideer og modeller. Det er aktiviteten du skal gjøre, som definerer hvor du sitter og arbeider, og man har innenfor dette konseptet gått helt bort fra faste plasser.

## **Fordeler og ulemper med aktivitetsbaserte kontorer**

Siden behov og arbeidsprosesser vil variere, kan aktivitetsbaserte løsninger bli ganske ulike. Løsningene varierer avhengig av behovet for konsentrasjon versus samhandling, men også ut fra behovet for team- og prosjektarbeid. Aktivitetsbaserte konsepter er blitt begrunnet i at større fleksibilitet på arbeidsplassen fremmer nettverk, bidrar til økt interaksjon og kommunikasjon og stimulerer til tettere fysisk samarbeid innenfor definerte grupper. Sammenlignet med faste plasser er aktivitetsbaserte arbeidsplasser mer kostnads-, areal- og driftseffektive, og de kan derfor sies å bidra til en bærekraftig utvikling. Deling av arbeidsplasser gjør at det både er raskere, rimeligere og enklere å håndtere omorganiseringer. Det siste momentet som taler for aktivitetsbaserte arbeidsplasser, er at de tilbyr ansatte økt fleksibilitet og frihet til å tilpasse arbeidsdagen etter egne ønsker og behov, noe som har en positiv påvirkning på jobbtilfredshet.

Men det finnes også ulemper ved åpne kontorløsninger som aktivitetsbasert kontorutforming. Det er blitt gjort mange undersøkelser av åpne kontorlandskap som påviser at folk har problemer med støy. Avbrytelser i det åpne kontorlandskapet er – i like stor grad som lange møter – blant de viktigste tidstyvene i løpet av en arbeidsdag (Karlsen, 2015). Slike kontorløsninger kan bidra til mer utstrakt kommunikasjon og læring, men i mange tilfeller praktiseres de med så strenge regler at folk kommuniserer mindre i åpne kontorer enn i cellekontorer. Dersom åpne kontorer skal fungere slik de er tiltenkt, må det det være mulig å prate og bevege seg rundt i dem. Men føringene på tillatt støy må altså vurderes ut fra arbeidet som skal gjøres, og ut fra hensynet til menneskene som utfører arbeidet der.

Åpne kontorer kan bidra til at nyansatte raskere blir sosialisert inn i både arbeid og kultur. Læring stimuleres når du ser hva andre sier og gjør. Det er også lettere å kontakte folk for råd eller hjelp. Samtidig bidrar åpne løsninger til at alle overvåker alle. Som leder ser du hva medarbeidere holder på med; om de arbeider intenst, eller om de snakker med kollegaer. Det er et overvåknings- og kontrollaspekt ved åpne kontorer som det altfor sjelden snakkes om. På samme måte som formennene ved samlebåndet kunne følge med på arbeidernes innsats, kan ledere av kunnskapsarbeidere følge med på hva kontorsatte gjør i det åpne landskapet. Men denne overvåkingen går også andre veien: Spesielt kjenner mellomledere på det å bli sett og kontrollert, som om de er på en scene. I tillegg sliter de med å få gjort oppgavene sine, da de ofte blir avbrutt av underordnede (De Molli & De Paoli, 2020b). Det å føle seg sett er positivt, men det kan også oppleves anstrengende og invaderende.

Aktivitetsbaserte kontorer og åpne kontorer med eller uten faste plasser er blitt møtt med mye motstand. I en mer fragmentert, digitalisert arbeidshverdag der vi trolig kommer til å utføre arbeidet vårt fra forskjellige steder, trenger vi å føle trygghet og tilstedeværelse, i hvert fall på ett av arbeidsstedene. Behovet for å ha tilhørighet til en fast arbeidsplass kalles på fagspråket «territorialitet» (Vischer, 2005).

Territorialitet ligger dypt forankret i oss. Det er et biologisk behov vi har for å innta, eie, markere og forsvare vårt eget sted. Dyrenes territorialitet, som bjørnens behov for et hi om vinteren og hundens behov for å søke tilbake til samme plass, er et fysiologisk behov knyttet til overlevelse. Studenter søker tilbake til samme plass i auditoriet. Det viser seg at folk i adresseløse åpne kontorlandskaper også søker tilbake til samme kontorplass. Samtaler jeg har hatt med ledere i Telenor, en av organisasjonene i verden som var blant de første som i stor skala gikk over til å plassere alle ansatte ved primærkontoret i åpne, adresseløse kontorer, avdekte at noen ansatte kom tidlig på jobb for å sikre seg samme kontorplass hver dag. Menneskelig territorialitet er også knyttet til behovet for å markere status og få anerkjennelse av andre (Vischer, 2005). Fordi innføring av hjemmekontor tilbyr en stabil arbeidsplass uten forstyrrelser til mange som ellers arbeider i åpne, adresseløse kontorer, må behovet for faste plasser på kontoret vurderes ut fra hva slags oppgaver og behov individer

### Fordeler og ulemper ved aktivitetsbaserte kontorformer

#### *Fordeler*

- økt fleksibilitet
- mer kostnads-, areal- og driftseffektivt
- bra for en bærekraftig utvikling
- økt kommunikasjon og læring
- sosialiserer nyansatte
- tilfeldige møter stimulerer kreativitet
- understøtter nordisk ledelsesmodell

#### *Ulemper*

- fravær av trygg, fast kontorplass
- mer stress
- distraherende
- støy og avbrytelser
- negativt for introvertes kreativitet
- alle overvåker alle
- konformitetspress
- kontroll over adferd



og avdelinger har. Med innføring av hybridkontoret, der ansatte kan arbeide både hjemme og på primærkontoret, gis det mulighet for å differensiere tilbudet som gis til den enkelte. Selv om den rådende praksis har vært å rendyrke åpne kontorløsninger, med eller uten faste plasser, ser vi nå med innføring av hjemmekontor en ny trend: De som velger å være mest på primærkontoret får faste kontorplasser, mens de som velger å arbeide hjemme mer enn for eksempel to dager, må avfinne seg med å sitte og arbeide der det er ledig kontorplass om morgenen. Ledere jeg har snakket med, forteller at denne praksisen oppleves som rettferdig når den enkelte medarbeider gis valgalternativ og kan velge selv.

Telenor har den åpne kontorløsningen, der ledere og medarbeidere sitter i samme «sone», understøttet av den involverende og åpne, transparente organisasjons- og ledelseskulturen. Designet på kontorarkitekturen og investeringene i kunst har underbygd den internasjonale og markedsrettede kulturen, og det har vist seg at de åpne løsningene stimulerer til økt kommunikasjon, læring, innovasjon og en åpen, uformell ledertilnærming. Det er den åpne adresseløse kontorutformingen som ga Telenor en konkurransemessig fordel i utlandet (De Paoli et al., 2013). Den norske ledelseskulturen understøttet av de åpne, fleksible, adresseløse kontorene bidro til at de tiltrakk seg mange av de beste medarbeiderne. I utgangspunktet var denne løsningen ment for hovedkontoret til Telenor på Fornebu, men etter hvert som ansatte fra datterselskapene i både Øst-Europa og Asia kom på besøk, krevde de også like typer kontorer. Det viste seg å være smart, da det ble en konkurransefordel med tanke på å tiltrekke seg flinke ingeniører fra land som Bangladesh, Malaysia og Ungarn som ønsket å jobbe innenfor en organisasjon med flatere struktur og større autonomi enn de var vant til fra hjemlandet. Men det er viktig å nevne at selv om Telenor har mange gode erfaringer med adresseløse, åpne kontorer, er det også en del underliggende utfordringer ved disse kontorløsningene, som overvåkning, støy og stress (De Molli & De Paoli, 2020b).

## Arbidssted 2: hjemmekontoret

Denne boken ville aldri blitt til uten at jeg ble pålagt hjemmekontor. Som den rastløse, reiseglade, nytelsessyke og sosiale personen jeg er, trengte jeg den nødvendige roen, konsentrasjonen og tilstedeværelsen som pandemien medførte, for å klare å sitte og skrive intensivt. Hjemmekontor gir masse tid alene til arbeid, lesning og tenkning uten avbrytelser – vel å merke hvis du ikke bor sammen med mennesker som forstyrrer deg. De fleste jeg snakket med under og etter pandemien, sa likevel at de ikke ønsket seg tilbake til slik det var før pandemien, til en situasjon der de måtte stresse til det fysiske kontoret hver dag. Undersøkelser utført i både offentlige og private organisasjoner har avdekt at flertallet av medarbeiderne likte hjemmekontoret og syntes de fikk mer effektive og roligere hverdager (Ingelsrud et al., 2022). De kunne tilpasse arbeid og arbeidstid til sin private situasjon og hverdag, ikke omvendt. Tiden brukt på reising ble frigjort til arbeid og mer fritid. Mindre avbrytelser bidro til mer konsentrert arbeid. Mange steder gikk også sykefraværet ned.

Signalene fra både offentlig og privat virksomhet tyder på at individuell saksbehandling, utredningsarbeid og annet kunnskapsarbeid ble utført mer effektivt fra hjemmekontoret. Dette gjaldt vel å merke

### Fordeler og ulemper ved hjemmekontoret for den enkelte

#### *Fordeler*

- økt konsentrasjon
- mindre stress
- mindre sykefravær
- økt tilstedeværelse i livet
- bedre kontroll over arbeidsdagen

#### *Ulemper*

- isolasjon
- passiviserende
- mindre mening med jobben
- for mye alenetid kan være krevende
- arbeid og fritid flyter sammen

medarbeidere som var kompetente og godt etablert i faget og i jobben. Nyansatte, som trengte å bli kjent med oppgavene og medarbeidere og hadde behov for opplæring, slet. Det samme gjaldt unge medarbeidere som bodde i kollektiv eller i små leiligheter, og foreldre med barn som forstyrret arbeidsroen. Det viser at det er viktig å ta hensyn til den enkeltes livssituasjon når beslutninger om omfanget av bruk av hjemmekontor skal tas.

Arbeid hjemmefra er altså forbundet med økt jobbtilfredshet og bedre produktivitet, men kan ifølge forskningen gå på bekostning av balansen mellom jobb og privatliv. Det er betydelig variasjon i metoder, kontekst og utvalg som er blitt undersøkt. Enkelte studier rapporterte at arbeid hjemmefra var forbundet med gunstige utfall dersom det var valgfritt og ikke overskred et visst antall timer i uken. Studiene viste også positive effekter på helse og arbeidsmiljø, som mindre stress og sykefravær samt økt velvære og tilfredshet (Fløvik et al., 2021).

Ledere liker hjemmekontor i mindre grad enn medarbeidere flest. Ledere liker å se dem de leder, å ha kontakt med dem og føle på hvordan de har det, og på hva de gjør. Dette ønsket kan tolkes som uttrykk for kontroll, men kan like gjerne være uttrykk for ansvarsfølelse og omsorg for medarbeiderne. Ledere fikk generelt økt overtid med medarbeidere som jobbet fra hjemmekontor under pandemien, noe det kan være mange grunner til. Mange brukte mer tid på samtaler én til én. Mange ledere jeg har vært i kontakt med, i ulike typer organisasjoner, rapporterte at det ble flere digitale møter og merarbeid knyttet til planlegging av arbeidsoppgaver.

Mange ledere er generelt bekymret for om arbeidsoppgavene som gjøres på hjemmekontor, utføres med samme kvalitet som på primærkontoret. Det er vanskeligere å avstemme arbeidsprosesser og prestasjoner når arbeidet bare foregår digitalt. De fleste opplever at det er lettere å få faglige avklaringer på kontoret. Uformell deling av kunnskap reduseres også når de fleste sitter på hjemmekontor. Arbeid på hjemmekontor kan også føre til mindre grad av uformell

### Fordeler og ulemper ved hjemmekontoret for organisasjoner og ledere

#### *Fordeler*

- saklig og effektiv kontakt
- muligheter for digital kontroll
- lettere med kontakt på tvers
- konsentrert, uforstyrret arbeid
- mer produktive medarbeidere
- mer fleksibilitet og lavere kontorkostnader

#### *Ulemper*

- mister følelsen med medarbeiderne
- mindre uformell personlig kontroll
- redusert samhørighet og felles identitet
- mindre læring og deling av kompetanse
- fare for lavere kvalitet og prestasjoner
- dårligere fysiske arbeidsforhold

læring og kreativitet. I en vurdering av om bruk av hjemmekontor er hensiktsmessig, må man derfor ta hensyn til både medarbeidernes og ledernes ønsker og behov.

## Arbeidssted 3: kafeer og andre steder

Selv om det kan synes moderne å arbeide på offentlige steder som kafeer, restauranter, biblioteker, hotellfoajeer eller flyplasser, har det alltid vært vanlig å møtes på slike plasser for å diskutere og ha møter. I opplysningstiden spilte for eksempel europeiske kaffehus en viktig rolle i å samle fritenkere på tvers av sosiale klasser for samtaler om demokratiske ideer og kultur (Montanari et al., 2020). Kaffehusene var fristeder der gjestene kunne diskutere åpent, også om forbudte temaer. Man kan si at kaffehusene var et slags «tredje arbeidssted» for disse tenkerne, mellom hjemmet og arbeidsplassen, der spontanitet og

tilfeldige møter kunne inspirere til nye ideer og skape nye kontakter (Oldenburg, 1989). Kaffehusene ble betraktet som «hjemmet vekk fra hjemmet», der stamgjestene følte seg komfortable med å diskutere fritt – også forbudte temaer. Det var med inspirasjon fra kaffehusene begrepet «tredje arbeidssted» ble unnfanget av kontorforskere, som stedet mellom hjemmet og kontoret, der spontanitet og tilfeldige møter kunne inspirere til nye ideer og bidra til nettverksbygging (Oldenburg, 1989). Og her er vi ved selve kjernen i hva vi trenger det vi kan kalle «tredje arbeidssteder» til. Vi trenger dem for inspirasjon og for å få eksterne impulser, enten det gjelder nye mennesker, nye omgivelser, nye tanker, nye sanser, nye lukter eller nye sinnsstemninger. Når du setter deg på en kafé for å jobbe med PC-en, kan du observere mennesker, la tankene fly fritt, kanskje komme tilfeldig i snakk med en person eller to, kjenne kaffelukten som smelter sammen med duften av ferskt bakverk. Både forfattere, visuelle kunstnere og musikere har gjennom tidene flyttet seg fra studioet eller atelieret ut til slike steder for å få adspredelse og kreative impulser. Nå brukes kunstneres erfaringer for å stimulere til kreativitet og innovasjon ved etableringen av «collaborative spaces» (Montanari et al., 2020). Disse stedene er blitt viktige verktøy for både byplanlegging, utvikling av lokalmiljø, stimulering av entreprenørskap og kultur- og næringspolitikk. «Collaborative spaces» er et paraplybegrep som dekker mange ulike typer steder, som alle har det til felles at de samler ulike typer mennesker i ulike fysiske arbeidsomgivelser for å få dem til å bli mer skapende, kreative, dynamiske og innovative. Tabellen på neste side gir en oversikt over slike arbeidssteder, og over hva som kjennetegner dem. Legg merke til at også aktivitetsbaserte arbeidsplasser inngår i oversikten.

## Kreativ alenetid

Nyere forskning utfordrer tesen om at kreativitet stimuleres først og fremst av felles møtesteder, det være seg innovasjonssentre, coworking-kontorer eller kafeer. En studie av kulturentreprenører

Arbeidssteder som stimulerer kreativitet og innovasjon  
(Montanari et al., 2020)

| Navn                             | Egenskaper  |
|----------------------------------|---|
| Aktivitetsbaserte arbeidsplasser | Skapt i en virksomhet for å stimulere til tilfeldige møter og tenkning utenfor boksen.  |
| Coworking-kontorer               | Fysiske kontorer med felles fasiliteter lagd for utleie til frilansere og ansatte for å ha et fleksibelt og kreativt stimulerende miljø.  |
| Kreative kultur-«hubber»         | Studioer, atelierer eller utstillingssteder med felles fasiliteter som leies ut til kunstnere og kreative små firmaer for å stimulere til kreativitet og lokalmiljø.  |
| Kontorverksteder                 | Små laboratorier som tilbyr PC-er, utstyr og råvarer samt tjenester for digital eller tradisjonell håndverks- eller kunstproduksjon.  |
| Inkubasjonssteder eller parker   | Ulike typer forretnings- og vitenskapsparke, innovasjonssentre, technopol-steder som tilbyr tjenester og ressurser for utvikling av forretningsideer eller for å stimulere til vekst, «startups» eller sosialt entreprenørskap. |
| Sosiale steder                   | Fysiske steder, som kafeer, biblioteker, kjøpesentre, sosiale sentre eller andre steder der mennesker samles.   |

som arbeidet hjemmefra under koronapandemien (Strøm & De Paoli, 2023) avdekte at det er mulig å hente inspirasjon og få nye ideer alene på hjemmekontoret eller i lokalmiljøet. Samtaler med kunstnerne avdekte at det var isolasjonen, familiesamværet og evnen til å være tilstedeværende i sitt lokalmiljø over tid som ga dem øyeblikk av ny innsikt og nye ideer. Det kunne handle om en plante som vokste innover i et kjellervindu, det å sitte ved en elv og la tankene vandre eller å få besøk fra en rar nabo som hadde en papegøye som snakket. Det finnes mange myter om hva som påvirker kreativitet, men til syvende og sist er kreativitet noe som er indre motivert, og som vanskelig lar seg styre eller belønne utenfra, verken med lønn eller spesialbygde kontorfasiliteter (De Paoli, Sauer et al., 2017). En stu-

die av kunstnernettverk avdekte at også steder utenfor allfarvei, for eksempel feriesteder i naturlige omgivelser, bortgjemte landsbyer og steder uten internett, kan være bra for kreativitet og etablering av gode samarbeidsrelasjoner (De Molli & De Paoli, 2020a).

