



Handelshøyskolen BI

MAN 51572 Tilstedeværende ledelse - i en digital tid

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	23-09-2021 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	14-01-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 20593 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Catherine Michelet

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Virtuell ledelse i teateret

Navn på veileder *: Donatella De Paoli

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Virtuell ledelse i teateret

MAN 5157 – Tilstedeværende ledelse – i en digital tid

Utleveringsdato:
01.09.2021

Innleveringsdato:
14.01.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG.....	II
1. INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 OM ORGANISASJONEN OG KONTEKSTEN JEG TAR UTGANGSPUNKT I: VIRTUELL LEDELSE AV LESEPRØVER TIL FORESTILLINGEN RIKS X VED RIKSTEATRET	2
2. METODISK TILNÆRMING	3
2.1 METODOLOGI OG FORTOLKNINGSMETODE: FENOMENOLOGI OG HERMENEUTIKK.....	4
2.2 METODISK FREMGANGSMÅTE	5
3. TEORI OG ANALYSE.....	6
3.1 LEDELSESPERSPEKTIV: VIRTUELL LEDELSE	6
3.1.1 Teori om virtuell ledelse	6
3.1.2 Analyse av første del av problemstillingen i lys av teorien om virtuell ledelse.....	9
3.2 LEDELSESPERSPEKTIV: TEATERPERSPEKTIVER I LEDELSE.....	12
3.2.1 Teori om teaterperspektiver i ledelse	12
3.2.2 Analyse av andre del av problemstillingen i lys av teorien om teaterperspektiver i ledelse.....	15
4. KONKLUSJON OG ANBEFALT LEDELSESPERSPEKTIV	17
REFERANSER.....	19
VEDLEGG 1: EKSEMPEL 1 PÅ INTERVJUGUIDE	22
VEDLEGG 2: EKSEMPEL 2 PÅ INTERVJUGUIDE	23

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven undersøkt fenomenet virtuell ledelse i teateret. Jeg har basert min undersøkelse på konteksten av virtuell ledelse av teaterprøver til en forestilling ved Riksteatret. Problemstillingen jeg har tatt for meg er som følger: *«Hvordan fungerte virtuell ledelse av teaterprøver hos Riksteatret under koronapandemien, og hva kan man lære av hvordan et teater jobber i det virtuelle?»*

Jeg valgte dette temaet da jeg finner det svært interessant å forstå mer om ledelse i det virtuelle, i lys av våre dagers omfattende økning i slikt arbeid – og da jeg som profesjonell danser spesielt har interesse av å se på erfaringer fra hvordan kunstfeltet har håndtert og opplevd dette.

Datamaterialet ble hentet inn gjennom kvalitative intervjuer. Den metodiske tilnærmingen i arbeidet var fenomenologisk metode, og analysen og fortolkningen av materialet ble gjennomført med hermeneutisk fortolkningstilnærming. Ulike teoretiske perspektiver ble anvendt til å belyse problemstillingen; herunder teorier om virtuell ledelse, og teorier om teaterperspektiver i ledelse. Jeg gjorde en rekke interessante funn.

Gjennom min analyse, og i lys av de valgte teoretiske perspektivene, fant jeg at den virtuelle ledelsen av teaterprøver hos Riksteatret i all hovedsak fungerte godt, og ble gjennomført i tråd med mye av det som anbefales i litteraturen. Jeg fant riktignok også forbedringspotensial på visse områder for at teateret skal kunne lykkes i enda større grad med eventuelle fremtidige, virtuelle prosesser: Et sterkere fokus på bygging av relasjoner og på å fremme uformell kommunikasjon i det virtuelle, ville trolig ha gjort prosessen til en bedre opplevelse for noen, og dermed til en enda mer vellykket prosess helhetlig. Videre fant jeg en rekke aspekter som i tråd med teorien vil kunne være nyttige å lære av for virtuell ledelse i andre typer bedrifter: Det å ha digitalfrie møter, å anvende det narrative perspektivet i ledelse, samt å ta i bruk ledelsestilnærminger med røtter i teateret slik som tilstedeværende, estetisk og autentisk ledelse, vil kunne styrke konsentrasjon og fokus i arbeidsprosesser – og ikke minst fremme opplevd mening, lidenskap, motivasjon og kreativitet hos medarbeidere.

1. Introduksjon og problemstilling

Jeg vil i denne oppgaven utforske virtuell ledelse i teateret, og se nærmere på hvordan noen av de første erfaringene fra dette har vært, samt hva som eventuelt er å lære av teaterets håndtering av dette for ledere i andre typer bedrifter.

Vi lever i en digital tid, som brått fikk en kraftig videreutvikling med koronapandemien. Til tross for at virtuell ledelse ikke egentlig er noe nytt – arbeid utført ved hjelp av kommunikasjonsteknologi har blitt praktisert i minst 30 år (Caulat, 2012, s. 7) – så er det først de siste to årene at fenomenet har blitt en helt integrert del av arbeidshverdagen til de aller fleste. I mange år dreide virtuelt arbeid seg i størst grad om kommunikasjon via epost, i kombinasjon med møter og arbeid ansikt til ansikt. Selv om teknologien lå til rette for både videomøter og telekonferanser med mer, var terskelen for bruk av dette ofte høy, og holdningen var at det var en utilfredsstillende løsning som i beste fall kunne regnes som en «plan B» når man for eksempel ikke hadde muligheten til å reise.

Koronapandemien medførte at man for første gang ikke hadde noe annet valg, og organisasjoner og individer ble regelrett tvunget til å sette seg inn i teknologien og ta den i bruk i stor skala. Men til tross for at virtuelle møter og prosesser nå har blitt utbredt i de aller fleste organisasjoner, og at mange har uttrykt at overgangen til dette har gått langt bedre enn forventet, ser man også at det byr på en rekke utfordringer. Virtuelt arbeid er fortsatt utilfredsstillende for mange og i mange sammenhenger. Undersøkelser basert på data og erfaringer fra de siste årenes praksis blir dermed svært viktige for videreutvikling av forbedring av praksisen for fremtiden.

Ledelsesforskning fra de senere årene peker på at arbeidsformer fra teateret kan gi relevant innsikt og læring til ledelses- og teamprosesser i andre typer organisasjoner (De Paoli et al., 2017). Som profesjonell danser, med erfaring som skapende og utøvende kunstner i kreative, sceniske produksjoner, er jeg nysgjerrig på hvordan virtuelle ledelsesprosesser har fungert i teateret under koronapandemien. Jeg ønsker å undersøke om det finnes relevante erfaringer og konklusjoner å trekke fra dette til virtuell ledelse og arbeid også i andre miljøer og organisasjoner. Teater og scenekunst omtales som «øyeblikkets kunst», og er i sin natur et fenomen som foregår her og nå, og «på gulvet». Kanskje av den grunn – i

kombinasjon med det at teateret er en institusjon og en praksis med svært dype historiske røtter, er arbeidsprosessene i dagens teater svært like som de har vært i årtier. De kunstneriske arbeidsprosessene er så og si upreget av digitalisering. I så måte har teateret utviklet seg lite i forhold til andre organisasjoner, der arbeidsprosessene kan sies å være revolusjonerte sammenlignet med slik de var bare få tiår tilbake i tid. Dermed kunne man kanskje spørre seg hvorfor det skulle være relevant å lære om virtuell ledelse akkurat fra teateret. På den annen side; kunstfeltet preges av kreative og nytenkende individer, som historisk ofte har bidratt til å bringe samfunnet fremover med nye innfallsvinkler til samtidens utfordringer. Derfor er det interessant å spørre seg om de i teateret kan ha lyktes bedre enn andre med ledelse i det virtuelle, når de nå først har startet å praktisere det – og/eller om de har funnet frem til andre måter å tilnærme seg arbeidet på, som kan supplere til kompetansen og praksisen i andre bransjer. På bakgrunn av dette har jeg valgt å ta for meg følgende problemstilling, som jeg vil forsøke å svare ut gjennom denne oppgaven: **«Hvordan fungerte virtuell ledelse av teaterprøver hos Riksteatret under koronapandemien, og hva kan man lære av hvordan et teater jobber i det virtuelle?»**

Jeg vil undersøke min problemstilling i lys av institusjonen Riksteatrets arbeid med virtuelle teaterprøver til en forestilling tidlig i koronapandemien. For å holde informantene anonyme, oppgir jeg ikke tittelen på det aktuelle stykket, men omtaler forestillingen i stedet her for «Riks X».

1.1 Om organisasjonen og konteksten jeg tar utgangspunkt i: Virtuell ledelse av leseprøver til forestillingen Riks X ved Riksteatret

Riksteatret er et statlig eid turnéteater, underlagt Kulturdepartementet. Teateret har administrasjon og prøvelokaler i Nydalen i Oslo, men turnerer over hele Norge, med 74 spillesteder spredt rundt i landet. Riksteatret er et prosjektteater, og skuespillerne og regissørene i de ulike teaterproduksjonene er derfor innleide frilansere. Utover dette har teatret ca. 70 fast ansatte medarbeidere innen ulike fagområder (www.riksteatret.no).

Da koronapandemien inntraff våren 2020, skulle teateret akkurat til å igangsette prøver til forestillingen Riks X. Regissøren og fler av de kunstnerisk involverte i

prosjektet, herunder komponist, kostymedesigner og scenograf, var bosatt i Stockholm. Store ressurser var satt inn på prosjektet, og det fremstod som uaktuelt å avlyse eller utsette prøveperioden, til tross for at det da ikke var mulig å reise mellom Sverige og Norge. Situasjonen var svært usikker med tanke på når samfunnet ville åpne igjen, og administrasjonen følte både ansvar og engasjement for å ha forestillingen klar til premieredatoen i tilfelle det skulle bli mulig å spille den som planlagt. Dermed ble det bestemt at deler av prøveperioden skulle foregå virtuelt. Det ble en hybridløsning der skuespillerne og de andre involverte som befant seg i Oslo satt i samme rom, mens regissøren og de andre som var bosatt i Stockholm deltok via video. Disse satt på hvert sitt sted og deltok individuelt.

Det ble gjennomført to og en halv uke med prøver på denne måten, før det så ble mulig for teammedlemmene fra Stockholm å reise til Oslo og gjennomføre resten av prøveperioden samlokalisert. Det ble bestemt at de drøye to ukene med virtuelt arbeid skulle bestå i såkalte leseprøver, og at man skulle vente med å starte å arbeide «på gulvet», som det kalles i teateret, til man var samlokalisert.