Man kan altså få nye impulser, nye ideer og blir mer kreativ både alene og sammen med andre. Men det kan virke som effekten av å komme seg vekk fra både jobbkontoret og hjemmekontoret er større nå enn tidligere. Noe av forklaringen kan skyldes at vi i dagens arbeidsliv i større grad enn tidligere trenger nye steder for adspredelse, konsentrasjon og tilstedeværelse.

### Fordeler og ulemper ved det tredje arbeidsstedet

#### *Fordeler*

- stimulerende for nye ideer og kreativitet
- lettere å utvikle tillit til andre
- større grad av konsentrasjon og tilstedeværelse
- positivt for tillitsbygging og samholdighet

#### *Ulemper*

- kan føre til mindre fokus på prestasjon
- utfordrende å ivareta konfidensiell informasjon
- overvekt av det sosiale og private
- fare for sterke subgrupper

## Hybridkontoret

Selv om arbeidshverdagen med kontortid, fysiske møter ansikt til ansikt og treff ved kaffemaskinen fortsatt foretrekkes av mange, har digitale møter og hjemmekontor kommet for å bli. Hybridmodellen eller hybridkontoret har etablert seg, der vi veksler mellom hovedkontoret, hjemmekontoret og andre steder der det kan være inspirerende å arbeide (Fayard et al., 2021). Det som er krevende med denne

modellen, er å finne riktig fordeling tilpasset den enkeltes bosituasjon, livsfase, personlighet og arbeidsmønster samt organisasjonens behov (Gratton, 2021). I tillegg må det tas hensyn til lederes behov for å kunne følge opp medarbeidere og utøve ledelse. Disse behovene varierer fra leder til leder.

Det vanskelige med hybridkontoret er at vi har begrenset erfaring med det og ikke mye forskning å basere beslutninger på. Vi har også et arbeidsliv som er fundert på demokratiske verdier og likebehandling. Det kan være komplisert å tilby et differensiert tilbud om fast kontorplass og hjemmekontor til ansatte i samme organisasjon og avdeling, selv om erfaringer fra planlegging av kontorutforming etter pandemien viser at det lar seg gjøre. Hybridkontor er blitt et nytt gode, og nyvunnet frihet og autonomi er vanskelig å fjerne. Når alle har fått større frihet til å bestemme over når og hvor de jobber, følger det med at den enkelte får både større fleksibilitet og et større ansvar for finne ut av hvor man arbeider mest effektivt. For å fungere som en kollektiv organisasjon eller gruppe som skal prestere best mulig, må medarbeidere samles og også ha gode ansikt-til-ansikt-møter. På den ene siden har vi dermed medarbeidernes behov og ønsker om fleksibilitet, hjemmekontor, tilstedeværelse og et balansert liv. På den andre siden har vi organisasjoners og lederes behov og krav til at oppgavene blir gjort best mulig, med nødvendig kommunikasjon, interaksjon, kompetanse og kulturbygging.

Det viser seg dessuten at ikke alle som var fornøyd med hjemmekontor, var like produktive. Basert på samtaler med mange ledere virker det som om medarbeiderne som er flinke på primærkontoret, generelt også er flinkest på hjemmekontoret. Og de som ikke er så produktive på hjemmekontoret, har ikke alltid selvinnsikten til å se det selv. Dette setter mange ledere i ett vanskelig dilemma: Skal de flinke og produktive kunne få jobbe hjemmefra så mye de vil, mens de mindre flinke og mindre produktive tvinges på kontoret?

Med prinsipielle føringer fra toppledelsen om anvendelse av hybridkontoret, gjeldende for hele organisasjonen med muligheter for



tilpasninger på avdelings- og individnivå, blir det enklere å håndheve praksis for den enkelte lederen. 1. juli 2022 ble det innført nye forskrifter for arbeid i arbeidstagers hjem. Arbeidstidsreglene i arbeidsmiljøloven gjøres gjeldende også for hjemmearbeid. Forskriften krever også at ulike forhold knyttet til hjemmearbeidet må avtales skriftlig.

Overgangen til hybridkontoret må ta menneskelige hensyn i tillegg til effektivitetshensyn, hevder Lynda Gratton (2021). Bruk av hjemmekontoret bør altså skje ut fra hva slags type arbeid og behov ulike grupper ansatte har, men det bør ikke være så stor forskjellsbehandling at det skapes ulike kulturer der deltagerne ikke har kontakt med hverandre. Nyansatte bør for eksempel være mer på kontoret enn andre, for å bli sosialisert og lære mest mulig.

1. Definer hvilke typer grupper ansatte du har, ut fra behovet for individuelt arbeid og konsentrasjon kontra behovet for interaksjon og kommunikasjon med andre. Jo større behovet for individuelt konsentrasjonsarbeid er, dess mer kan de ansatte benytte seg av hjemmekontor.
2. Definer nyansatte som dem som nettopp er ansatt, som har fått nye oppgaver, eller som har byttet avdeling. Disse har behov for mer oppfølging og vil måtte være på kontoret mer enn andre ansatte.
3. Definer ansatte etter deres ønsker og behov for hjemmekontor ut fra livsfase og familiesituasjon.
4. Definer behovet for kompetansedeling, læring og innovasjon samt behovet for å bygge tilhørighet og organisasjonskultur i organisasjonen. Jo større behovet er, dess mer bør medarbeidere og ledere være på kontoret.

I lys av det jeg har skrevet tidligere om kontor, vil jeg foreslå at organisasjoner prinsipielt velger to–tre faste dager i uken da alle ansatte skal være på kontoret mellom klokken 9 og 15. De resterende dagene bestemmes av nærmeste leder i overensstemmelse med retningslin-

jer i henhold til hensynene jeg har skissert. Dersom en ansatt har to ledere, en linjeleder og en prosjektleder, er det linjelederen sammen med prosjektlederen som skal ta det overordnede ansvaret og bestemme. Det kan være smart å omvurdere løsningen hvert halvår, da behovene vil endre seg, både individuelt og organisasjonsmessig.

Innføring av nye løsninger for kontor og samarbeid kan betraktes som et organisasjonsutviklingsprosjekt. Derfor vil det ofte ikke være tilstrekkelig å opprette en brukerguppe. Jeg vil anbefale at ledelsen oppnevner en prosjektgruppe med en tydelig leder som kan ta ansvar for å føre prosjektet gjennom de ulike fasene. Det vil være smart å få hjelp av en konsulent eller fagperson som har erfaring fra endringsprosjekter når praksisen knyttet til kontorbruk skal endres.

## **Valg av kontorløsninger som ledelsesverktøy**

Valg av kontor og sted der folk skal arbeide, påvirker både relasjoner og kommunikasjon, men også effektivitet og trivsel. Valg av kontorløsninger fremstår dermed som en strategisk viktig beslutning – som et ledelsesverktøy (De Paoli, 2013). Kontorløsninger er derfor ikke noe som utelukkende bør bestemmes av en eiendomsavdeling, konsulenter, interiørarkitekter eller arkitekter. Kontorløsninger og endring av kontorer vekker sterke følelser og er noe alle har en mening om. Selv om medarbeidere skal være med og mene noe om sine arbeidssteder, har arbeidssteder så stor betydning for fellesskapets prestasjoner og ikke minst for arbeidsmiljøet, at de først og fremst bør være en ledelsesbeslutning.

Kontorløsninger handler også om økonomi. Selv om åpne kontorløsninger fremstilles som «moderne» og det beste for alle, er det like ofte kostnadsbesparelser og økt fleksibilitet som er driverne bak utviklingen. Disse ulike interessene må balanseres mot hverandre. Det er ingen enkle løsninger eller en oppskrift som gjelder for alle mennesker og alle organisasjoner.

På grunn av både arkitektoniske og økonomiske årsaker har utviklingen innen kontorutforming vært å lage universelle løsninger, det vil si standardiserte kontorformer for en hel organisasjon, enten det gjelder cellekontor, åpne kontorer eller aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Skreddersydde løsninger ses på som kostnadsdrivende og er heller ikke alltid arkitektonisk elegante. Det er imidlertid lite hensiktsmessig med universelle kontorløsninger i en kompleks og sammensatt organisasjonsvirkelighet, der behovene til forskjellige avdelinger og ansatte kan være ulike og skiftende. Tiden vi lever i, krever større grad av individuell tilpassning av arbeidsplassen, det være seg på kontoret, på hjemmekontoret og alle andre steder der vi velger å arbeide. Hvor og hvordan vi liker å arbeide, varierer fra person til person. Det vi erfarer, ser og sanser, er påvirket av vår historie, våre erfaringer og vår personlighet. Hvis vi skal ha arbeidssteder som får frem det beste i hver enkelt, må dette mangfoldet stimuleres.

## Meningsfylte møtesteder

Når det er behov for å etablere tillit og tilhørighet i et team, et prosjekt eller en arbeidsgruppe eller å stimulere til kreative prosesser, kan bruken av et «tredje arbeidssted» være aktuelt. Jeg har gitt «det tredje arbeidsstedet» nok en dimensjon: At de er meningsfylte for deltagerne. Jeg vil illustrere hva jeg legger i påstanden, basert på egen erfaring fra et internasjonalt forskningsteam. Vi kommuniserte hovedsakelig via digitale møter og e-post. Vi erfarte at tillit, god kommunikasjon og relasjoner ble utviklet i teamet når vi fysisk møttes regelmessig to eller tre ganger i året. Det var da vi ble kjent med hverandre, lo sammen, fortalte historier og bygde opp motivasjon. Disse møtene var de viktigste for oss, der ideer og faglig innsikt ble delt. Men det var også i disse møtene vi plukket sopp sammen, satt i badstue, lagde mat sammen og gikk turer i naturen. Fordi samarbeidet i dette virtuelle prosjektteamet var både velfungerende og produktivt, reflekterte vi over selve møtestedene vi brukte. Vi var flere ganger på

en av deltagernes hytte i de finske skogene og også på mitt familie-  
sted i Italia, der begge gikk inn under det som kan kalles det tredje  
arbeidsstedet. Vi var overbevist om at vi ikke hadde fått til det samme  
gode samarbeidet dersom vi hadde møttes på våre respektive univer-  
sitetkontorer. Det var i disse møtene begrepet «meningsfylte møte-  
og arbeidssteder» ble unnfanget, og det var her vi for alvor erkjente  
betydningen av å treffes på slike steder når kommunikasjonen ellers  
foregår kun digitalt (De Paoli, 2015).

Et meningsfylt sted defineres som meningsfylt for dem som opp-  
lever det. Det er subjektivt, sosialt konstruert og forstått. Det betyr  
at det som er meningsfylt for meg, ikke nødvendigvis er menings-  
fullt for andre. Men når jeg introduserer mennesker for det som er  
et meningsfylt sted for meg, kan det bli et meningsfylt sted for dem  
også. Hele tanken om meningsfylte møtesteder er knyttet til den  
estetiske dimensjonen ved ledelse (Hansen et al., 2007; Koivunen &  
Wennes, 2011). Det handler om møtesteder som aktiviserer sansene  
og følelsene positivt. Hjem- og fritidssteder er steder man vanligvis  
besøker for ferie og fritid. De er uformelle og behagelige steder å være.  
Det er også avslappende steder som stimulerer til tilstedeværelse her  
og nå. På slike steder er det lettere å koble ut dagliglivets stress og  
forstyrrelser og dermed å sanse omgivelsene sterkere. De stedene kan  
skape de rette omgivelsene for å arbeide bra sammen.

Boken *The poetics of space*, skrevet av den franske filosofen Gaston  
Bachelard i 1964 (publisert på engelsk i 1994, se Bachelard, 1964/1994)  
om hjemmets betydning for mennesker, kan hjelpe oss å forstå hvor-  
for et meningsfylt tredje arbeidssted kan ligne på hjemmet vårt og fri-  
tidsstedene våre; hvorfor det kan være et viktig sted i dagens arbeids-  
liv. Bachelard (1964/1994) skriver at barndomshjemmet er vårt første  
univers, inkarnasjonen av «stedets poesi». Derfor vil alle steder der vi  
senere bor eller arbeider, i en eller annen form inneholde essenser av  
dette første hjemmet. Det er hjemmet vi bodde i som barn, som har  
skapt preferanser for hvor vi føler oss hjemme, og for hvilke estetiske  
kvaliteter vi verdsetter.

Tenk gjennom hvilke steder som har betydd mye for deg i livet ditt. Disse er steder som har satt sitt avtrykk, og som påvirker hvilke lukter, hvilken natur og hvilke hus du reagerer positivt på. Kroppen husker sanser, lukter og bilder, selv om du ikke alltid er det bevisst. Det kan være steder der du har tilbrakt mye tid, også leide steder. Det kan like godt være en hytte på fjellet, i skogen eller ved sjøen som et sted som har gått i arv i familien, i en liten bygd. Det kan være steder som betyr mye for deg, og som derfor vil påvirke hvor du liker å arbeide.

## **Praktiske råd for god bruk av primærkontorer**

Når åpne og gjerne aktivitetsbaserte kontorer er blitt normen på mange arbeidsplasser, oppstår noen gjentakende utfordringer. Åpne kontorer fører ofte til avbrytelser, støy og stress og redusert evne til å være tilstedeværende og konsentrert, noe forskningen på ulike typer kontorløsninger har avdekt. Det finnes imidlertid mye man kan gjøre for å bøte på disse utfordringene. Det viktigste blir å snakke om bruken av primærkontoret, å starte prosesser i de ulike arbeidsgruppene, avdelingene og fagmiljøer. Hva trenger vi primærkontoret til, sett fra et organisasjonsperspektiv? Hva er viktige hensyn å ta for å imøtekomme ulike ansattes behov? Ansatte må i mye større grad ansvarliggjøres for bruken av primærkontoret. De må også ta innover seg organisasjonens behov og forstå betydningen av å være på hovedkontoret, snakke sammen og utveksle meninger. Selv om kontorløsning er blitt et viktig ledelsesverktøy, må også ansatte involveres i valg av løsninger og bruken av kontorene.

På grunn av den økte fleksibiliteten som gis ansatte med hensyn til hvor de kan arbeide, vil mange søke å arbeide hjemme eller andre steder. Dermed blir det viktig å gjøre primærkontoret attraktivt. Hva som tiltrekker mennesker til et primærkontor, kan variere. Derfor må alle slike prosesser invitere ansatte til å gi uttrykk for sin åpne og

personlige mening om hva som betyr noe for dem. For enkelte kan det være farger eller ergonomisk og designmessig gode møbler som har betydning, ikke minst kontorstoler og sitteplasser for uformell sosialisering. Andre vil være opptatt av planter og belysning, mens noen vil ønske seg møteplasser – åpne eller lukkede – for gode kreative og interaktive møter. Det kan også være behov for å møte visse mennesker og miljøer for å dele informasjon eller kompetanse. Da må det legges en plan for at ansatte som skal møtes, får en avgrenset sone med faste eller adresseløse sitteplasser innenfor sonen. Tabellen under viser hvordan man kan imøtekomme organisasjoners sentrale utfordringer med kontoret.

### **Praktiske råd for god bruk av primærkontorer**

#### *Ved avbrytelse, støy og stress på primærkontoret*

- Tillat hjemmekontor én eller flere dager i uken etter behov.
- Ha tilstrekkelig med stillekontorer.
- Bruk planter og støydempede elementer.
- Ha en prosess for hvordan åpne løsninger kan anvendes.
- Utvikle regler for forstyrrelser og prat.

#### *Ved manglende interesse for å arbeide på primærkontoret*

- Avdekk lederes og ansattes behov for å møtes på primærkontoret.
- Imøtekom individers og gruppers behov når det kommer til utforming.
- Engasjer ansatte gjennom dialog og gruppeprosesser.
- Lag estetisk tiltalende innredning og ergonomiske møbler ut fra behov.
- Samle ansatte og ledere som har behov for å møtes, i avgrensede soner.
- Bruk planter og lys.

*Ved dalende organisasjonstilhørighet og økt ensomhet*

- Definer faste seminarer (meningsfylte møter) i løpet av året.
- Etabler faste steder for meningsfylte møter.
- Stimuler til like mye sosial som faglig interaksjon.
- Dann virtuelle læringsteam som møtes digitalt og ansikt til ansikt.
- Innfør mentorordninger slik at kontakt og læring mellom ulike grupper stimuleres.
- Bruk symbolske elementer i innredningen, som logo og bilder av ansatte og årlige treff.

*Ved redusert kreativitet og deling av informasjon og kompetanse*

- Avdekk ansattes og ledes behov for læring, kompetanseutveksling og kreativitet.
- Finn måter å stimulere til informasjons- og kompetansedeling på.
- Definer sitteplasser og bruken av dem, slik at de stimulerer til deling på tvers.
- Bruk verktøy og hjelpemidler til å stimulere kreative prosesser (whiteboard og lignende).

## Oppsummering

I en digital arbeidsvirkelighet hvor PC-en eller smarttelefonen fremstår som tilstrekkelig for å få jobben gjort, blir det å være bevisst på valg av kontorløsninger og arbeidssteder enda viktigere. Kontorer skal bidra til velvære, tilstedeværelse, kommunikasjon, effektiv jobbing, et godt arbeidsmiljø og tilhørighet til organisasjonen. Våre kontorer er nå et nettverk av arbeidssteder med det tradisjonelle primærkontoret (arbeidssted 1), hjemmekontoret (arbeidssted 2) og andre steder (arbeidssted 3), der sistnevnte kan være kafeer, hoteller og flyplasser, men også feriesteder i naturen, bortgjemte landsbyer og steder uten internett.

Det er få entydige svar på hva som er optimale kontorløsninger, gitt at kontorer må tilpasses menneskene, deres behov og kulturen samt de til enhver tid rådende behovene i organisasjonen for å løse oppgaver best mulig.

Forskning på kontorer og brukere har gått fra objektive analyser basert på kvantitative gjennomsnittsmålinger, såkalte brukerundersøkelser, til å anerkjenne at kontorer er bygd materie med farger, materiale og estetiske kvaliteter som oppfattes subjektivt og forskjellig fra individ til individ. Alle variasjonsmulighetene åpner også opp for mer mangfoldige og ulike kontorformer.

Hybride kontorer, det vil si en blanding av ulike arbeidsplasser, er etablert som praksis i mange organisasjoner. For ledere er det i denne sammenhengen spesielt viktig å ha forståelse for hva slags behov ulike grupper av medarbeidere har.

Tanken om meningsfylte møtesteder er knyttet til det estetiske og i-kroppen-dimensjonen ved ledelse. Meningsfylte steder er steder som stimulerer tilstedeværelse her og nå. På slike steder er det lettere å koble ut dagliglivets stress og forstyrrelser og å konsentrere seg bedre, noe som kan skape de rette omgivelsene for å være kreativ.





**Kapittel 4** —————

**Å lede andre  
– og seg selv**

I møte med organisasjoner og ledere jeg holder foredrag for og underviser, får jeg ofte spørsmål om hvilken ledelsestilnærming de skal velge i dagens digitaliserte, hybride og foranderlige arbeidshverdag. Mange ledere, på ulike nivåer, opplever at det er vanskelig å lede i dag. Etter pandemien har de hybride formene for kommunikasjon og kontor blitt gjeldende, i tillegg til at den ene uforutsette og uplanlagte krisen har etterfulgt den andre. Kompleksiteten har økt, og det ser ikke ut til at den vil avta.

Ledere opplever tap av kontroll når medarbeidere kan sitte og arbeide hvor som helst, når som helst. Tidligere studier av telearbeid, arbeid utført hjemmefra og med kun digital kontakt eksternt, har vist det samme (Sewell & Taskin, 2015). Selv om ikke alle medarbeidere sitter på hjemmekontor hele tiden, har arbeidshverdagen blitt mer fragmentert, og kommunikasjonen skjer i større grad gjennom digitale kanaler. Det er en tendens til at ledere føler økt behov for kontroll når de ikke vet hvor medarbeidere arbeider, og her er teknologien full av nye muligheter.

Undersøkelser under og i etterkant av pandemien avdekker at ledere i større grad enn tidligere sjekker om medarbeidere er pålogget digitalt, eller at de sender e-post tidlig og sent for å undersøke hvor raskt medarbeiderne svarer. Innkalling til flere digitale møter enn strengt nødvendig, som under pandemien, kan også være uttrykk for økt kontrollbehov. Mens medarbeideres overtid forble konstant eller til og med gikk ned under pandemien, økte den for mange ledere. Spesielt mellomledere opplevde merarbeid og lange arbeidsdager. Mye overtidarbeid kan være uttrykk for at lederes behov for koordinering, oppfølging og overvåkning øker når alt foregår digitalt. En kontrollerende ledelsesmodell er fristende å benytte seg av når du ikke aner hva dine medarbeidere bedriver arbeidsdagen med. Å utøve kontroll som leder signaliserer imidlertid at du ikke har tillit til dine medarbeidere. Profesjonelle medarbeidere forventer frihet til å definere når og hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine, ikke minst når de over en lengre periode er blitt vant til det. Behovet

for autonomi er også en konsekvens av profesjonalisering (Døving et al., 2016).

Derfor utfordrer dagens digitaliserte, hybride og kontorsammensatte arbeidsliv etablerte ledelsesformer. Mange ledere er delt mellom å velge en kontrollerende, sentralisert og styrende lederstil eller en myndiggjørende, deltagende og tillitsbasert ledelsesmodell.

I dette kapitlet vil jeg trekke opp noen hovedlinjer ledere kan navigere etter. Med ledertilnærming menes hvilken overordnet måte ledere kan utøve innflytelse over sine medarbeidere på. Hvordan kan ledere få sine medarbeidere til å utføre oppgavene slik at felles mål oppfylles? Selv om både en tilstedeværende ledelse preget av kommunikasjon og de rette kontorfasilitetene vil være viktig, er det også nødvendig med en mer overordnet ledelsesorientering. Med ledestilnærming og -orientering menes her hvilken rolle og posisjon ledere skal innta overfor medarbeidere, og hvordan de skal utøve påvirkning. Det som har preget ledelsesfaget, er at søkelyset i for stor grad har vært rettet mot lederen som person. Ledelse har vært synonymt med lederen.

Kapitlet er inspirert av nyere retninger innen ledelsesfaget, som pluralistisk ledelse (Sergi et al., 2012), kompleksitetsledelse (Uhl-Bien&Arena, 2018; Uhl-Bien et al., 2007), relasjonsledelse (Cunliffe & Eriksen, 2011), estetisk ledelse (Hansen et al., 2007), delt ledelse (Pearce & Manz, 2005) og selvledelse (Glasø & Thompson, 2018). Hensikten er å utvikle en tilnærming for ledelse tilpasset en digitalisert hybrid arbeidssituasjon med raske endringer og behov for tilpasning.

## **Hva slags ledelsessyn trengs i dagens arbeidsliv?**

Den mest utbredte forståelsen av ledelse i både teori og praksis er at ledelse skjer ovenfra og ned. Denne tradisjonelle forståelsen av ledelse kalles heroisk ledelse og har røtter tilbake til den tidlige industrialiseringen og fremveksten av byråkratiet. En slik forståelse av ledelse innebærer at ledere har ansvar for og utøver innflytelse i direkte linje

til medarbeidere «under» seg. Heroisk ledelse innebærer at lederen er opphøyd og idealisert, og at ledelse skjer ovenfra og ned. Ledere innen det heroiske ledelsesperspektivet gir ordre om retning og oppgaver, samt kontrollerer at arbeidet blir effektivt utført i henhold til målene som er satt for organisasjonen. Innenfor en slik tilnærming anses ledelse som en enveis prosess der lederen utøver innflytelse over medarbeidere (Küpers & Weibler, 2008).

Det ledersentriske perspektivet på ledelse gjenspeiles i symboliske gjenstander, som statuer av de store lederne gjennom tidene, gullforgylt rammesatte oljemalerier av tidligere ledere hengende på styrerom, mahogniskrivebord og fine tepper på direktørens kontor. Ut fra et slikt perspektiv ropes det på ny leder og mer styring når problemer oppstår. Dessverre har vi ofte vært vitne til at problemene ikke alltid løses ved å skifte ut lederen. Innenfor nyere ledelsestilnærminger som relasjonsledelse, kompleksitetsledelse, estetisk i-kroppen-ledelse, delt ledelse og selvledelse tar man derfor avstand fra en heroisk ledelsesforståelse og plasserer seg i det som kalles den «postheroiske» tradisjonen (Ladkin, 2020).

Det heroiske lederperspektivet ble utformet som svar på både byråkratiets og industrialiseringens behov for effektiv oppgaveløsning da organisasjonene vokste og trengte struktur og et tydelig hierarki for å fungere.

Selv om hierarkiet fremdeles lever i beste velgående i både offentlig og privat sektor, har det flatet mer ut ved innføring av både tverrfaglige team, prosjektarbeid og nettverk. Den mest utbredte organiseringsmodellen er nå matrisen, som kombinerer spesialisering av oppgaver i avdelinger, såkalt funksjonsbasert organisering og hierarki, med organiseringsformer som går på tvers av organisasjonen, som team, prosjektgrupper og nettverk. En slik tilnærming til organisering er mer involverende, dynamisk og innovativ enn den tradisjonelle, hierarkiske organisasjonsformen.

Kommunikasjonsteknologien har også bidratt til at hierarkisk organisering, med ledelse fra toppen og ned, har endret seg i en mer

kollektivistisk og nettverksbasert retning. Med hierarkiets utflating og oppmykning passer ikke lenger det heroiske ledelsessynet helt inn i dagens arbeidsliv.

### Trekk ved heroisk og postheroisk ledelsestilnærming

|                             | <b>Heroisk</b>                | <b>Postheroisk</b>                   |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Organisasjonsform</b>    | hierarki                      | team, prosjekt, nettverk (i matrise) |
| <b>Metafor</b>              | pyramiden                     | vepsebol                             |
| <b>Ledelsestilnærming</b>   | ovenfra og ned                | distribuert                          |
| <b>Ledelsesprinsipp</b>     | kommando-kontroll             | involverende                         |
| <b>Syn på lederen</b>       | opphøyd status                | lik medarbeidere                     |
| <b>Omgivelser</b>           | stabile                       | foranderlige                         |
| <b>Drivkrefter</b>          | standardisering, effektivitet | kreativitet, innovasjon              |
| <b>Syn på virkeligheten</b> | objektiv                      | subjektiv, sosialt konstruert        |

Innenfor postheroisk ledelsesteori er man primært opptatt av hvordan ledelse og påvirkning skjer i praksis. Ledelse som prosess og relasjon er sentralt – mer enn lederen (Ladkin, 2020). Medarbeidere blir medskapende i ledelsesprosessen ved å bidra med innspill, ideer og også beslutninger. Påvirkningen skjer like mye fra medarbeidere til ledere som motsatt, derav utviklingen fra Lederen med stor L til

ledelse med liten l. Ledelse med liten l henspiller på prosess, dialog, relasjon og interaksjon. Det er først og fremst søkelys på dyaden, altså relasjonen og interaksjonen mellom lederen og de(n) som ledes: en toveis relasjon. Det er ifølge dette perspektivet nettopp relasjonene som konstituerer ledelse (Uhl-Bien, 2006). Ledelse skjer i rommet mellom leder og medarbeider, også når det ikke skjer noe spesielt.

## Ledelse i en digital tidsalder

Teknologi øker tilgang til informasjon og bidrar til større transparens i organisasjoner (Avolio et al., 2014). Det kan skape mer involverende organisasjoner hvis man bruker teknologien og plattformene på riktige måter. En utbredt metafor for den teknologiske sammenvevde organisasjonen er nettverket, som nettopp er flatere og mer anarkistisk strukturert enn det tradisjonelle hierarkiet.

Studier av virksomheter som lykkes i en digital tidsalder, viser at de også før pandemien hadde gått bort fra silotenkning og rigide hierarkiske strukturer (Ancona, 2019; Ancona et al., 2019). Den gamle kommando- og kontrolltilnærmingen er kastet over bord i slike virksomheter. De lykkes altså fordi de praktiserer såkalt distribuert ledelse, som betyr å gi autonomi, tillit og myndighet til medarbeidere. Slike virksomheter viser seg å balansere hårfint mellom behovet for kreativitet, som krever individuell frihet og entreprenørånd, og behovet for tydelige rammer, som krever at man som leder har klare mål, et godt organisatorisk design og interne kontroller.

Det er tre sentrale funksjoner eller ledertilnærminger som er avgjørende for å lykkes i denne sammenhengen. Først og fremst handler det om tilpasningsevne, eller det som her kalles *tilpassende, fleksibel ledelse*, og som jeg kaller tilstedeværende ledelse. Her møter du endringer, begrensninger og utfordringer ved å tilpasse deg, være kreativ og hele tiden lære av det du gjør, og ved å observere hva som fungerer eller ikke fungerer. Den neste funksjonen ledere må innta, er den *administrative*. Her handler det om at du i en formell lederrolle planlegger og koordi-

nerer aktiviteter for effektivt å oppfylle de målene og de prestasjonene som er utviklet for virksomheten. For å lykkes må du som leder ha et hensiktsmessig og strukturert organisasjonsdesign. Derfor oppfordrer jeg alle ledere til å gjøre en skikkelig analyse av hva som er sentrale kjerneoppgaver og støttefunksjoner, samt til å finne frem til en god struktur for å håndtere dem. Dersom du har en god organisasjonsstruktur i bunnen, og om alle vet hva som skal gjøres, og hvordan, muliggjøres den formen for ledelse som denne boken handler om.

Den siste ledelsesfunksjonen som vellykkede selskaper innehar, er *tilretteleggende ledelse* som bidrar til at arbeidet blir utført på best mulig måte. Som leder må du ta ansvar for å tilrettelegge for godt arbeid. Du må sørge for at riktig kompetanse finnes i organisasjonen, men også for at folk sitter i de rette stillingene og rollene med tanke på oppgavene som skal utføres. Som leder legger du til rette for kompetansedeling. Det er kun slik tilretteleggende ledelse kan skje. Det betyr at du også bidrar til å skape nettverk og tar ansvar for møter og deling av kompetanse, slik at kreativitet og innovasjon blomstrer.

Studier av ledelse i den hybride arbeidsverdenen, utført etter pandemien, avdekker at ledelse er i endring. Både kjøp og bruk av ny teknologi, som kunstig intelligens, gjør at mange av de rutinemessige administrative ledelsesfunksjonene blir automatisert. Relasjonen mellom medarbeider og leder har også endret seg. I dag bør god ledelse være delegerende og involverende, men ikke minst mer relasjonell og empatisk (Kropp et al., 2022). For å lykkes i endring bør empati være ledetråden. Det er i dag viktigere enn før å vise empati. Tilstedeværelse kan støtte opp om mer involverende og empatiske ledelsesrelasjoner.

## **Ledelse i konstant endring = kompleksitetsledelse**

Når omgivelsene er i kontinuerlig endring, øker også kompleksiteten i arbeidslivet, både for ledere og for medarbeidere. Pandemien i 2020 kom overraskende på alle. Den innebar en stor omveltning som fikk



konsekvenser i form av mer enn smittevern. Klimakrisen er en stadig påminnelse om hvor sammenvevd og foranderlig verden er. Politiske omveltninger i mange land gjør økonomi og sosiale forhold ustabile. Russlands invasjon i Ukraina kom brått på. Digitalisering, global konkurranse, markeder i forandring og internasjonale kriser setter press på organisasjoner og ledelsen av dem. Begrepet «ledelse i konstant endring» fanger dermed godt opp at ledelse handler om å håndtere oppgaver, mennesker og organisasjoner i kontinuerlig forandring.

Håndtering av endring og kompleksitet er krevende for både individer og organisasjoner. Endring skaper angst og uro. Vi liker best og trives best med at omgivelsene er forutsigbare, og at vi kan mestre oppgaver, samarbeid og ledelse. Det er innebygd en alarmberedskap i oss som utløses når vi blir utsatt for fare eller trusler. Den er instinktiv og får både kroppslige, følelsesmessige og mentale konsekvenser. Angst og uro kan lamme enkeltindivider, men også organisasjoner. Organisasjoner liker ikke endring. Endring forrykker balansen, men også innøvde vaner, rutiner og handling.