Leseprøver består av gjennomlesing og bearbeiding av tekstmaterialet, og det jobbes blant annet med innøving av replikker, fortolkning av teksten og rollene og ideer til vinklinger hos de ulike karakterene. Arbeid «på gulvet» består i at man jobber med den konkrete regien og innøvingen av stykket på scenen. Å arbeide «på gulvet» virtuelt ble av Riksteatret og de involverte i produksjonen ansett som umulig. To uker med leseprøver er langt mer enn det som er normalt, men det ble vurdert slik at det var dette som var mulig å få til virtuelt – og at det dermed var bedre å holde leseprøvene gående over lengre tid enn å kutte i prøvetiden. Som en del av den virtuelle prøveperioden var også de øvrige kunstnerisk involverte i produksjonen på visse tidspunkter deltakende i prosessen via video. De presenterte sine ideer, skisser og utkast til kostymer, scenografi og komposisjon av musikken. Siden prosessen likevel i all hovedsak bestod i leseprøver, med regissøren som leder og skuespillerne som team, velger jeg i denne oppgaven å fokusere undersøkelsen min på selve leseprøvene.

2. Metodisk tilnærming

Jeg har i arbeidet med denne oppgaven benyttet meg av fenomenologisk metode og hermeneutisk fortolkningsstilnærming for å utforske og besvare min

problemstilling. Jeg vil i dette kapitlet først ta for meg grunnprinsippene ved denne metodiske tilnærmingen, og deretter gjøre rede for fremgangsmåten min i arbeidet.

2.1 Metodologi og fortolkningsmetode: Fenomenologi og hermeneutikk

Fenomenologi er en filosofisk tradisjon og en forskningsmetode innen det kvalitative paradigmet (Klenke et al., 2016, s. 6). Fenomenologi defineres som «studiet av fenomener», og tar sikte på å utforske og forstå fenomener gjennom menneskers levde erfaringer av dem. Fenomenologien oppstod rundt år 1900 som en motreaksjon mot positivismen, basert på et syn om at positivistisk vitenskap ikke reelt sett gjenspeilet «den virkelige verden som vi lever i» (forelesningsnotat, BI, 2021). Fenomenologien søker å utforske et fenomen i konteksten der det skjer, for på denne måten å få tak i «tingene i dem selv», og avdekke meningen og betydningen som disse har i menneskers liv. Det er den subjektive erfaringen som står i sentrum, og metoden fokuserer på å finne frem til selve essensen av enkeltindividets opplevelse av et fenomen. Dette innebærer en anerkjennelse av at det finnes ulike måter å forstå fenomener. I motsetning til positivismen, som søker etter objektive og universelle sannheter, tar fenomenologien sikte på å utforske både ulike perspektiver, vaghet og kompleksitet (Ladkin, 2010). Det er altså den sammensatte, rike og subjektivt konstruerte versjonen av virkeligheten som anses som interessant, og både likheter og avvik i menneskers forståelse av et fenomen er av betydning. For å avdekke mening fra et datamateriale, krever fenomenologisk metode at man som forsker bryter med egen forutinntatthet og subjektivitet, og inntar en åpen innstilling, for å kunne la uventede utfall og meninger komme frem (Klenke et al., 2016, s. 225).

Hermeneutisk tilnærming til analyse og fortolkning av data er en gren innen fenomenologien (Klenke et al., 2016, s. 212). Fortolkningsprosessen kjennetegnes av refleksivitet, der man gjennom det som kalles «hermeneutiske sirkler» anvender ulike teoretiske perspektiver til å forstå materialet, og iterativt leser, tolker, leser på nytt og stiller spørsmål ved tolkningene. Forskeren veksler mellom å undersøke ulike bestanddeler av datamaterialet og å fokusere på den helhetlige konteksten (Klenke et al., 2016, s. 216).

2.2 Metodisk fremgangsmåte

Min fremgangsmåte i arbeidet startet med datainnsamling gjennom seks kvalitative, semi-strukturerte intervjuer. Tre av disse ble utført ansikt til ansikt, mens tre ble utført virtuelt – herunder to via Zoom (med video) og ett på telefon. Intervjuobjektene representerte lederen (regissøren) og et par teammedlemmer (skuespillere) som deltok i den virtuelle arbeidsprosessen, samt noen personer fra teateradministrasjonen som fulgte prosessen fra inn- og utsiden. De var både menn og kvinner, i ulike aldre. De representerte en bredde og ulikhet i form av blant annet hvor lang arbeidserfaring de hadde og om de kjente de andre i teamet fra før eller ikke. Utvalget ble gjort på bakgrunn av hvilke aktører jeg tenkte at best kunne belyse problemstillingen, med mest informasjon, fra mest ulike vinkler. Det å belyse fenomenet fra ulike vinkler, det vil si gjennom personer som er ulikt posisjonert overfor fenomenet, er et viktig trekk ved fenomenologisk metode (Ladkin, 2010, s. 22). For eksempel er lederen og følgerne/teammedlemmene svært ulikt posisjonert overfor fenomenet – altså (den virtuelle) ledelsen – og vil følgelig sannsynligvis ha svært ulike erfaringer av det. Intervjuene varte i overkant av en time. Jeg hadde en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, men overlot også samtalen til en viss grad til å ta den retningen den tok underveis. Guiden ble tilpasset i relativt stor grad før hvert enkelt intervju. Da jeg hadde forholdsvis få intervjuobjekter, og de representerte såpass ulike sider ved fenomenet, anså jeg det ikke som hensiktsmessig å stille nøyaktig de samme spørsmålene til alle. Spørsmålene måtte snarere tilpasses for å fremme den enkeltes, subjektive opplevelse av situasjonen fra vedkommendes ståsted. Intervjuene ble tatt opp. Råmaterialet ble så brutt ned ved grundig gjennomgang av notater og opptak for å hente ut funn. Videre ble funnene analysert og fortolket i lys av de valgte teoretiske perspektivene, ved hjelp av hermeneutisk fortolkningsmetode. En konklusjon på problemstillingen ble til slutt trukket, og denne, inkludert min anbefaling av ledelsesperspektiv for fremtidig virtuell ledelse i teateret, er utdypet i oppgavens punkt 4.