Endring er lettest å få til når det er krise, ved trusler og utfordringer internt eller eksternt. Da blir mennesker presset til å reagere og handle, men det er ikke alltid de gjør det. En naturlig reaksjon når man blir utsatt for uforutsette hendelser, er at man forsøker å kontrollere det man kan kontrollere, at man har kontroll på daglig praksis, aktiviteter og detaljer. Det så vi under pandemien, da en del ledere ble veldig kontrollorientert. Deres stressnivå og overtid økte tilsvarende. Det viser seg at dersom medarbeidere har hatt tidligere erfaringer med endring, vil de være mer positive og proaktive overfor endringer (Stensaker & Meyer, 2011).

Med økende kompleksitet har flere pekt på den såkalte kompleksitetsledelsesteorien som en rettesnor for ledere (Uhl-Bien&Arena, 2018; Uhl-Bien et al., 2007).

Teorien om kompleksitetsledelse tar oppgjør med tradisjonelle hierarkiske ovenfra-og-ned-tilnærminger til ledelse. Ledelse kan ikke ses som en posisjon eller autoritet, men som noe som er foran-

derlig, interaktivt og dynamisk, der handling og endring fremtrer når ledere og medarbeidere interagerer.

Teorien tar utgangspunkt i en del sentrale forhold som de fleste vil kjenne seg igjen i (Uhl-Bien & Arena, 2018; Uhl-Bien et al., 2007):

- Fremtiden er uforutsigbar.
- Ledelse opererer i en dynamisk kontekst og i stadig endring.
- Aktører, hendelser og ideer finner hverandre tilfeldig.
- Handling og endring fremtrer fra dynamiske, interaktive prosesser.
- Orden og struktur utvikler seg organisk.

For å møte kompleksiteten må du som leder forsøke å forstå og navigere med den, ikke kontrollere eller motarbeide den. Det handler her om å dyrke fleksibilitet og tilpasning, både som person og som organisasjon. Som leder må du støtte opp om dynamikk og endring fremfor å undertrykke den. Du må ta utgangspunkt i de byråkratiske strukturene i planlegging, organisering og mål, men forsøke å navigere med det som skjer i det dynamiske nettverk av relasjoner, dialoger, handlinger og retninger. Som leder må du stimulere til at det dannes nettverk av folk som har behov for hverandres tilbakemeldinger og kompetanse. Som leder legger du dermed til rette for uformelle og formelle samtaler, møter og utvekslinger. Ifølge Uhl-Bien et al. (2007) kan slike samtaler og møter stimuleres gjennom åpne kontorlandskaper, selvvalgte arbeidsgrupper eller elektroniske arbeidsgrupper og ved at lederen får mennesker som ellers ikke ville ha snakket sammen, til å kommunisere.

Teorien om kompleksitetsledelse er interessant fordi den peker på hvordan våre eksisterende teorier for organisering og ledelse, utviklet for en annen tid, er begrenset og også til dels dysfunksjonelle når det gjelder håndtering av endring og kompleksitet. Derfor foreskrives en mer distribuert ledelsestilnærming. Behovet for tilpasning og kreativitet krever at alle involveres og stimuleres til å tenke nytt og til å handle.

På den ene siden argumenteres det for mer uformelle og involverende ledelsestilnæringer. På den andre siden peker teorien på behovet for noe som holder organisasjonen samlet. Disse behovene innebærer en flatere, mer organisk og også mer involverende ledelsesmodell. Teorien foreskriver også operative enheter og ledelse på tvers som tilpasses oppgavene. Det interessante er at hierarkiet ikke forkastes, men at det vitaliseres ved å innføre enheter på tvers i en matriseform som tillater mer fleksibilitet, dynamikk og tilpasning. Selve ledelsestilnærmingen skal være tilretteleggende, tilstedeværende og medskapende.

Prosjekter eller temporære konstallasjoner av mennesker og enheter har vært studert i en årrekke, spesielt i Skandinavia, der slike måter å arbeide på er utbredt (Søderlund & Lenfle, 2013), men det nye i kompleksitetsledelsesteorien er ledelsestilnærmingen, og hvordan den kombineres med organisasjonsdesign. Denne teorien handler om å dyrke fleksibilitet og tilpasning for både medarbeidere, ledere og organisasjoner. Ledelse vil her dreie seg om å støtte opp om fremfor å undertrykke dynamikk og endring.

En god metafor for å lede er «å navigere». Metaforen er hentet fra havet, der naturkreftene råder, og der skipperen må styre båten og mannskapet på best mulig måte i ofte farlig og uforutsigbart farvann. Å klare å navigere riktig handler om å ta hensyn til alt rundt en, å være oppmerksom på uforutsette hendelser og hele tiden finne den beste veien, selv om man ikke har full kontroll og oversikt. I organisasjonspraksis handler ledelse her om å lede det dynamiske nettverket av dialoger, relasjoner, handlinger og aktiviteter. Ledelse blir mer orientert mot å legge til rette for interaktivt samspill, kommunikasjon og relasjoner enn mot å gi ordre, kontrollere og styre mennesker og aktiviteter.

## **Hvorfor «samledelse»?**

Ledelsesperspektivene jeg har omtalt så langt, peker alle i retning av mer delegering og involvering. De er blitt gitt mange navn, som distribuert ledelse, deltagende ledelse, tjenende ledelse, involverende

ledelse eller tillits- eller relasjonsbasert ledelse. Jeg mener at begrepet «samledelse» er bedre og riktigere for hva slags lederskap vi har behov for i en digitalisert arbeidssituasjon. Det gir også gjenklang hos norske ledere jeg har snakket med. Mens tjenende lederskap gir assosiasjoner til at lederen kun er til for medarbeiderne, som da er i sentrum for oppmerksomheten, vil begrepet samledelse få frem at begge parter er ansvarlig og må samarbeide om ledelse.

#### Samledelse

- bygger på norske ledertradisjoner (selvstyrte grupper og dugnadsånd)
- opphever distinksjonen mellom leder og de som ledes
- skjer interaktivt; begge parter leder hverandre
- legger mindre vekt på lederen og mer vekt på relasjoner
- innebærer at ledere og medarbeidere sammen skaper mål og evaluerer prestasjoner

Samledelse bygger på velkjente og innarbeidede måter å arbeide på. I Norge har vi lange tradisjoner for samledelse. Det kjente norske fenomenet dugnad, med røtter til da vi levde av jordbruk og fiske, og da alle i bygda sammen måtte trå til i våronn og høstonn, er en form for samledelse. I Norge vekker begrepet dugnad assosiasjoner til at alle tar ansvar, som da statsministeren fikk folket til å følge strenge regler for smittevern under koronapandemien. Dugnad er, i likhet med samledelse, mer rettet mot kollektiv innsats og felles ansvar for at oppgavene blir utført, enn mot hvem som er leder. Dugnad og den kollektive fellesskapstanken er beskrivende for den norske kulturen og det norske samfunnet, ikke bare i utviklingen av sosialdemokratiet, men også i arbeidslivet.

Einar Thorsrud var en pioner da han sammen med Fred Emery satte i gang med selvstyrte grupper på fabrikkgulvet i norske bedrifter (Emery & Thorsrud, 1976). Når jeg trekker frem denne historiske arven her, er det fordi vi ofte glemmer at det lenge har vært vanlig

at vi i Norge arbeider naturlig og ubesværet sammen, gjerne i selvstyrte grupper, team og prosjekter, med kort avstand mellom ledere og medarbeidere.

Det er viktig for ledere og medarbeidere å kjenne til den historiske arbeidslivsarven og den norske arbeidslivsmodellen og å verdsette den, fordi den viser seg spesielt egnet for dagens arbeidsliv;

#### **Den norske arbeidslivsmodellen**

- godt samarbeid mellom fagforeninger og arbeidsgivere
- medarbeiderorientering
- høy autonomi og selvbevissthet blant medarbeidere
- involverende beslutninger
- transparens og tillit
- uformell kultur
- demokratisk ledelse (alle er med på å bestemme)

Som leder bør du være til stede her og nå, fange opp signaler og endringer og agere sammen med dine medarbeidere. I tillegg må en annen sentral forutsetning være til stede for at samledelse skal kunne fungere godt: Det må være utviklet gode prestasjonsmål som alle kjenner til. Dersom man gir medarbeidere stor frihet når det gjelder både hvor, hvordan og når arbeidet skal utføres, må det være utarbeidet definerte mål og klare prestasjonsstandarder, både for den enkelte og for arbeidsenheten. Denne formen for målstyring, gjerne omtalt som *new public management (NPM)*. NPM er omdiskutert innen offentlig sektor. Jeg skal ikke begi meg ut på å diskutere fordeler og ulemper med dette styringsparadigmet. Det finnes mange nivåer og grader av målstyring, ikke minst når det gjelder i hvilken grad målstyringen kan kvantifiseres. Det sentrale i denne sammenhengen er imidlertid at ledelsen må utarbeide mål som er logiske og operative, og som angir retning for hva organisasjonen skal prestere.

En samkjørt, integrert og deltagende form for utvikling av mål er sentral for teamledelse (Katzenbach & Smith, 1993). Mens man i tidligere teorier og forskning på team var mest opptatt av hvordan teamet skal settes sammen, av normer og regler for samhandling samt av organisasjonsmessige betingelser, er man i senere teorier blitt mer opptatt av selve prosessene i team. Det er nødvendig å tenke på team som en måte å arbeide på, som en dynamisk aktivitet, ikke kun som en arbeidsenhet. Verbet «å teame» eller det engelske «teaming» er mer dekkende for teamarbeid i endring (Edmondson, 2012).

## Ledelse som felles ansvar

Ledelse går begge veier. Det innebærer at ledere bør støtte opp om medarbeidere, men også at medarbeidere må være med på å lede og gjøre sin leder god. Inspirert av postheroisk ledelse har jeg endret hvordan jeg interagerer med mine overordnede ledere. Jeg har tidligere hatt utfordringer med overordnede ledere fordi jeg ikke liker å bli styrt og å bli fortalt hva jeg skal gjøre. Jeg har i etterkant innsett at jeg har sviktet på dette punktet fordi jeg ikke aktivt tok medansvar for relasjonen til min leder. Tidligere satt jeg mer passivt og ventet, vurderende, på handling. Jeg utførte det jeg ble satt til; ledelsesrelasjonen gikk ovenfra og ned. Jeg hadde lett for å kritisere lederen, gjerne bak hans eller hennes rygg, dersom jeg ikke fikk den støtten og oppfølgingen jeg ønsket meg. Med en endret forståelse av ledelse forsto jeg imidlertid at ledelse går begge veier; at jeg også hadde ansvar for å veilede, støtte og motivere min leder til å gjøre en god jobb. Jeg ble mer opptatt av å gi positiv bekreftelse enn av å kritisere. Bekreftelsen kan skje i form av små oppmuntringer og tilbakemeldinger på e-post, SMS eller når man møtes på kontoret. Når jeg er av den oppfatning at noe kan endres til det bedre, vil jeg bidra med innspill. Endringen i min holdning til ledelse og min mer aktive, deltagende og kommuniserende form har hatt utelukkende positiv effekt på relasjonen til min nærmeste leder.

Det tradisjonelle heroiske ledelsesperspektivet bidrar ofte til å skape isolasjon og ensomhet for ledere, spesielt når situasjonen er krevende, konfliktfylt og krisepreget. Derfor er det viktigere enn noensinne å tenke på ledelse som en interaktiv, medansvarlig relasjon mellom leder og medarbeider.

- Tenk på deg selv som medansvarlig for ledelse.
- Bruk din medfølelse og ditt engasjement til å bry deg om din leder.
- Gi positiv tilbakemelding når noe bra er sagt, gjort eller oppnådd.
- Positive tilbakemeldinger og ros kan gis i form av SMS, e-post og korte utsagn.
- Tilbakemeldinger skal være ærlige og korte, ikke smiskende.
- Kom med gode råd og innspill når noe kan forbedres, uten å virke belærende.

## Selvledelse og samledelse

For å få samledelse til å fungere må noe av ledelsesfunksjonen overtas av den enkelte – såkalt selvledelse. Selvledelse har vært praktisert blant frilansere og andre som arbeider hjemme og driver egen virksomhet. Nå er selvledelse aktuelt for alle, og derfor er det noe alle – også ledere – må lære seg. Forutsetningen for postheroisk, distribuert samledelse er, slik den beskrives her, at mennesker i arbeidslivet tar ansvar for sin egen daglige motivasjon og innsats og sine egne prestasjoner. For ledere som praktiserer samledelse og overlater mye av ledelsesfunksjonen til medarbeiderne, blir det sentralt å ha tillit til sine medarbeidere. Det innebærer at ledere må ha positive forventninger til at medarbeiderne handler i fellesskapets interesser og jobber effektivt på egen hånd. Det betyr å la medarbeiderne selv – så langt det er mulig – få avgjøre hvordan de skal utføre oppgavene, og når arbeidet skal gjøres. Forutsetningen for at medarbeidere skal kunne ta ansvar for arbeidsoppgavene og søke støtte, informasjon, kompetanse og ressurser på egen hånd, er at de har lært å lede seg

selv. For lederen blir oppgaven da konsulterende og veiledende, der han eller hun leder utvikler mål sammen med den enkelte medarbeideren og er med på å støtte vedkommende i det daglige arbeidet, slik at målene blir nådd.

Selvledelse er en etablert ledelsesform (Manz, 1986; Glasø & Thompson, 2018), men den er blitt enda mer aktuell i takt med den digitale utviklingen. Selvledelse betyr at man er i stand til å utøve innflytelse over seg selv via et sett med selvdisiplinerende adferdsstrategier, slik at man klarer å møte standarder, prestasjonskrav og mål som er utviklet av – eller sammen med – nærmeste leder. Å praktisere selvledelse i en organisasjon betyr at hver enkelt får myndighet til å finne ut av hvordan han eller hun best kan utføre arbeidet, motivere seg selv og også evaluere egen innsats.

Selvledelse starter i praksis med at man lærer seg selv å kjenne, at man klarer å se seg selv utenfra og blir bevisst på hvordan man arbeider, reagerer på ulike oppgaver, situasjoner og mennesker. Videre innebærer selvledelse at man også reflekterer over hva som gir en energi og inspirasjon i jobben, og over hva som hindrer en i å gjøre en god jobb. I korthet dreier selvledelse seg om å lære seg måter å tenke og handle på, slik at man kan ha det bra med seg selv og med sin egen utførelse av arbeidsoppgavene og i jobbhverdagen. Selvledelse handler dermed om å innta et metaperspektiv på seg selv, der man ser seg selv utenfra.

Ledere kan støtte sine medarbeidere i selvledelse ved å oppmuntre dem til å lære av egne feil, være kreative, løse problemer og stille spørsmål, såkalt superledelse (Glasø & Thompson, 2018). Superledelse kan sies å være en form for samledelse ved at ansatte leder seg selv, men i overensstemmelse med og med støtte fra sin nærmeste leder.

## Selvledelse som prosess

Selvledelse kan ses på som en selvutviklingsprosess der man lærer seg å bli venn med egne arbeidsoppgaver. Man kan gjerne lage en plan for selvledelse, men slik ledelse er en prosess som aldri tar slutt.



Når selvledelse innarbeides som en naturlig del av ens hverdag, vil den etter hvert bli integrert i tankene, som ritualer for selvhigiene (Thompson & Glasø, 2018).

Det første steget på veien til god selvledelse er selvobservasjon. Man må finne ut av hvilken relasjon man har til arbeidsoppgavene og prestasjonene sine, men også av sin egen konkrete adferd, altså hva man faktisk gjør. Spørsmål enhver (både ledere og medarbeidere) kan stille seg her, er:

1. Hvilke oppgaver er jeg motivert til å gjøre? Hvilke oppgaver synes jeg det er vanskelig å motivere meg selv til?
2. Hvilke oppgaver skaper motstand og prestasjonspress – eller prestasjonsangst? Hvorfor synes jeg noen oppgaver er lette og morsomme, mens andre er krevende og gir meg negative følelser? Hva sier «min indre kritiker»?
3. Hvor mye tid bruker jeg på de ulike oppgavene? Hvor effektivt utfører jeg de ulike oppgavene mine?
4. Bruker jeg tiden og energien min på de rette oppgavene, ut fra målene jeg skal nå i jobben min?

Når man har notert seg sine arbeidsmønstre, er neste fase å sette seg mål som kan forbedre dem. Det er viktig å sette mål som er konkrete, målbare og utfordrende. Mål kan være kvalitative, som at man skal gå mer i dybden og utføre visse oppgaver til høyere kvalitet. Målet kan i denne sammenhengen være å tilfredsstillte kollegaers eller eksterne fagpersoners forventninger til kvalitet.

Hvis man klarer å kvantifisere målene, for eksempel å behandle et visst antall saker eller å produsere et visst antall analyser eller en viss mengde tekst, blir det enklere å finne ut av om de er oppnådd. Målene man setter, må uansett være meningsfylte og ikke minst oppnåelige. Det å sette altfor ambisiøse mål som man aldri klarer å nå, er demotiverende og er ikke god selvledelse. Mottoet i selvledelse blir dermed at du skal utfordre deg selv, men ikke for mye. I tillegg til mål

for konkret arbeidsutførelse må man sette mål for å forbedre hvordan man tenker og forholder seg til arbeidsoppgavene og prestasjonene. Ens innsats for å forbedre arbeidsprestasjoner kan bli hindret av dysfunksjonelle tanker, en indre kritisk stemme som sier ting som «du er lat», «du utsetter alt til siste liten» eller «dette klarer du ikke». Slike dysfunksjonelle tanker er ofte grunnet i frykt for å feile. Derfor er det viktig å arbeide med å få inn positive tankemønstre. Dysfunksjonelle (eller positive) tanker kan ha med ens personlighet å gjøre, eller de kan komme fra personer i ens barndom, som foreldre, lærere eller andre, men de kan også være forbundet med lederen din, eller med organisasjonskulturen der du jobber.

Du vil umiddelbart merke forskjell når du noterer ned det som går bra, når du oppvurderer positive aspekter og nedvurderer de negative. Det å snakke seg selv opp, både overfor seg selv og overfor andre, hjelper også. Jeg pleier å si at siden jeg ikke kjenner til janteloven og er oppdratt av italienske foreldre, har jeg lov til å snakke positivt om meg selv, også overfor andre. Å si noe bra om seg selv til andre kan fort her i Norge oppfattes som selvskryt. Men du kan jo starte med å skryte av deg selv inni deg; det merker ingen.

Spørsmål du kan stille for å forbedre arbeidsprestasjoner og utvikle mål for disse, er:

1. På hvilken måte er jeg fornøyd med meg selv når det gjelder arbeidsutførelse? Hva kan jeg forbedre?
2. Hva er jeg flink til i arbeidet mitt? Hva kan jeg forbedre når det gjelder konsentrasjon og tanker om arbeidet og om meg selv?
3. Hvilke mål kan jeg utvikle for arbeidet mitt (for eksempel hva jeg skal oppnå når det gjelder tid, kvalitet og prestasjon)?
4. Hvordan kan jeg utforme målene slik at de gir meg motivasjon og mening i arbeidet mitt?

En måte å forbedre negative tankemønstre og uproduktiv arbeidsutførelse på er ifølge såkalt positiv arbeidspsykologi å rette oppmerk-

somheten mot det som fungerer bra (Seligman, 2011). Forsterkning av det som fungerer bra virker mye sterkere inn på mennesker enn å rette oppmerksomheten mot det negative og mot det som bør forbedres. Samtidig må du, hvis du opplever noen destruktive tanke- og arbeidsmønstre i din hverdag, også ta tak i disse og ha en plan for hvordan du kan forbedre deg. Her er det nødvendig med konsentrert innsats. Jeg pleier å arbeide med én ting om gangen, gjerne adferd som det er lett å gjøre noe med. Det er positivt å se raske forbedringer, og å oppleve at du arbeider mer effektivt og lystbetont. Deretter kan du arbeide videre med det som oppleves mer krevende. Å endre tanke- og arbeidsmønstre krever både tid, tålmodighet og motivasjon, men når du opplever at du gjør fremgang, vil du bli veldig oppmuntret til å fortsette. Du kan gjerne be din leder eller andre om støtte i prosessen. Du leder da din egen forbedringsprosess, men søker en som kan stå på sidelinjen og heie på deg.

## Egnethet til selvledelse

Med utviklingen mot en flatere, mer deltagende og ansvarliggjørende ledelse der medarbeidere ender opp med å lede seg selv, er det naturlig å stille spørsmålsmålstegn ved om alle er egnet til selvledelse. Det viser seg at noen har noen naturlige fortrinn når det gjelder å bli gode selvledere. Selvledelse kan utvikles hos alle. Opplæring i kognitive eller tankemessige selvledelsesteknikker, selvobservasjon og målstyring har vist gode effekter (Glasø & Martinsen, 2018).

Dersom du er åpen for nye erfaringer, har mange ulike interesser, er kreativ og nysgjerrig på å forstå ting og på gå i dybden, har du også et godt utgangspunkt for å være leder – og for å lede deg selv. Åpenhet er også positivt med tanke på å håndtere endringer. Planmessighet reflekterer i hvilken grad en leder er til å stole på, om vedkommende er pliktoppfyllende og prestasjonsorientert. Disse egenskapene er ofte koblet sammen med å være planmessig og strukturert.

Personligheten vår forteller oss hvilke forutsetninger vi har for å lede oss selv. Noen er fødte selvledere, mens flertallet av oss må lære selvledelse. De som har «naturlig» talent for å lede seg selv, er planmessige, ekstroverte og har emosjonell stabilitet, noe som altså innebærer at de skårer lavt på nevrotisisme. Et annet personlighetstrekk som påvirker selvledelse, er såkalt kontrollplassering eller kontrollfokus (*locus of control*). Mennesker med høyt indre kontrollfokus tror at de i stor grad kan påvirke hva som hender dem i livet, og de mener derfor at denne kontrollen i hovedsak ligger hos dem selv.

Mennesker med ytre kontrollfokus tror derimot at det er lite de kan gjøre for å påvirke det som skjer. Jo større tro du har på å egne valg og egen adferd påvirker det som skjer i livet ditt, dess mer vil du praktisere selvledelse. Glasø og Martinsen (2018) trekker til slutt frem mestringsstro, som har å gjøre med om du tror at du kan skape resultater med egen innsats. Det å ha tro på seg selv, å tenke at du kan få til det du setter deg mål om, bare du arbeider hardt nok, er en fordel når det gjelder selvledelse. Med en slik innstilling klarer du å overvinne vanskeligheter ved å arbeide systematisk for å nå målene dine. Det handler her om å ha et positivt syn på seg selv.

For å klare å reflektere over hvem og hvordan man egentlig er og prestere best mulig, må man ha en forankring som går ut over det rasjonelle. Du må også komme i kontakt med kroppen, sansene og følelsene dine. Derfor vil jeg også trekke frem evnen til å være her -og -nå, å være tilstedeværende i ditt eget liv. Kunnskapsarbeid involverer hele livet og hele deg, spesielt nå som arbeid kan skje hvor og når som helst.

## **Hvordan skape tillit og få innflytelse gjennom relasjoner?**

Ledere gir gjerne frihet til medarbeidere de har tillit til. Medarbeidere blir mer motivert og selvgående av å ha ledere de har en god relasjon til. Tillit går begge veier. Relasjons- eller tillitsbasert ledelse er blitt

mer aktuelt enn noensinne, når vi interagerer via skjermer og andre elektroniske medier. Relasjonsledelse skjer når ledere interagerer og kommuniserer med medarbeidere på en moralsk ansvarlig måte (Uhl-Bien, 2006). Ledelse skjer gjennom relasjonene man bygger opp. Ledere utøver innflytelse, påvirker, støtter, irttesetter, veileder og løser uenigheter gjennom relasjonene til sine medarbeidere. Det viktigste verktøyet man som leder har i utøvelse av relasjonsledelse, er dialog (Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse er ikke alltid like lett å gjennomføre i praksis. Relasjonsledelse handler ikke noe særlig om å lære seg mange teknikker eller metoder, men mer om å lære seg å forholde seg aktivt til ulike typer mennesker og å finne ut av hvordan man kan utvikle en god relasjon til hver enkelt. Relasjonsledelse er en personlig måte å bedrive ledelse på. I bunn og grunn må man bry seg om mennesker. Som leder har du medarbeidere du lett får gode relasjoner til, fordi du er lik dem, fordi du liker dem, eller fordi du rett og slett synes det er behagelig å ha en relasjon til dem. Det er ikke alltid like lett å bygge relasjoner til mennesker du misliker, eller som du ikke har mye til felles med. Det er der du som leder må gjøre en innsats. Det å like mennesker, å se det positive i hver enkelt, å fremheve menneskers gode sider, er noe mange ledere fremhever som viktig for å påta seg en lederrolle. Øystein Bonvik, forfatteren av boken *Frist meg ikke inn i ledelse* (Bonvik, 2015), erfarte at det var nettopp hans innstilling til andre som var hans problem: «Jeg fant ut at jeg ikke er så glad i mennesker generelt, bare dem jeg har valgt.» Det er ikke alle som liker og passer til å være leder, selv om det kan være fristende med høy posisjon, status og lønn.

Ledere som ønsker å bli gode på å bedrive relasjonsledelse, må forholde seg undrende overfor og være nysgjerrig på mennesker. Start med å stille spørsmål og med å utforske hva ulike personer rundt deg er opptatt av, og hva de liker og misliker. Relasjonsledelse er ikke mer komplisert enn som så. Å lytte oppmerksomt, som jeg tidligere har skrevet om, er også helt vesentlig. Dersom du stiller spørsmål og viser at du bryr deg om dine medarbeidere, må du også bruke tid på å lytte.

Fordi alle mennesker har en unik personlighet og historie, blir det viktig å se hver enkelt. Det er de menneskelige aspektene som gjør relasjonsledelse krevende. Å bygge relasjoner til andre tar tid. Når jeg leser bøker og artikler om relasjonsledelse, blir jeg slått av at det høres så enkelt ut å bygge relasjoner til mennesker. Personlig synes jeg det er noe av det vanskeligste både i arbeidslivet og privat. Derfor er det viktig å ha respekt for at du kanskje ikke klarer å bygge en like god relasjon til alle, samt for at det kan ta tid å utvikle en tillitsbasert relasjon.

Å bli kjent med og ha respekt for seg selv er en forutsetning for å skape gode relasjoner. Bruk nysgjerrigheten til å utforske hvem du selv er. Ta personlighetstester eller spør dem som kjenner deg godt, om hvordan de oppfatter deg. Når du starter med deg selv, med å utforske hvem du er, hva du liker, hvordan du reagerer på hendelser, og hvordan du kommuniserer, blir det lettere å utforske andre. Jan Spurkeland (2017) skriver i sin bok om relasjonsledelse at det kreves relasjonelt mot å lede gjennom relasjoner. Det betyr å tørre å ta kontakt, å ha dialog og også å ta opp vanskelige temaer når det er nødvendig. Spesielt krevende er det å gå inn i konfliktfylte forhold og temaer, ikke minst med tanke på å gi negative tilbakemeldinger. Det å gå inn i det relasjonelt krevende er noe alle kan trene seg opp til – ved å ta kurs i kommunikasjon, men også ved å starte å gjøre det. I etterkant av en vanskelig samtale blir det viktig å sjekke hvordan den andre parten opplevde samtalen. Ferdighetene i relasjonsledelse er knyttet til evnen til å se den andre parten og til å ha en god dialog. Sentrale elementer i kommunikasjonsferdigheter er ifølge Spurkeland (2019, s. 23):

- å lytte aktivt
- å stille åpne spørsmål
- å vise anerkjennende adferd
- å bygge på andres tanker og ideer
- å involvere alle
- å avklare standpunkter
- å argumentere konstruktivt

## Tilstedeværelse og relasjonsorientering

Tilstedeværelse er relevant som anker for å bevare sinnsro, klarhet og balanse når alt rundt en endrer seg og kompleksiteten og stresset øker. For å kunne handle proaktivt og kreativt til enhver tid må mennesker og organisasjoner være forankret i seg selv og handle ut fra den indre kjernen i seg selv, noe U-teorien har som sentral forutsetning (Scharmer, 2018). U-teorien handler om hvordan lære når alt er i endring og du ikke kan basere deg på fortidens erfaringer. Det er her betydningen av tilstedeværelse og tilstedeværende ledelse kommer inn. Behovet for å bli sett og hørt på en tilstedeværende måte er i dagens foranderlige, hybride og stressende arbeidshverdag større enn før. Kontakt med andre og relasjonenes kvalitet har fått økt betydning, selv om kommunikasjonen skjer digitalt. Under pandemien opplevde vi alle hva det innebærer å ha svært lite fysisk kontakt, ansikt til ansikt, med mennesker. Betydningen av å møtes, av å gi hverandre en klem eller bare et håndtrykk, ble forsterket. Derfor er det viktig å bruke denne erfaringen til å tenke gjennom hvordan vi kan oppveie de negative konsekvensene av økt digitalt samarbeid og ledelse. En måte å gjøre det på er å øke kvaliteten på interaksjonene, både i det fysiske rommet, når vi møtes en sjelden gang, og i det digitale rommet. Dersom du er god på å være delaktig og engasjert i menneskers ve og vel, og på å reagere når det oppstår utfordringer, kriser og bekymringer, oppfyller du i stor grad behovet for menneske- og relasjonsorientering i ledelse. Det er ikke nødvendig å være fysisk tilstedeværende hele tiden. Viktigere er det å ha innsikt, intuisjon og empati til å forstå når ditt nærvær og din oppmerksomhet som leder er påkalt.

Tidligere teater -og operasjef Tom Remlov sier det er viktig å iakttå, å ha innsikt i den daglige driften, å behandle alle som prima-donnaer, men ikke minst å være tilstedeværende når det gjelder. Selv om han ikke bruker de samme begrepene som i denne boken, legger også hans ledelsesfilosofi vekt på ydmykhet, toleranse og respekt, og ikke minst er den veldig menneskeorientert.

## Å skape mening gjennom tilstedeværelse og kommunikasjon

En av de mest populære tilnærmingene til ledelse i nyere tid er transaksjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i at mennesker er indre motivert, og i at ledernes viktigste oppgave er å skape mening for medarbeiderne. Denne retningen innen ledelsesforskningen kom som reaksjon på den instrumentelle transaksjonstilnærmingen til ledelse, der en medarbeider yter og får noe tilbake i form av lønn og andre ytelser. En leders oppgave var å sørge for balanse i transaksjonen; at medarbeideren ikke fikk mer betalt enn fortjent for sin innsats.

I organisasjonsteoriens spede begynnelse ble konseptet karismatisk ledelse introdusert som et alternativ til ideen om byråkratisk oppgaveorientering og transaksjonsledelse. Ideen om karismatisk lederskap innebar at en leder kan bevege massene ved å engasjere og skape mening gjennom sin personlige karisma, men også ved å stimulere og inspirere medarbeidere til å oppnå gode resultater. Det sistnevnte handler om at medarbeidere utvikler sine egne ledelsesegenskaper, for eksempel gjennom selvledelse.

En viktig ledelsesutfordring er å transformere de økonomiske målene om vekst i salg og omsetning til et språk medarbeidere klarer å identifisere seg med. Ikke alle synes det er morsomt eller meningsfylt å jobbe bare for å øke lønnsomheten. Vi er forbi den tiden da folk helt blindt gjorde det de ble bedt om. Vi er også forbi den tiden da intelligente mennesker med ekspertise lot seg styre og motivere av ytre prestasjonsmål eller insentiver. Derfor må ledere i dag jobbe med å skape mening.

De ytre prestasjonsmålene ved en handelshøyskole eller et universitet er i dag å undervise i et visst antall timer per år eller å holde et visst antall kurs. Studentevalueringer antyder kvaliteten på undervisningen, selv om vi ikke vet om det skjer læring på lang sikt. Et annet mål har med forskning og publisering å gjøre. Prestasjoner måles etter antall publikasjoner i høyt rangerte journaler, noe som



fører til at man oppfyller eksterne kvalitetskriterier. For å kunne gjøre ekstraordinær innsats er imidlertid ikke disse prestasjonsmålene tilstrekkelig. Derfor har jeg vært opptatt av å finne ut av hvordan jeg kan forankre arbeidet til faggruppen jeg leder, i de største utfordringene i nyere tid: klimakrisen og bærekraft. Denne interessen har avstedkommet uformelle og formelle samtaler, seminarer og treff der jeg hele tiden har forsøkt å kommunisere og engasjere med tanke på hvordan vi som faggruppe kan bruke vår kompetanse og innsats i vårt arbeid for å møte disse utfordringene.

## **Krise krever handlekraft og ovenfra-og-ned-ledelse**

Det er nødvendig å nyansere ledelsestilnærmingen som er foreslått her. Det er hensiktsmessig og riktig med en distribuert, myndiggjørende, tillitsbasert og delegert ledelsesstil i dagens arbeidsliv, men dersom en krise inntreffer, er det også nødvendig med rask handling og beslutningstagning. Det vil ikke være tid og rom for en bred, delta-gende, involverende og delegert ledelsesprosess når beslutninger må tas raskt. Da pandemien kom i 2020, var det nødvendig å handle. Krise og endring skaper usikkerhet, angst og uro. Handlekraftige ledere skaper ro og inngir tillit.

Den norske ledelsesmodellen, herunder samledelse, blir satt på prøve når ledere skal forholde seg til uplanlagte kriser og konstant endring. Norske ledere har et naturlig fortrinn når det gjelder å lede kollektivt, tillitsbasert og delta-gende, og når det gjelder å skape harmoni på arbeidsplassen. Denne modellen har vist seg å være vellykket i Norge gjennom hele etterkrigsperioden, men spørsmålet er om den er egnet til håndtering av uforutsette kriser og konstant endring. Forankring, medbestemmelse og involverende prosesser krever deltagelse av mange i organisasjonen.