I tråd med «hermeneutisk selvrefleksjon» reflekterte jeg over min posisjon overfor fenomenet og konteksten, som er at jeg selv tidligere har vært ansatt i en produksjon ved Riksteatret, og på grunn av dette kjenner til konteksten fra før av. Jeg kjente likevel ingen av intervjuobjektene fra før, og har personlig ingen

erfaring med teater- eller danseprøver i det virtuelle. Jeg tror derfor det er lite ved min posisjon eller mine verdier som har kunnet påvirke hvordan jeg forholder meg til fenomenet.

3. Teori og analyse

For å besvare min problemstilling, vil jeg i min analyse av datamaterialet ta utgangspunkt i følgende teoretiske perspektiver: Teori om virtuell ledelse; herunder ledelsesperspektiver som blant annet relasjonsledelse – og teori om teaterperspektiver i ledelse; herunder tilnærminger som tilstedeværende, estetisk og autentisk ledelse, ledelse av kunnskapsorganisasjoner og det narrative perspektivet i ledelse.

Fenomenet som jeg ønsker å undersøke er virtuell ledelse i teateret. I min analyse av dette deler jeg fenomenet opp i to bestanddeler, eller under-fenomener: virtuell ledelse og ledelse i teateret. Til slutt ser jeg igjen helhetlig på fenomenet i oppgavens punkt 4. Teori om virtuell ledelse er sentralt for å belyse den første delen av min problemstilling; «Hvordan fungerte virtuell ledelse av teaterprøver under koronapandemien hos Riksteatret?». I denne delen av problemstillingen er det fenomenet virtuell ledelse som skal utforskes og forstås, og teori om dette belyser derfor kjernen av det første under-fenomenet. Videre er teori om teaterperspektiver i ledelse sentralt for å belyse den andre delen av problemstillingen; «... og hva kan man lære av hvordan et teater jobber i det virtuelle?» Det er grunn til å trekke slutninger fra teateret til andre høyt presterende, kunnskapsbaserte team og organisasjoner (De Paoli et al., 2017), og teori om teaterperspektiver i ledelse belyser på hvilken måte ledelse i teateret kan ha implikasjoner for andre deler av arbeidslivet. Denne teorien gir dermed grunnlag for å analysere det andre under-fenomenet, ledelse i teateret.

3.1 Ledelsesperspektiv: Virtuell ledelse

3.1.1 Teori om virtuell ledelse

Til tross for at virtuell ledelse har vært forsket på i flere tiår allerede, tyder litteraturen på at feltet fortsatt er under-utforsket (Ropo et al., 2015, s. 111 - 112). Det er blant annet ikke enighet blant forskerne om hva fenomenet virtuell ledelse egentlig er. I litteraturen finnes det lite distinksjon mellom arbeid som er hybrid og heldigitalt, og det er sjeldent spesifisert hva slags type teknologi og verktøy

man snakker om. Videre er det mange forskere som sidestiller virtuell ledelse med ledelse av geografisk spredte eller globale team. I tillegg har fokus i stor grad vært på det virtuelle *arbeidet*, som en motsetning til tradisjonelt arbeid ansikt til ansikt, og ikke på den virtuelle *ledelsen* (Ropo et al., 2015, s. 110 - 113). Av litteraturen som fokuserer på ledelsesaspektet, har temaet stort sett vært *ledelse av virtuelle team*, heller enn *virtuell ledelse* i seg selv (Caulat, 2012). Alt dette resulterer i at litteraturen varierer sterkt i tematikk og fokus – fra teknologiske utfordringer og praktiske løsninger til kulturelle forskjeller og problematikk tilknyttet ulike tidssoner – uten at det foreligger en tydelig begrepsbruk og distinksjon mellom de ulike emnene.

Det relevante i denne oppgaven er *virtuell ledelse*, da skuespillerne satt samlokalisert under prøvene til Riks X. Det var lederen – nemlig regissøren – som var oppkoblet digitalt, men teamet var ikke et virtuelt team. Riks X-prøvene går også inn under kategorien hybrid arbeid – en sammensetning av folk som er samlokalisert og som er digitalt oppkoblet. Det er skrevet forholdsvis lite om dette, men det som er skrevet om emnet fremmer i hovedsak et standpunkt om at hybride møter er uheldige, og skaper større problemer enn rene virtuelle møter. Caulat (2012, s. 35 og s. 140) hevder for eksempel at dette automatisk vil være til hinder for tillitsbygging og medføre en krevende dynamikk i teamet. Andre vektlegger at hybride møter skaper sub-grupperinger (Handelshøyskolen BI, 2013). Til tross for at disse forskerne anbefaler at man begrenser det hybride arbeidet, og at man heller sørger for at *alle* kobles opp digitalt dersom *noen* skal det, er det verdt å nevne at denne forskningen nå er nærmere 10 år gammel. Realiteten i dagens arbeidsliv er slik at de aller fleste arbeidsprosesser i større eller mindre grad er hybride. Mange vil trolig si at det nå er svært unaturlig og vanskelig å hindre hybride møter, i en ny hverdag der normalen er at det til enhver tid er mange som er samlokalisert på kontoret, og mange som er på hjemmekontor. Den refererte forskningen kan dermed påstås å være noe utdatert, da mange i dag trolig heller vil velge å sette søkelys på å begrense uheldige utfall av hybride samarbeid – heller enn å ta sikte på å unngå slike.

Teorien innen virtuell ledelse har generelt noe sprikende funn og konklusjoner. Noen forskere hevder at virtuelle team kan prestere bedre enn samlokaliserte

team, så lenge de ledes på riktig måte (Siebdrat et al., 2009), og at det å møtes ansikt til ansikt ikke er noen forutsetning for å lykkes (Caulat, 2012). Andre hevder at møter ansikt til ansikt i visse faser av en prosjekt- eller arbeidsprosess er avgjørende for at det virtuelle samarbeidet skal fungere godt (Furst et al., 2004; Ropo et al., 2015). Videre formidler deler av forskningen et hovedfokus på viktigheten av det relasjonelle aspektet for å lykkes i det virtuelle (Ropo et al., 2015), mens annen litteratur trekker frem gode oppgaveorienterte prosesser som det mest sentrale (Siebdrat et al., 2009). Caulat (2012, s. 8 - 9) kommer riktignok til konklusjonen om at begge disse aspektene er like essensielle; de som presterer best innen ledelse i det virtuelle er de som lærer å jobbe på det relasjonelle aspektet *i kombinasjon* med et fortsatt tydelig fokus på oppgavene. Til tross for ulikt hovedfokus, ser det riktignok ut til å være forholdsvis bred enighet blant forskerne om at relasjoner i det virtuelle er av betydning. Mens Caulat (2012, s. 55) hevder at relasjoner er selve nøkkelpilaren i virtuell ledelse, trekkes sosioemosjonelle prosesser frem som viktige av Siebdrat et al. (2009). Ropo et al. (2015, s. 109 - 127) anbefaler et mer demokratisk og mindre hierarkisk ledelsessyn i det virtuelle, preget av tilnærminger slik som relasjonsledelse, distribuert ledelse og selvledelse. Dette er tilnærminger som henger sammen med hverandre, og som alle har et relasjonelt fokus som en forutsetning (Ropo et al., 2015; Spurkeland, 2017, s. 28). Et av hovedformålene med relasjonsfokuset i ledelse er bygging av tillit (Caulat, 2012; Spurkeland, 2017). For opparbeiding av gode relasjoner fremmes uformell kommunikasjon som viktig, slik at man skaper tilknytning på et personlig nivå (Caulat, 2012, s. 47 og 52; Siebdrat et al., 2009). Dette forekommer ikke naturlig i det virtuelle, og det «uformelle» må dermed formaliseres – det må settes av tid og planlegges for det, ifølge Caulat.

Til tross for at teorien viser til noe sprikende fokusområder og konklusjoner, synes de fleste av forskerne likevel å være enige om at ledelse i det virtuelle byr på både muligheter og begrensninger – og at tradisjonelle ledelsesutfordringer forsterkes i det digitale (Handelshøyskolen BI, 2013). Caulat (2012, s. 27) vektlegger at det å lede virtuelt innebærer å lede annerledes. De Paoli påpeker at det er paradoksalt og lite hensiktsmessig at mens teknologien og samarbeidsmetodene utvikles i enorm hastighet, forblir våre tilnærminger til ledelse og arbeid de samme som før (Ropo et al., 2015, s. 109 - 127). Dette vil

ikke dermed si at det er banebrytende og nye måter å lede på som er svaret innen virtuelt ledelse – det viktige er i henhold til Caulat (2012, s. 33) å vende tilbake til grunnleggende ledelseskunnskap og -ferdigheter, og derfra utvikle ny oppmerksomhet og dypere forståelse. Med «grunnleggende ledelseskunnskap» kan man anta at hun viser til både tradisjonelle og nyere ledelsesperspektiver: Hennes nevnte anbefaling om et kombinert fokus på oppgaveorienterte prosesser og relasjoner representerer både det tradisjonelle *oppgaveperspektivet*, som har røtter i industrisamfunnet, og nyere, *relasjonsrettede ledelsestilnæringer*, som stammer fra de seneste tiårene, og representerer et skifte fra industrialismens tankegang. Disse anbefalingene og fokusområdene er de samme som ofte anbefales for å løse tradisjonelle ledelsesutfordringer i samlokaliserte prosesser. Forskjellen mellom virtuell og tradisjonell ledelse er ifølge Caulat (2012, s. 9) at man må gå til et dypere nivå av refleksjon for å bli en effektiv leder i det virtuelle – både når det gjelder ens identitet som leder, ens relasjoner, og aspektene tillit og makt. Viktigheten av et høyt nivå på kommunikasjonsferdigheter slik som aktiv lytting, fokusering og samhandling med andre, blir enda sterkere enn i tradisjonell ledelse (s. 27).

3.1.2 Analyse av første del av problemstillingen i lys av teorien om virtuell ledelse «Hvordan fungerte virtuell ledelse av teaterprøver under koronapandemien hos Riksteatret?»