Ledere som tør å ta upopulære beslutninger raskt, utfordrer både den norske harmonisøkende kulturen og janteloven, der det å stikke

seg frem er provoserende og ikke ønskelig. Slik ledelse utfordrer også sentrale verdier i det norske arbeidslivet, som er preget av harmoni, likeverd og kollektive verdier. Men det er viktig å fremheve dette paradokset i det moderne arbeidslivet i Norge. Ledelse i dag er krevende. Det finnes ingen enkle svar med to streker under; den tiden er forbi. Ledelse i dag krever noe ekstra av alle ledere. Det vil det siste kapitlet i boken handle om.

Dette kapitlet har beskrevet hvordan man best kan lede i en foranderlig og kompleks tid. Endringer i de materielle forholdene, som digitalisering og en ny kontorvirkelighet, som nå kalles hybridmodellen, har skapt en ny situasjon for ledere. Her vil jeg kort oppsummere det viktigste innholdet og slutningene i kapitlet ved å ta utgangspunkt i de sentrale utfordringene som preger dagens arbeidsliv, samt hva som kan gjøres fra lederhold for å møte disse utfordringene.

### **Praktiske råd om ledertilnærming**

#### *Ved manglende oversikt og kontroll*

- Definer tydelige mål, prestasjonsstandarder og forventninger for alle.
- Utvikle tillitsbaserte relasjoner til medarbeidere.
- Sørg for god og regelmessig kommunikasjon.
- Praktiser samledelse.

#### *Ved medarbeidere med følelsesmessig distanse til kollegaer og leder*

- Utvikle gode relasjoner til og blant medarbeidere.
- Praktiser relasjonsbasert ledelse.
- Innfør virtuelle team for læring og kompetanseutvikling.
- Ha regelmessige sosiale uformelle treff.

#### *Ved redusert organisasjonstilhørighet*

- Utvikle meningsskapende mål.
- Stimuler til sosialt samtlende fellesmøter én–to ganger i året.

- Kommuniser organisasjonens historie, oppgaver og utfordringer gjennom historiefortelling.
- Bruk arkitektur og kulturopplevelser for å skape større tilhørighet til organisasjonen.

*Ved lavt engasjement og lav motivasjon*

- Praktiser deltagende og involverende ledelse.
- Sørg for tilstedeværende oppmerksomhet overfor den enkelte.
- Gi opplæring innen selvledelse og selvledelsesteknikker.
- Innfør mentorordninger.

*Ved uventet krise eller endring*

- Sørg for tydelig og handlingskraftig ledelse.
- Inspirer til tilstedeværelse, å være i kroppen, i sansene her og nå.
- Skap trygghet ved regelmessig kommunikasjon.

*Ved økende kompleksitet*

- Utvikle medarbeideres og lederes læringsevne.
- Innfør team, nettverk og grupper orientert mot endring.
- Praktiser læring her og nå ved å være oppmerksom og tilstedeværende.

## Oppsummering

Temaet for dette kapitlet har vært hvilken ledelsestilnærming som bør anlegges for å lede mennesker man ikke ser til daglig, men som man hovedsakelig interagerer med digitalt, i en tid preget av hybride kommunikasjons- og kontorformer med stadig nye og uplanlagte endringer. Kapitlet beskriver hvordan kompleksiteten har økt samtidig som kravene til å prestere aldri har vært høy-

ere. Det argumenteres for hvorfor de relasjonelle og menneskelige aspektene ved ledelse synes viktigere enn noen gang.

Her presenteres en tilstedeværende, myndiggjørende ledelse som svaret på dagens utfordringer, både når det gjelder oppgaveorientering og med tanke på menneskeorientering. Denne ledelsesformen innebærer at medarbeidere gis myndighet og ikke minst tillit til å planlegge og utføre oppgavene, i tråd med de målene som blir satt for virksomhetene. Fordi Norge har en omfattende og lang arbeidslivstradisjon for medvirkning, presenteres samledelse som begrep og som en overbygning til de mange ledelsestilnæringene som er aktuelle i dag, som tjenende lederskap, distribuert ledelse, tillitsbasert ledelse, relasjonsledelse, kompleksitetsledelse med flere. Med samledelse kombineres det norske begrepet samarbeid med ledelse. Et slikt lederperspektiv tar utgangspunkt i det beste ved norsk arbeidsmiljø, men kombineres med selvledelse. Medarbeidere og ledere utvikler mål sammen, koordinerer hverandre og «samleder seg». Men i det daglige får medarbeiderne ansvar for sin egen arbeidsinnsats, sin motivasjon og sin belønning. Når det er nødvendig, søker de støtte og hjelp hos sin nærmeste leder. Leders ansvar blir å støtte opp om selvledelse ved å bedrive såkalt superledelse, men også å angi retning i form av mål og meningsfylte visjoner, i tråd med transformasjonsledelse (Thompson & Glasø, 2018).

Til slutt pekes det på at denne delegerende, kollektive og myndiggjørende formen for ledelse blir satt på prøve når uplanlagte kriser inntreffer. Da er det nødvendig med en handlekraftig, styrende ovenfra-og-ned-ledertilnærming for at organisasjonen skal kunne møte krisen og gjøre de nødvendige tilpasningene.



**Kapittel 5** —————

**Kjennetegn ved  
tilstedeværende  
ledere**

Stadige avbrytelser, distraksjoner, krevende kommunikasjon og fravær av et fast arbeidssted har ført med seg nye utfordringer for samarbeid og ledelse. Med konstant endring som normalen og derav medfølgende krav om utvikling og tilpasning har kompleksiteten i arbeidslivet økt. I et arbeidsliv som setter den enkelte arbeidstageren og lederen under sterkt press om å prestere like bra som før, om ikke bedre, er det behov for å finne nye måter å håndtere hverdagen på. *Tilstedeværende ledelse* presenteres her som en inngang til de utfordringene den digitale, foranderlige og hybride arbeidshverdagen stiller oss overfor. Det å finne forankring og tilstedeværelse i kropp og sinn her og nå og å møte andre med en nærværende, åpen og tolerant holdning kan legge grunnlag for å etablere og utvikle gode relasjoner til andre. Ledere fremstår på den måten mer troverdige og oppnår derfor også lettere tillit blant sine medarbeidere. I en tid da mennesker i større grad enn før søker mening, holdepunkter og tilhørighet i arbeidslivet, er betydningen av å kunne møte mennesker der de er, med god og trygg tilstedeværelse, viktigere enn noen gang. Dette er bokens hovedbudskap, som også illustreres godt ved dette sitatet fra en leder:

Jeg forsøker jo å være til stede i møtene jeg har. Jeg forsøker å vise omtanke for andre på en måte som gjør at de virkelig føler det. Og så forsøker jeg å være inspirerende og entusiastisk, fordi jeg tenker at du inspirerer best med å vise din egen entusiasme. Og så er det kombinasjonen av å være myk og samtidig være krevende og stille krav.

Ledelsesteorier er, som alle teorier, analytiske og logiske måter for å fremstille hvordan ting skjer i virkeligheten. Det viktigste med forskningsbasert teori er å gjøre den til sin egen, og å praktisere den ut fra den situasjonen og de utfordringene man opplever. Ledere har et spesielt ansvar som rollemodeller. Ved å presentere hvilke kjennetegn tilstedeværende ledelse innebærer, gir dette siste kapitlet både

en oppsummering av de viktigste elementene i boken og mer konkrete, praktiske anbefalinger for hvordan ledere kan utøve tilstedeværende ledelse.

## **Tilstedeværende ledere kjenner sine verdier og seg selv**

Det finnes mange ulike måter å fremstå som en tilstedeværende leder på. Det finnes ikke én mal eller oppskrift, men helt grunnleggende handler det om å være i kontakt med sitt «sanne selv» og sine verdier i ledergjerningen. Det er viktig for å bli oppfattet som troverdig og for å bli møtt med tillit, både av sine medarbeidere og av andre interessenter. Det er spesielt viktig i dag, da ledelse krever å ta beslutninger ut fra et mål om å utvikle virksomheten på en etisk og bærekraftig måte.

Kontakt med sitt «sanne jeg» og sine egne verdier krever selvsynsikt og bevissthet om hvem man er. Du må vite hva du står for, og hva som har formet deg, for å fremtre som en tydelig, troverdig og overbevisende leder. Både nedarvede familieverdier, livserfaringer, kriser, endringer og måten man er blir møtt på, har betydning for hvem man blir og er. I den grad ledelse starter innenfra, må fundamentet – ens personlige utvikling, ens følelsesmessige modning, ens integritet og ens verdier – være avklart. Ledelse handler ikke kun om intellektuelle prestasjoner eller effektivitet. Det handler om å påvirke, bevege og få mennesker med seg. Ledere som kjenner seg selv, som har en trygghet og god forankring i seg selv, og som på den måten klarer å være tilstedeværende med hele seg, får det til.

Vi kjenner ganske umiddelbart om vi stoler på en leder, eller om vi blir usikre og ikke får en god magefølelse av å være med vedkommende. Dersom lederen er godt forankret i sine underliggende verdier, vil vedkommende lettere fremtre på en tilstedeværende, ekte, overbevisende og tillitsskapende måte. Denne innsikten kom frem i en prosjektoppgave basert på en rekke intervjuer av fremragende toppledere (Lisæth, 2022). Det viser seg at disse lederne utfører tro-



verdig og tilstedeværende ledelse i tråd med sine egne verdier, og ved at de er seg bevisst sitt eget kroppsspråk, og på hvordan det påvirker andre. De både kjenner og bruker kroppslige signaler til å regulere seg selv i ledergjerningen. En leders troverdighet henger sammen med det fysiske og kroppslige, noe som ble bekreftet av toppledere i denne studien. Og troverdigheten henger sammen med evnen til selvrefleksjon, som kommer av å være aktivt søkende, i utvikling og opptatt av læring. Det er gjerne i motgang og i utfordrende situasjoner man blir kjent med sitt «sanne selv».

## Tilstedeværende ledere er ærlige og ekte

For at andre skal bli motivert til å jobbe godt og mye, må de altså ha tillit til deg som leder. De må vite at du har gode intensjoner og er til å stole på. Men denne egenskapen går også den andre veien. Medarbeidere må fremtre konsistent og ærlig. En tendens i tiden er at mennesker sjeldnere møtes ansikt til ansikt. Derfor kan dette synes enda viktigere enn før. Det er mer krevende å utvikle tillit til hverandre når vi primært kommuniserer digitalt, fordi vi ikke blir så godt kjent personlig. Derfor er det desto viktigere å være troverdig. Her vil jeg trekke frem en leder som fortalte at hun fikk vite mye konfidensielt om sine ansatte fordi mange betrodde seg til henne. Hun er en sympatisk og tillitvekkende leder. Hun synes det kan være fristende – og kanskje også praktisk – å dele slik informasjon med toppleder, for eksempel i beslutninger om ressursallokering. Men hun er fullt klar over at hun må unngå å dele slik informasjon dersom hun vil fremtre som konsistent i henhold til sine verdier:

Hvis noen deler noe fortrolig med deg, holder du også tett. Du kan bli utfordret på det, spesielt i ledersituasjoner, men over tid blir det avdekt om du er den du sier du er. Da tør medarbeidere å dele, fordi de har testet deg. Ubevisst blir du testet hver dag som leder, du bruker ikke det ordet i hverdagen, men det er det som

skjer. Det handler om konsistens, at du viser at du er den du begir deg ut for.

I Norge er det «å være seg selv» og å fremstå som «hel ved» viktige egenskaper. Vår sosialdemokratiske arv og likhetskulturen fremmer hvem vi er. Vi liker ikke kunstige og unaturlige mennesker, selv om de utad ofte er mer høflige og sympatiske. Derfor er det lettere å være autentisk og troverdig i Norge enn i mange andre land, og autentisk ledelse får en helt spesiell betydning her (Luthans & Avolio, 2003; Kvålshaugen, 2007).

For å være autentisk må man ha en indre orientert forståelse av seg selv, forankret i kroppslige reaksjoner. Det betyr at man må kjenne etter og reflektere over hva som skjer med en selv kroppslig når man har sommerfugler i magen eller føler ubehag og angst ved stor usikkerhet. Når man er tilstedeværende i sitt eget liv, i sin egen kropp og i sine egne følelser, vil man både forstå disse kroppslige reaksjonene og sette dem i en sammenheng. Når man i tillegg også har kontakt med det som skjer rundt en, observerer og tar inn andres reaksjoner og det som måtte foregå, blir man i stand til å være tilstedeværende også for andre. Selvutvikling er knyttet til både tankemessige, emosjonelle og kroppslige prosesser. Selvrefleksjon er nødvendig for å handle autentisk eller troverdig og på en ærlig og konsistent måte.

I den sammenhengen kan innsikt i skuespillerkunsten og teatrets arbeidsprosesser være både en illustrasjon og en inspirasjon. Det å være en god skuespiller på scenen har en del fellestrekk med å være en god leder. Skuespillere blir lært opp i teaterteknikker for å kunne utvikle og utøve autentiske og troverdige roller (Ladkin & Taylor, 2010). For å fremstå overbevisende og dermed også engasjerende må de *ta i bruk* egen personlighet og egne erfaringer og følelser. Det må være en autentisk forbindelse mellom skuespilleren og rollen. Det som skiller de gode skuespillerne – og de gode lederne – fra de mindre gode, er at de tør å vise hele seg, å være den de er, i rollen.

## Tilstedeværende ledere ser, lytter og husker

En leder jeg har hatt i et av mine programmer, beskriver det å være tilstedeværende med å være opptatt av dem du kommuniserer med og leder, som mennesker; at du lytter. Det er egentlig ganske enkelt, men det krever at du er interessert i dem du samarbeider med, at du «innstiller deg på» dem.

Tilstedeværelse handler om å vise at du hører og ser vedkommende. La meg gi deg et eksempel, det er veldig få mennesker som kan være like distré og fjern som meg, jeg kan være veldig i mine tanker. Men å være til stede handler om å være der i øyeblikket, at jeg ser deg, at jeg hører deg, og at jeg husker det du sier. Du får gode relasjoner til de menneskene som husker ting som er viktige for deg. De har vist at du betyr noe ved at de husker noe om hobbyen, livet, familien din. Det er ikke noe poeng at du snakker hvis jeg ikke husker det du sier. Det er derfor du har varige relasjoner.

Noe av utfordringen er at man som leder har mange typer ansatte med ulike behov. Tilstedeværelse gjør at du ikke generaliserer så lett, men at du klarer å være her og nå, og at du evner å se den enkelte for det han eller hun er og har behov for. Slik som denne lederen som på en fin måte uttrykker hvordan hun prøver å tyde en krevende ansatt:

Tilstedeværelse handler om å ha trygghet, møte folk der de er. Du vil ikke som leder være lik dem alltid, men du er nysgjerrig på dine ansatte. Hva er det som gjør at jeg kan gjøre deg god? Da må du være til stede. For eksempel har jeg en god ansatt som er veldig krevende og klagete. Når jeg møter henne, forsøker jeg å puste dypt, prøver å finne ut hvor hun er. Jeg forsøker å se på henne som en fagperson, hun er flink, jeg prøver å tenke hva det er hun forsøker å fortelle meg? Jeg forsøker å oppsum-

mere hva jeg tolker hun sier, og gjentar det til henne, møter henne der hun er. Prøve å få fram det hun er god på. Hun har mange humørsvingninger, så når jeg ikke er i godt humør, fungerer det ikke. Det er ingen ansatte som vil deg vondt som leder, men jeg prøver å nå fram til essensen. Hva er det du egentlig prøver å si meg?

Det kan synes unødvendig å si at man skal hilse på mennesker man møter på arbeidsplassen, enten møtet skjer i heisen, i korridorene eller andre steder, men det er nødvendig. I et arbeidsliv der alle er opptatt av sine PC-er og smarttelefoner mesteparten av tiden, der sosial og uformell omgang er redusert, er det lett å være i sin egen boble og å overse mennesker. Det handler om alminnelig høflighet, men for mange har høflighet gått i glemmeboken. Spesielt vil jeg fremheve betydningen av at ledere hilser. Det er en enkel, men viktig gest, som denne medarbeideren understreker:

Vi er en stor organisasjon med flere hundre ansatte. Den forrige lederen vi hadde, hilste aldri på medarbeidere han ikke kjente. Det var noe vi snakket om blant kollegaer. At han kunne passere deg i korridorene uten et nikk eller hilsen. Derfor ble jeg både positivt overrasket og veldig glad da den nyansatte kvinnelige topplederen, som jeg tilfeldigvis tok heisen med en dag, hilste på meg. Det gjorde noe med meg. Jeg følte meg betydningsfull og viktig. Alle jeg snakker med, sier de har fått et positivt førsteinntrykk av henne.