Teorien advarer mot hybride møter, og peker på negative konsekvenser som kan oppstå på grunn av dette. En prosjektleder i et norsk telekommunikasjonsfirma uttalte at gravitasjonsloven er gjeldende ved hybride møter; jo fler personer som er samlokaliserte i møterommet, dess mer vil de som er digitalt oppkoblet føle seg utenfor (Handelshøyskolen BI, 2013). På bakgrunn av dette kunne man tenke seg at noe slikt i stor grad ville være gjeldende under Riks X-prøvene. Siden kun én person var koblet opp via video, kunne man påstå at gravitasjonskraften var meget uproporsjonal, og at sannsynligheten var stor for at den ene personen på video følte seg tilsidesatt og alene. Funnene viser derimot at «gravitasjonsloven» ikke later til å ha vært gjeldende i dette tilfellet. Det er nærliggende å tro at dette skyldes at det i dette tilfellet var lederen som var den ene digitalt oppkoblede. Vedkommende informant uttalte at det var veldig greit å lede digitalt, og at det opplevdes både komfortabelt og praktisk. Sågar omtalte han at det nesten var

lettere enn å lede leseprøver ved fysisk tilstedeværelse: «Jeg fikk stor lydhørhet – vi ble mer lyttende til hverandre fordi vi måtte» (Informant 6, 19.12.21).

Det mest omforente funnet fra datamaterialet er knyttet til nettopp denne lyttende atmosfæren som oppstod: Samtlige informanter beskrev en ekstra dyp konsentrasjon og sterkt fokus under de virtuelle prøvene. Dette ble forklart ved at man i det digitale har lett for å avbryte hverandre, og at det derfor oppstod «stotring og knot» i starten. Gruppen fant da raskt ut at det krevdes sterkere disiplin i kommunikasjonen, ved at man kun kunne tillate én person å snakke om gangen – noe som presset frem mer aktiv lytting og dypere konsentrasjon, slik det ble beskrevet. Stemningen ble med dette skjerpet og fokusert, og det som ble sagt var mer gjennomtenkt og spissformulert enn det ellers ville ha vært. Dette medførte at effektiviteten steg, og informantene opplevde at de fikk gjort mer enn de ville ha gjort med en samlokalisert prøveperiode.

Teorien innen virtuell ledelse er klar på at det virtuelle bringer med seg både muligheter og utfordringer. Dette kommer også frem fra Riks X-prøvene. Den nevnte konsentrasjonen som oppstod, og effektiviteten som denne medførte, gjenspeiler teorien, som fremlegger nettopp slike effekter som mulige positive gevinster ved virtuelt arbeid (Handelshøyskolen BI, 2015). På den annen side reflekterte flere av informantene også rundt hva dette potensielt gikk på bekostning av. «Det impulsive mistes – på godt og vondt», uttalte Informant 2 beskrivende (18.11.21). Det var noe ulike følelser blant informantene når det gjaldt den strukturerte og disiplinerte møteformen: Én informant beskrev dette som ideelt, og mente det totalt sett ble «en perfekt prøveperiode» (Informant 3, 24.11.21). En annen uttrykket at kommunikasjonen i det virtuelle føltes noe kunstig, at hun kviet seg for å ta ordet, og at det tok tid å bli trygg på gruppen i en slik setting. Dette har sannsynligvis sammenheng med at den ene informanten kjente lederen og de andre i teamet fra før, mens den andre ikke kjente noen fra tidligere – i tillegg til at den siste beskriver seg selv som sjenert og introvert. Funnene kan dog bekrefte at relasjonsfokus i virtuell ledelse er viktig, ikke minst for å oppnå tillit hos de som er nyansatte, og for å inkludere de introverte. Fra lederens perspektiv ble det i intervjuet reflektert rundt følelsen av at det var vanskelig å oppfatte det usagte og å tolke kroppsspråk via video. Dette ga

grunnlag for en viss usikkerhet hos regissøren, som i etterkant funderte over om det kunne ha vært misforståelser underveis som han ikke plukket opp, eller om de som ble ledet potensielt ikke var like fornøyde med prosessen som ham selv. Man kan spørre seg om denne usikkerheten kunne ha vært unngått dersom man i tråd med teorien hadde etablert et sterkere fundament med opparbeiding av relasjoner, tillit og åpen kommunikasjon i starten av prosessen og møtene. Caulat (2012, s. 152) hevder at den virtuelle team-prosessen bør startes med at man gjennomgår forventninger til arbeidet og tanker om hvordan man kan bygge tillit, for å skape et godt utgangspunkt. Videre anbefaler hun at man aktivt inkluderer uformell kommunikasjon i prosessen, og at alle møtene startes med at man samhandler på et personlig og følelsesmessig plan (s. 140). Informantene opplyser at det var lite uformell kommunikasjon i Riks X-prosessen. Følelsen av usikkerhet hos lederen kan også knyttes til Caulat's nevnte anbefaling om at den virtuelle lederen bør gå til et dypere lag av refleksjon rundt aspektene makt og tillit. «Tillit er din makt» og «ikke kontrollér – skap tilknytning», råder hun (s. 83 og s. 47), med bakgrunn i det faktum at ledere rent praktisk *har* mindre kontroll og oversikt over medarbeiderne i det digitale. Lederens opplevde tap av kontroll over situasjonen kan kun møtes ved å gi slipp i behovet om kontroll, påpeker hun, noe som vil tilrettelegge for «ekte relasjoner» (s. 87).

Til tross for lite uformell kommunikasjon og formalisert arbeid med relasjons- og tillitsbygging, viser datamaterialet at det likevel gradvis ble oppnådd større tillit i teamet gjennom prosessen. Dette kan tilsynelatende ha vært et resultat av lederens evne til å være lyttende. «Hvis folk føler seg lyttet til, vil de virkelig engasjere seg», uttaler Caulat (s. 54). Informanters sitater slik som «jeg følte meg hørt og sett av regissøren», «regissørens energi preger arbeidsformen», «regissøren var flink til å lytte, men også å ta avgjørelser» og «regissøren kunne kaste egne ideer til fordel for ideer som kom opp», er i tråd med litteraturens anbefalinger om aktiv lytting, og ledelse som en demokratisk prosess (Caulat, 2012; Ropo et al., 2015, s. 109 - 127). Viktigheten av også å møtes ansikt til ansikt i en virtuell arbeidsprosess, er som nevnt omdiskutert i litteraturen. For informantene fra Riks X opplevdes det som svært viktig for relasjonene og arbeidet at de alle hadde truffet hverandre i forkant av prosessen. Man kan spørre seg om det potensielt vil kunne trekkes mer omforente konklusjoner om dette i forskningen i fremtiden, når

erfaringene fra den omfattende økningen av virtuelt arbeid under koronapandemien blir utforsket og dokumentert.

Teorien anbefaler ekstra grundig forberedelse og planlegging av møter i det digitale (Forelesningsnotat, BI, 2021). Caulat (2012, s. 63 - 72) hevder sågar at den virtuelle lederen må være det hun kaller en «fasileder»; en leder med et meget sterkt fokus på praktisk fasilitering av prosessen – eller alternativt at ledelses- og fasiliteringsansvaret kan deles av to eller flere personer. I denne sammenheng er det nærliggende å trekke frem teaterets inspisientfunksjon som ideell, og helt i tråd med litteraturens anbefalinger. Inspisienten i teateret tilrettelegger alt det praktiske, og er lederen av prosessen på disse områdene. Dermed blir regissøren kun lederen av den kunstneriske delen av prosessen. Slik var det også i Riks X-produksjonen. Inspisientrollen inkluderte da også tilretteleggingen av det digitale. Denne todelingen av ansvarsområder later i henhold til datamaterialet til å ha fungert godt, og var sannsynligvis en viktig grunn til at de virtuelle leseprøvene totalt sett ble oppfattet som vellykkede av samtlige informanter – både de involverte i den kunstneriske prosessen, og de fra teateradministrasjonen med resultatansvar for produksjonen. Videre ble det at leseprøver er en klar og tydelig oppgave med et klart definert mål ble av flere informanter trukket frem som mye av grunnen til at prøver via video fungerte godt. Dette kan sees i sammenheng med Siebdrat et al. (2009) sin konklusjon om at gode oppgaveorienterte prosesser er særlig viktige i det virtuelle.

3.2 Ledelsesperspektiv: Teaterperspektiver i ledelse

3.2.1 Teori om teaterperspektiver i ledelse

Forskningsfeltet «arts in business» baserer seg på studier av både teateret, orkestre og dansefeltet i identifiseringen av perspektiver som kan være til nytte for organisasjoner og ledelse forøvrig (De Paoli et al., 2017). I henhold til Carlucci og Schiuma (2018) krever det tjuetførste århundrets forretningslandskap, som er preget av sterk konkurranse, usikkerhet, kompleksitet og høyt tempo, at organisasjoner utvikler ny kompetanse og verdiskapningskapasitet. De argumenterer i denne sammenheng for at kunst kan spille en avgjørende rolle i en tiltrengt utvikling av nye ledelsesholdninger og -systemer. Teaterperspektiver i ledelse kan i henhold til litteraturen bidra til å stimulere emosjoner, relasjoner og

sanser, noe som kan vekke engasjement og inspirasjon hos medarbeiderne, og dermed gi bedrifter et konkurransefortrinn. Spesielt kan slike tilnærminger være til nytte i ledelse av kunnskapsbedrifter og av kreative prosesser (De Paoli et al., 2017).

Teaterproduksjoner, som jo denne oppgaven omhandler, ligner mange organisasjoner og team i dagens arbeidsliv (De Paoli et al., 2017): De er komplekse, unike og kreative prosjekter, med kjennetegn slik som at de har stramme budsjetter og begrenset tidsramme, er kunnskapsbaserte, spesialiserte, og preget av tverrfaglighet og gjensidig avhengighet i teamet (forelesningsnotat, BI, 2021). Spesielt kan teaterproduksjoner ligne dagens kunnskapsbedrifter. I vår tid, ofte referert til som «the knowledge era», må ledelse særlig evne å fremme kreativitet, tilpasningsdyktighet og innovasjon (Uhl-Bien et al., 2007). For å oppnå dette kreves en dynamisk, interaktiv og fleksibel ledelsestilnærming, der man etterstreber å finne en balanse mellom kreativitet og kaos, i henhold til nyere ledelsesforskning (Ancona et al., 2019; Uhl-Bien et al., 2007). Morten Borgersen uttalte følgende i et intervju om å være teaterinstruktør: «Det handler om at du jobber i et spenningsfelt mellom kaos og orden, du må ha (...) et opplegg for hva du skal jobbe med, men du må tillate avvik – uten å miste oversikten» (forelesningsnotat, BI, 2021). Sitatet illustrerer godt hvordan ledelse av teaterprøver kan ligne, og ha implikasjoner for, ledelse av andre typer organisasjoner.