Betydningen av psykologisk trygghet er blitt et stadig viktigere tema i ledelseslitteraturen de siste årene (Edmondson, 2018). Utbredt digital interaksjon skaper distanse og kan forsterke usikkerhet og frykt. Derfor er det viktig å være bevisst på hvordan ledere kan bidra til å skape trygghet på arbeidsplassen, for slik å legge grunnlag for læring, innovasjon og vekst.

## Tilstedeværende ledere bruker blikk, stemme, fysisk nærhet og kropp bevisst

I krevende personalsituasjoner der du skal vise at du som leder bryr deg, er det viktig å stille opp fysisk, å gi informasjon eller å kommunisere ansikt til ansikt. Den fysiske tilstedeværelsen kan forsterkes ved at du bruker kroppsspråket og tar en bestemt plass i rommet for å understreke ditt nærvær. Dette kan være en måte å vise at du ser mennesker på, slik som denne lederen som skulle informere ansatte om oppsigelser:

Vi skulle ha et allmøte om nedbemanning. Jeg var redd for det. Det var veldig viktig å møte de ansatte da. I stedet for å stå på podiet, vise PowerPoints, som er en mer distansert måte å kommunisere på, så satte jeg meg ned foran de ansatte, på en stol rett foran dem, uten noe som skapte avstand mellom dem og meg. Det er så lett å slenge opp noen statements på noen PowerPoints, men viktigere er å være åpen, vise dine bekymringer, takke dine medarbeidere. Da ser du dine ansatte og setter pris på deres innsats.

Denne lederen brukte kroppen for å understreke sitt fellesskap med medarbeiderne og la vekt på å snakke direkte, ærlig og på en rolig måte, noe som viste at hun brydde seg og var der sammen med dem. Hun fortalte meg at mange ga henne positive tilbakemeldinger på at hun ikke bare møtte dem fysisk, men også satte seg ned rett foran dem, at hun var modig som møtte dem ansikt til ansikt.

I andre situasjoner kan det å være fysisk og å klemme være andre måter å vise at du bryr deg på. Slik som denne mellomlederen, som leder 40 ansatte i en stor kommune:

Det gir en styrke å agere på egen personlighet. Vanligvis er jeg veldig fysisk, jeg klemmer for å vite hvor folk er. Ved å klemme får jeg kontakt med dem. Jeg har et par stykker, hvis de er veldig

stresset, klemmer jeg dem for at de skal bli rolige. Men jeg klemmer ikke alle. Det er viktig med ektheten i relasjonen. Jeg er til stede for folk i forskjellige arenaer, speiler opp mot dem jeg møter. Stoler på at det jeg gjør i relasjon med mennesker, er riktig i forhold til hva de trenger, at jeg er ærlig, er til stede. Det jeg lærte ved å bytte jobb, var at det som fungerte for de høyt utdannede, fungerer også for dem som ikke er det.

Denne lederen er opptatt av å være til stede med hele seg i kontakt med andre. Hun er også opptatt av å ta på folk, av å klemme på dem når det faller seg naturlig. Hun er levende og engasjert, absolutt ærlig, det vil si autentisk. For å kunne vise seg selv slik man er, kreves en viss grad av selvbevissthet, noe også litteraturen om autentisk ledelse viser til (Ladkin & Taylor, 2010). Denne lederen avdekker at hun har kontakt med følelsene sine, men at hun også er bevisst på seg selv, og på hvordan andre kan reagere på henne. Ved å erkjenne at hun ikke kan klemme på alle, er hun selvbevisst når det gjelder hvordan hun virker på andre mennesker.

## **Tilstedeværende ledere tar ansvar og er tydelige**

Man kan ikke være tilstedeværende som leder dersom man ikke bryr seg. I den tidligere nevnte intervjuundersøkelsen kom det frem at lederne har sterke følelser for dem de leder (Lisæth, 2022). Samtidig er lederne svært tydelige på det ansvaret de kjenner på, og som de selv mener at de tar. De kjenner på at lederrollen er større enn dem selv, slik som denne lederen:

[...] ledelse er noe som handler om ansvarlighet, og om kjærlighet til folkene, som jeg tror kanskje er noe som jeg i hvert fall er veldig opptatt av.

En annen leder jeg snakket med, leder en internasjonal bedrift med 600 ansatte i Oslo. Hun ble nominert til en pris for å være den beste lederen under pandemien. Jeg ble nysgjerrig på hva som gjorde denne lederen så god, og jeg kontaktet henne. På spørsmål om hvorfor hun var blitt valgt til kandidat for en lederutmerkelse, svarer hun: «Det er fordi jeg tør å lede.» Nysgjerrigheten min økte. «Hva legger du i å tørre og lede?» spurte jeg henne.

Jeg tør å korrigere og gi tilbakemelding på adferd. Jeg mener det er ekstremt viktig. Men det er like viktig å gi ros, som det er å gi ris. Det er essensen i lederskap og viktig for å få mine ansatte til å bli best mulig. Det handler om å eksemplifisere, komme med eksempler på uønsket adferd, i en samtale om hva som ikke går. Jeg forsøker å gi korreksjoner. Men når ansatte ikke klarer å endre seg, når leveransene ikke er gode nok, da må jeg få dem flyttet. Jeg forsøker å være god på dokumentasjon og eksempler. Da er det lett å henwise til at ting ikke er i forhold til avtaler vi har inngått. Da innser, så å si alltid, den andre part at det ikke går, at det er rett ut. Jeg har fått bort både ansatte og ledere på denne måten, på en snill måte.

Denne lederen er god på å kommunisere og gi tilbakemelding. Hun er tilstedeværende, ser folk og tør å ta rollen som leder. Det å tørre å ta lederrollen handler om å være aktivt til stede – og om å være flink til å ta vanskelige avgjørelser, selv når de får negative konsekvenser for ansatte, som å bli flyttet på eller å måtte bytte jobb. En slik leder blir gjerne godt likt og respektert, viser det seg. Det er interessant. Man skulle tro at det å være så direkte og å ta upopulære avgjørelser ville føre til at ledere som henne ble mislikte. Men mennesker liker å vite hva de skal forholde seg til, spesielt når mye er i endring, og når det er stor usikkerhet. Dette eksemplet viser dessuten at ledere som lykkes med ledelse i endringsprosesser, også er ivaretagende og varme. Slike ledere skaper forutsigbarhet, trygghet og stabilitet.

Når du skal få til gode teateroppsetninger som regissør, må du gi skuespillerne kritikk og kommentarer med én ting alene for øyet: At de skal lykkes med sin prestasjon. Slike tilbakemeldinger kalles empatisk kritikk. Empatisk kritikk er et begrep jeg synes illustrerer hvordan man kan kritisere uten å støte mennesker. Kritikken må være innhyllet i empati og varme. Her vil jeg trekke frem en annen leder, som ved sitatet nedenfor illustrerer godt hvordan slik kritikk praktiseres. Hun er blant annet opptatt av å rettlede mennesker i enerom, ikke foran andre, for å unngå å ydmyke dem:

Jeg leder etter, er opptatt av at det er dem jeg leder, som er den viktige parten, uavhengig av nivå. Jeg er på mange måter en tilrettelegger og fasilitator. Jeg er tydelig, men varm. Jeg sier ifra hvis de gjør rare ting. Jeg er veldig direkte én til én, men i gruppe er det viktig at jeg ivaretar dem, at de føler seg trygge.

## **Tilstedeværende ledere gir også tilstedeværelse et digitalt uttrykk**

Fysisk tilstedeværelse er ikke en nødvendig forutsetning for å være en tilstedeværende leder, slik vi har vært inne på tidligere. Det ble eksemplifisert under pandemien, da det ikke var lov å møtes fysisk. Tilstedeværelse gjennom digitale kanaler handler om å være til stede i disse kanalene, om å informere og om å kommunisere digitalt. Tilstedeværelse betyr her digitale avtrykk.

Lederen som er sitert under er en ung kvinne i et mannsdominert og konservativt arbeidsmiljø som lenge har praktisert fysisk kontorplikt, ingen digital interaksjon og ovenfra-og-ned-ledelse. Derfor var det ekstra morsomt at hun tok kontakt med meg for å dele sin positive erfaring med å praktisere tilstedeværende ledelse med alle medarbeidere på hjemmekontoret:



Vi er en samfunnskritisk bedrift innen transport. Jeg leder kundesentret, hvis det skulle gå ned for telling, ville vi være ille ute. Tilstedeværelse for meg betyr ikke nødvendigvis å være fysisk tilstedeværende, men mentalt til stede. Det har jeg forsøkt å praktisere ved å øke antall daglige møter til to med mitt team på Teams under hele perioden med hjemmekontor og kun digitalt samarbeid. Når vi hadde morgenmøte, satte vi av tid til kaffepause og pratet sammen. Jeg snakket med mine medarbeidere jevnlig på denne måten, holdt kontakten og var til stede for dem.

Vi har aldri hatt så mange henvendelser, vi produserer så bra på hjemmekontoret. Mens mange medarbeidere på andre avdelinger har mange «vondter» og gjør ting de ikke skulle gjøre, skårer min avdeling maks på jobbtilfredshet, av alle avdelinger i bedriften.

Denne lederen tar også opp noe grunnleggende i tilstedeværende ledelse: aktiv kontakt og kommunikasjon. Det å kommunisere jevnlig med hverandre har betydning i samarbeid og for arbeidsutførelse. Hun understreker også betydningen av kaffetreff, der man kan snakke om andre ting enn bare jobb, noe som har fått en annen betydning i dagens digitaliserte arbeidsliv.

Generelt opplever ansatte at ledere underkommuniserer (Flynn & Lide, 2023). Underkommunikasjon fører lett til at medarbeidere opplever lederen som lite empatisk, ifølge den nevnte undersøkelsen. Mye kommunikasjon, derimot, sender et signal om at lederen bryr seg, siden vedkommende legger betydelig innsats i sin kommunikasjon. Så mottoet for ledere bør være å kommunisere mye og ofte. I usikre og foranderlige tider, som under pandemien og andre kriser, blir det enda viktigere å informere og kommunisere jevnlig. Kommunikasjon er essensielt for å opprettholde jevn produksjon og motivasjon hos ansatte.

Siden tiden vi lever i, fremdeles bringer nye endringer og også kriser, er det viktig å ta med seg erfaringene vi fikk under pandemien

om betydningen av kommunikasjon for ledelse. Jeg viser til lederen i sitatet nedenfor, som etablerte gode rutiner for jevnlig kommunikasjon med alle ansatte, som er en måte å bry seg og vise tilstedeværelse på, selv når man ikke er på kontoret:

Vi hadde månedlige ledermøter under pandemien, og vi slapp definitivt taket, ga folk ansvar og utfordret dem på å tenke selv. Hver uke i 76 uker på rad sendte jeg en fredagsstatus til alle ansatte som både var informasjon, en nøktern status for hvordan situasjonen var, uten å skjønne den, og ikke minst vinklinger som kunne motivere. Det gjorde at alle, enten de var permittert eller ikke, visste hvor vi var på vei. I tillegg hadde avdelingsledere samtaler med sine folk, enten de var permittert eller i jobb.

Hybridsituasjonen, der medarbeidere arbeider på ulike steder, preger fortsatt arbeidslivet. Vi veksler mellom å møtes fysisk og digitalt på én og samme tid, for eksempel i fysiske møter der noen befinner seg i møterommet på kontoret, og der andre er pålogget digitalt. Det er ingen ideell situasjon, men det ser ut til at vi må akseptere å leve med den fremover. I en arbeidshverdag der flatene vi kommuniserer på, er så forskjellige og sammensatte, blir det enda viktigere å se og få med alle i kommunikasjon, ledelse og samarbeid.

I samtale med en leder spurte jeg om tilstedeværelse hadde relevans i en slik hybrid arbeidshverdag:

Ja, tilstedeværelse blir enda viktigere i dag, spesielt med blandingsformene som har oppstått, at vi både har noen i rommet og noen påkoblet digitalt. Det å se, lytte og gi oppmerksomhet her og nå når du er i digitale møter, er avgjørende for å kunne lede bra. Det krever ganske mye i det digitale å kunne se helheten i hvert eneste menneske. Du må være skjerpet og godt forberedt. Vi starter med runder på møter der alle kan snakke om hvordan de har det.

Ledelse handler ikke om «teknikker», men om å bruke seg selv, som leder, og om å være opptatt av mennesker og relasjoner. Tilstedeværelse i kommunikasjon, relasjoner og ledelse handler om å se mennesker og om å få dem til å føle seg betydningsfulle. Det motsatte er å være fraværende. Det vil si at det er andre ting enn mennesket du har foran deg, det være seg indre stress, mobiltelefonen eller annet, som tar oppmerksomheten. Derfor må ledere sørge for at distraksjoner fjernes, herunder lage regler for bruk av teknologi i møtesammenheng, slik som denne lederen uttaler: «Det har med å ta bort distraksjoner å gjøre. Og det er jeg ganske oppmerksom på. Det er for eksempel ikke lov til å ta fram telefonen eller lese e-mailer mens du er i ett møte.»

## **Tilstedeværende ledere velger møtesteder og kontorer som innbyr til tilstedeværelse**

Ledere kan planlegge for og bruke kontorer som verktøy til å få mennesker til å møtes fysisk, snakke sammen, dele informasjon og kompetanse. Valg av kontorer og møteplasser er viktig for å stimulere til kreativitet, bedre beslutningstaking og godt arbeidsmiljø. Moderne, åpne, adresseløse kontorer fører med seg større fleksibilitet og lavere kostnader, faktorer som har vært og er viktige pådrivere for disse løsningene. Men dessverre bringer mange av de nye kontorløsningene med seg mer støy, uro og stress og føyer seg inn i rekken av distraksjoner og tidstyver i et moderne arbeidsliv. Slik sett vil de åpne, interaktive og støyende kontorløsningene ikke føre til mer tilstedeværelse.

En utbredt erfaring under pandemien var at medarbeidere i mange ulike bransjer ble mer produktive og fornøyd med arbeidshverdagen sin på hjemmekontoret. Viktige grunner er nettopp større evne til konsentrasjon, tilstedeværelse og balanse. Hjemmekontoret brakte også med seg nye former for interaksjon og kommunikasjon digitalt. Overraskende ble noen også mer kreative da de fikk være alene og fikk ro og konsentrasjon i det daglige.

Ledere i dag må ta stilling til hvordan hybridkontoret skal forvaltes. Ledere som er opptatt av å stimulere både sin og andres tilstedeværelse, må vurdere bruken av hjemmekontor kontra felleskontor ut fra erfaringene som ble gjort under pandemien. Målet kan ikke være å presse alle til å være på hovedkontoret.

Tilstedeværende ledere er opptatt av møtesteder, der dialogen, diskusjonen eller gruppearbeidet skal gjennomføres. I denne boken argumenteres det for meningsfylte møtesteder, steder som får deltagerne til å senke skuldrene og til å føle seg vel, altså tilstedeværende. Et slikt sted er ikke nødvendigvis alltid kontoret. En tilstedeværende leder velger steder som også får andre til å være tilstedeværende. Hva – og hvor – et slikt sted er, kan variere. Det viktigste er å være åpen for, spørrende om og nysgjerrig på hvor medarbeidere føler seg vel og er produktive. Den moderne hybridiserte arbeidshverdagen gir ledere større fleksibilitet, men også større ansvar for å finne frem til kontorer og møtesteder som kan bidra til de gode prosessene, den gode ledelsen og de gode resultatene.

## **Tilstedeværende ledere viser omtanke for seg selv og andre**

Det å være tilstedeværende i sitt eget liv og i sin ledergjerning handler om å vise omtanke både for seg selv og for andre. Det tolerante, aksepterende og omsorgsfulle ligger i hele filosofien bak mindfulness og også i tilstedeværende ledelse. Dersom en leder skal kunne klare å gi omsorg, må vedkommende ha omsorg for seg selv. Det medmenneskelige i ledelse fremheves i alle samtaler og intervjuer jeg har hatt med ledere opp gjennom årene, men sjelden er det noen ledere som sier at det også innebærer å ta vare på seg selv. Den norske arbeidsetikken er streng, også overfor ledere. Men nettopp derfor er verdiene som ligger i mindfulness, viktige å ta med seg videre. Man må lytte til sine indre signaler og ta hensyn til dem for å få det bra som menneske,

men ikke minst for å fungere godt som leder. Når du viser omsorg for deg selv, vil du også kunne vise omtanke for andre.

## Oppsummering

Det å skrive denne boken har vært en læringsprosess på flere måter. Da jeg startet med boken, var digital interaksjon og spesielt digitale møter noe som var forbeholdt virksomheter som var spredt på ulike steder. Så kom pandemien. Over natten ble alle sendt på hjemmekontor og andre steder for å arbeide. All kommunikasjon med omverdenen, både med leder(e), medarbeidere, kunder og samarbeidspartnere, ble plutselig heldigital. Etter to år – og en periode jeg vil omtale som en av de største globale arbeidslivsekperimentene i nyere tid – var pandemien over, og vi kunne fortsette som før. Men alt ble ikke som før, selv om mange kunne ønsket det.

Nye digitale kommunikasjonsmåter har i enkelte tilfeller vist seg å være mer effektive og fleksible enn fysiske ansikt-til-ansikt-møter. Hjemmekontoret og andre steder å arbeide er blitt et gode ingen helt vil gi slipp på. Disse arbeidsstedene gir både ledere og medarbeidere mer fleksibilitet, mer tid, bedre balanse mellom jobb og privatliv og ikke minst forbedret evne til å gjøre arbeidsoppgaver mer konsentrert og i ro. Det er ingen vei tilbake.

Samtidig har hybridmøter og hybridkontorer etablert seg som vanlig praksis. Og det viser seg at mange av de utfordringene vi opplevde under pandemien, med utelukkende digital interaksjon, fremdeles er utbredt i arbeidslivet. Mange opplever dårligere kvalitet på møter og kommunikasjon, misforståelser, svakere organisasjonstilhørighet, mindre kontakt med kollegaer på jobben og stressende hverdager fordi digitale møter og jobbing aldri tar slutt på hjemmekontoret. Balansen mellom jobb og privatliv er forrykket. Derfor er min erkjennelse etter skrivingen av denne boken at forskningen og temaene som presenteres her, er like – eller mer – aktuelle sammenlignet med før pandemien.

Tilstedeværelse i kommunikasjon og ledelse, slik det er beskrevet i denne boken, gjør at mennesker blir sett og føler seg betydningsfulle. Det er viktigere enn noen gang før. Et viktig poeng i denne boken er at betydningen av tilstedeværende ledelse gjelder uavhengig av om man møtes fysisk eller digitalt. Derfor har kommunikasjon i det digitale rommet blitt fremhevet som viktige ledelsesverktøy for å stimulere til økt tilstedeværelse. Ingenting slår likevel det å møtes ansikt til ansikt når det gjelder tilstedeværende oppmerksomhet og ledelse. Derfor er kontorer og meningsfylte møtesteder blitt viktige ledelsesverktøy i dag.

Tilstedeværende ledelse dreier seg i stor grad om autentisk ledelse. Ekthet og konsistens i tale og handling inngir tillit. Mest handler det om å kjenne seg selv som leder og å fremtre i overensstemmelse med sin personlighet, sine verdier og sine intensjoner. Jeg har valgt å bruke teatret, med skuespillere og regissører som lever av å fremstå troverdig på scenen, som inspirasjon for tilstedeværende ledelse gjennom hele boken.

En tydelig leder skaper forutsigbarhet og tillit, noe som er viktig for at medarbeidere skal føle seg trygge. Trygghet får folk til å tørre å si – uten frykt – hva de mener, men også til å lære og til å tenke nytt. Teaterregissørers anvendelse av begrepet *empatisk kritikk* illustrerer hvordan man kan kritisere eller gi tilbakemeldinger på en konstruktiv måte. Kritikk må være innhyllet i empati og varme.

Tilstedeværelse uttrykkes ved at man ser mennesker. I kommunikasjonen med medarbeidere signaliserer lederen nærvær og tilstedeværelse ved å lytte. Tilstedeværelse kan også kommuniseres ved å rette kroppen og blikket mot den andre. Å vise vennlig oppmerksomhet er en enkel, men meget virkningsfull måte å være tilstedeværende for andre på. Tilstedeværelse i ledelse vil føre til høyere kvalitet på relasjoner og bedre arbeidsmiljø, og vil hjelpe oss å overkomme ulempene og barrierene vi møter i vår digitaliserte og hybride arbeidshverdag.



# Referanser



- Ancona, D. (2019). Five rules for living in a digital world. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 1–4.
- Ancona, D., Backman, E. & Isaacs, K. (2019). Nimble leadership: Walking the line between creativity and chaos. *Harvard Business Review*, 97(4), 74–83.
- Arnulf, J. K. (2019). Kommunikasjon og ledelse. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., kap. 5). Fagbokforlaget.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Bachelard, G. (1994). *The poetics of space: The classic look at how we experience intimate places*. Beacon Press. (Opprinnelig utgitt 1964)
- Bass, M. B. & Riggio, E. G. (2006). *Transformational leadership* (2. utg.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blakstad, S. H. (2015). Work isn't where it used to be. I A. Ropo, P. Salovaara, E. Sauer & D. De Paoli (Red.), *Leadership in spaces and places* (s. 49–68). Edward Elgar.
- Bonvik, Ø. (2015). *Frist meg ikke inn i ledelse*. Fagbokforlaget.
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (Red.). (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Campbell, J. (1949). *The hero with a thousand faces*. Phanteon Books.
- Caulat, G. (2012). *Virtual leadership – Learning to lead differently*. Libri.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Danielsson, C. B. (2010). *The office – an explorative study: Architectural design's impact on health, job satisfaction and well-being* [Doktorgradsavhandling]. KTH School of Architecture and Built Environment.
- De Paoli, D., Arge, K. & Blakstad, S. H. (2013). Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3–4), 181–193.
- De Paoli, D., Ropo, A. & Sauer, E. (2014). Disappearing bodies in virtual leadership? I D. Ladkin & S. S. Taylor (Red.), *The physicality of leadership: Gesture, entanglement, taboo, possibilities* (Bd. 7). Emerald.

- De Paoli, D. (2015). Virtual organizations: A call for new leadership. I A. Ropo, P. Salovaara, E. Sauer & D. De Paoli, D. (Red.), *Leadership in spaces and places*. Edward Elgar.
- De Paoli, D. & Ropo, A. (2015). Open plan offices: The response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63–74.
- De Paoli, D., Sauer, E. & Ropo, A. (2017). The spatial context of organizations: Critique of «creative workspaces». *Journal of Management and Organization*, 25(2), 1–22.
- De Paoli, D., Røyseng, S. & Wennes, G. (2017). Embodied work and leadership in a digital age: What can we learn from theatres? *Organizational Aesthetics*, 6(1), 99–115.
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse: Hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 226–239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- De Paoli, D. (2021, 14. juni). Lederne som har klart seg best under korona. *BI Business Review*. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/hvilke-ledere-har-klart-seg-best-under-korona/>
- De Molli, F. & De Paoli, D. (2020a). From coworkers to almost friends: How does the aesthetic experience of third places affect individual creativity. I F. Montanari, E. Mattarelli & A. S. Scapolan (Red.), *The collaborative turn: How collaborative spaces foster collaboration and creativity*. Routledge.
- De Molli, F. & De Paoli, D. (2020b). Middle managers in open-plan offices: Feeling free and frustrated, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 11(3), 231–246.
- Derks, D. & Bakker, A. (Red.). (2013). *The psychology of digital media at work*. Routledge.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, Aa. (Red.). (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*. John Wiley.
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. John Wiley.

- Eielsen, N. Aa. (2022). *Når avtrykk kommer til uttrykk: Om kroppen som veiviser til selvforståelse og utvikling*. Forlaget Vekst.
- Emery, F. & Thorsrud E. (1976). *Democracy at work: The report of the Norwegian industrial democracy program*. Springer.
- Estekhina, I. & Naydenova, E. (2020). *How companies in Norway approach mindfulness in organizations* [Doktorgradsavhandling]. Handelshøyskolen BI.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510–521.
- Fayard, A.-L., Weeks, J. & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office: From workplace to «culture space». *Harvard Business Review*.
- Flynn, F.J. & Lide, C.R. (2023). Communication miscalibration: The price leaders pay not sharing enough. *Academy of Management Journal*, 66(4), 169–191.
- Fløvik, L. , Lunde, L.-K, Vleeshouwes, J., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø: En systematisk kunnskapsoppsummering* (STAMI-rapport). Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Gaustad, T. & De Paoli, D. (2017). New faculty roles in online education: The professor as writer, director, actor and producer? I C. M. Stracke, M. Shanks & O. Tveiten (Red.), *Smart universities: Education's digital future*. Logos.
- Gaustad, T., Erni, L. & De Paoli, D. (2023). Learning storytelling through structure. *Journal of Management Education*. (I vurdering)
- Glasø, L. & Thompson, G. (Red.). (2018). *Selvledelse: teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Glasø, L. & Martinsen, Ø. (2018). Forskning på selvledelse. I Glasø, L. & Thompson, G. (Red.), *Selvledelse: teori, forskning og praksis* (kap. 5). Gyldendal.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *Leadership Quarterly*, 18(6), 544–560.
- Hargie, O. (2016). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (6. utg.). Routledge.

- Holladay, S. J. & Coombs, W. T. (1994). Speaking of visions and visions being spoken. *Management Communication Quarterly*, 8(2), 165–189.
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme – borte – uavgjort: Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI-rapport nr. 4). OsloMet – storbyuniversitetet.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. Doubleday.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.
- Karlsen, J. K. (2015). *Tid til arbeid – tid til overs: Tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Cappelen Damm Akademisk.
- Katsoudas, F. & Patel, J. (2022). Hybrid work – powered by choice. I A. C. Edmondson, J. C. Williams, B. Frisch & L. Davey (Red.), *Hybrid workplaces: Insights you need from Harvard Business Review*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kropp, B., Cambon, A. & Clark, S. (2022). Managers in a hybrid world must prioritize empathy. I A. C. Edmondson, J. C. Williams, B. Frisch & L. Davey (Red.), *Hybrid workplaces, insights you need from Harvard Business Review*. Harvard Business Review Press.
- Kvalnes, Ø. (2021). *Filosofisk førstehjelp*. Cappelen Damm.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? *Magma*, (5), 22–28.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2008). Inter-leadership: Why and how should we think of leadership and followership integrally? *Leadership*, 4(4), 443–475.
- Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the «true self»: Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 64–74.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslag på jobben*. Cappelen Damm Akademisk.
- Lisæth, O. S. (2022). «Han bare hadde det». Praktiserer ledere i norsk offentlighet «embodied authentic leadership»? Prosjektoppgave for Executive Master of Managementprogrammet Teamledelse på BI.

- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. I K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600.
- Martens, M. L., Jennings, J. E. & Jennings, P. D. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1107–1132.
- McKee, R. (1997). *Story: Substance, structure, style, and the principles of screenwriting*. HarperCollins.
- Montanari, F., Mattarelli, E. & Scapolan, A. C. (2020). Introduction: Collaborative spaces between current trends and future challenges. I F. Montanari, E. Mattarelli & A. C. Scapolan (Red.), *The collaborative turn: How collaborative spaces foster collaboration and creativity*. Routledge.
- Ohnstad, A. (1996). *Den gode samtalen*. Samlaget.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place*. Da Capo.
- Partlett, M. (1991). What is gestalt? *Gestalt South West News*, (7), 41–56.
- Pearce, C. L. & Manz, C. (2005). The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.
- Perls, F. S. (1969). *Gestalt therapy verbatim*. Real People Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday.
- Pullan, P. (2016). *Virtual leadership: Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*. Kogan Page.
- Reb, J. & Atkins, W. B. (Red.). (2015). *Mindfulness in organizations: Foundations, research and applications*. Cambridge University Press.
- Ropo, A., Parviainen, J. & Koivunen, N. (2001). Aesthetics in leadership: From absent bodies to social bodily Presence. I K. W. Parry & J. R. Meindl (Red.), *Grounding leadership theory and research: Issues and perspectives*. Information Age Publishing.
- Ropo, A. & Sauer, E. (2008). Corporeal leaders. I D. Barry & H. Hansen (Red.), *New approaches in management and organization*. Sage.
- Ropo, A., De Paoli, D., Salovaara, P. & Sauer, E. (2015). Why does space need to be taken seriously in leadership and organization studies and

- practice? I A. Ropo, P. Salovaara, E. Sauer & D. De Paoli (Red.), *Leadership in spaces and places*. Edward Elgar.
- Rosengren, K., Athlin, E. & Segesten, K. (2007). Presence and availability: Staff conceptions of nursing leadership on an intensive care unit. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 522–529.
- Salovaara, P. (2015). What can the coworking movement tell us about the future of workplaces? I A. Ropo, P. Salovaara, E. Sauer & D. De Paoli (Red.), *Leadership in spaces and places* (s. 49–68). Edward Elgar.
- Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler.
- Shapiro, S. I. & Carlson, L. E. (2009). *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions*. American Psychological Association Publications.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sergi, V., Denis, J.-L. & Langley, A. (2012). Opening up perspectives on plural leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 403–407.
- Sewell, G. & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106–124.
- Strøm, H. A. & De Paoli, D. (2023). In the twinkling of an eye: The moments and spaces that foster creativity and innovation in everyday work. *Creativity and Innovation Management Journal*. (1 vurdering)
- Søderlund, J. & Lenfle, S. (2013). Making project history: Revisiting the past, creating the future. *International Journal of Project Management*, 31(5), 653–662.
- Thompson, G. & Glasø, L. (2018). Superledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Turkle, S. (2015). *Reclaiming conversation: The power of talk in a digital age*. Penguin Press.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Vaagaasar, A.L., Müller, R. & De Paoli, D. (2019). Project managers adjust their leadership: To workspace and project type. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 256–276.
- Vischer, J. C. 2005. *Space meets status. Designing workplace performance*. Routledge.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9. utg.). Pearson.

**Stikkord**



**A**

aktivitetsbaserte kontorer 76, 77, 79  
 ansikt til ansikt-møter 58  
 asymmetriske relasjoner 50  
 asynkron kommunikasjon 53  
 autentisitet 31, 38

**C**

collaborative spaces 84  
 coworking-kontor 74, 84

**D**

digitale møter 56, 57  
 digital utmattelse 62, 68  
 dugnadsånd 107

**E**

eksplisitt kunnskap 31  
 empatisk kritikk 135, 141  
 estetisk epistemologi 30  
 europeiske kaffehus 83

**F**

forventningsavklaringer 50, 69

**G**

gestaltpsykologi 36  
 gestaltterapeutiske metoder 37  
 gestaltterapeutisk teori 35, 37  
 gestaltterapi 36

**H**

historiefortelling 65  
 hjemmekontor 27, 57, 72, 81–83  
 hybride kommunikasjonsformer 14  
 hybride møter 60, 67  
 hybridkontor 16, 72, 80, 86  
 høykvalitetsforbindelser 47

**I**

ikke-dømmende holdninger 34

**K**

kommunikasjon 45, 47, 52, 136  
 kontroll av medarbeidere 98  
 kontrollfokus 115  
 konversasjon 26  
 kreative arbeidsmiljø 76  
 kroppslig kunnskap 31  
 kroppsspråk 128, 132  
 kubeperspektiv 28, 29

**L**

ledelse 15, 27, 45  
 autentisk 129  
 estetisk 29, 30, 91  
 fjern- 22  
 heroisk 99, 110  
 i-kroppen- 29, 30  
 karismatisk 32, 119  
 kompleksitets- 103–106  
 krise- 120  
 relasjons- 115–117  
 sam- 20, 106–108, 110, 123  
 selv- 18, 110–115  
 super- 111  
 team- 109  
 tillitsbasert 115  
 tilpassende, fleksibel 102  
 tilretteleggende 103  
 tilstedeværende 23, 42  
 transaksjons- 119  
 troverdig 127  
 lederrollen 134

**M**

medierikhet 52  
 meningsfylte møtesteder 90

mindfulness 19, 23, 33, 139  
 multitasking 16

## **N**

nettverk av arbeidssteder 73  
 new public management 108  
 nordisk ledelsesmodell 75, 79  
 norske arbeidslivsmodellen, den 108

## **O**

objektivistisk syn på ledelse 28  
 oppmerksomt nærvær 26, 33

## **P**

parallelljobbing 16, 25, 44  
 postheroisk ledelsesteori 101  
 primærkontor 72, 75, 76, 92

## **R**

relasjonsorientering 118  
 respektfull omgang 48

## **S**

samtaler om ledelse 51  
 selvobservasjon 39

SMCR-modellen 45  
 sosialkonstruktivistisk syn på  
 ledelse 27  
 synkron kommunikasjon 53

## **T**

taus kunnskap 31  
 teater 17, 64, 129  
 telefonmøter 62  
 Telenor 80  
 territorialitet 78  
 tidstyver 78  
 tilbaketrekning 60  
 tillit 63, 115, 128, 141  
 tilstedeværende kommunikasjon  
 46, 47, 64, 69  
 tredje arbeidsstedet, det 74, 84, 86,  
 90

## **V**

verdier 127

## **Å**

åndsfraværenhet 39