Nyere ledelsestilnærminger som blant annet tilstedeværende, estetisk og autentisk ledelse bygger på inspirasjon fra teateret og kunstfeltet, og hevdes i litteraturen å kunne gi en rekke gevinster i ledelse generelt. De Paoli et al. (2017) argumenterer for at slike ledelsestilnærminger kan bidra til oppnåelse av den sterke graden av konsentrasjon og fokus som ofte kjennetegner teaterprosesser. Carlucci og Schiuma (2018) vektlegger hvordan slik ledelse kan stimulere til motivasjon og kreativitet. De tre tilnærmingene er nært knyttet til hverandre, og kan ikke alltid skilles fra hverandre, da den ene tilnærmingen gjerne danner et utgangspunkt for den andre (De Paoli, upublisert; Hansen et al., 2007). Tilnærmingene bygger på retningene *transformasjonsledelse*, *karismatisk* og *visjonært lederskap* som vokste frem fra 1980-tallet, da verdier, ideologi og mening ble viktigere elementer i

ledelse (De Paoli, upublisert). Disse retningene har til felles at de ser på ledelsesprosesser og -påvirkning med utgangspunkt i et syn om at ledelse må bidra til å bevege mennesker og skape mening.

Tilstedeværende ledelse (eller i-kroppen-ledelse, som tilstedeværende ledelse har sitt utspring fra (De Paoli, upublisert) dreier seg om ledelse med fokus på kroppslig, følelsesmessig, sanselig og mental tilstedeværelse i øyeblikket, her og nå (De Paoli, 2020). Teorien knytter dette særlig til teatrene sett i lys av digitaliseringens tidsalder: Kronisk multitasking og konstante digitale forstyrrelser preger de fleste arbeidstakere og bedrifter i dag. Men i teateret beskyttes prøvene mot alle digitale verktøy, avbrytelser og støy, da arbeidet krever absolutt fysisk og mental tilstedeværelse. Dette skyldes arbeidets natur, men også behovet for effektivitet i prosessene: Teatrene utsetter så og si aldri en premieredato. I litteraturen anbefales andre typer bedrifter å ta lærdom av dette ved å etablere såkalte «hellige rom/møter», der digitale forstyrrelser ikke er tillatt. Formålet er å styrke konsentrasjon, fokus, effektivitet og kreativitet (forelesningsnotat, BI, 2021).

Estetisk ledelse tar innover seg følelser og emosjoner hos ledere og følgere (Hansen et al., 2007). Tilnærmingen har fokus på ledelse som meningsskaping, og legger til grunn at meningene vi danner oss er et resultat av følelser vi har knyttet til våre sanselige erfaringer. «Magefølelse» og intuisjon er eksempler på dette, og sees i motsetning til meninger vi har kun basert på logisk tenkning og objektive sannheter. «Storytelling» anbefales i estetisk ledelse som et verktøy for formidling av visjoner og skapelse av mening i arbeidet (Hansen et al., 2007). Bruk av storytelling, omtalt som det narrative perspektivet i ledelse (forelesningsnotat, BI, 2021), er også nært knyttet til teaterarbeid, da teaterforestillinger nettopp er formidling av historier. Den narrative tankemåten bygger på kunnskapen om at historiefortelling bidrar til å vekke følelser, og skape mening og identifikasjon i oss mennesker (forelesningsnotat, BI, 2021).

Autentisk ledelse går ut på at lederen handler, snakker og oppfører seg i tråd med sitt “sanne jeg”, og at vedkommende dermed oppfattes som autentisk av sine medarbeidere (Ladkin and Taylor, 2010, gjengitt av De Paoli et al., 2017). At

personen oppfattes som oppriktig og autentisk har vist seg svært viktig for en leders evne til å vekke tillit hos sine medarbeidere.

3.2.2 Analyse av andre del av problemstillingen i lys av teorien om teaterperspektiver i ledelse

«... og hva kan man lære av hvordan et teater jobber i det virtuelle?»

Teorien innen teaterperspektiver i ledelse anbefaler som beskrevet tilnærminger som tilstedeværende, estetisk og autentisk ledelse, med grep som digitalfrie soner/møter og bruk av det narrative perspektivet. Dataene fra Riks X-prosjektet viser at elementer av alt dette var gjeldende i denne prosessen. Med henblikk på ledelsen i det digitale, uttalte Informant 5 (16.12.21): «Jeg opplevde at regissøren aktivt jobbet med å være tilstedeværende. Han lo og viste engasjement, noe jeg satte stor pris på, og jeg opplevde ham som helt lik da vi senere fortsatte prosessen fysisk samlokalisert. Derfor oppfattet jeg ham som autentisk.» Sitatet illustrerer tydelig informantens opplevelse av både tilstedeværende, estetisk og autentisk ledelsesstil hos lederen. Som på andre teaterprøver, var det heller ikke i den virtuelle leseprøveperioden tillatt med digitale forstyrrelser.

De omtalte ledelsesperspektivene fra teateret anbefales som beskrevet særlig med hensikt om å fremme opplevd mening, engasjement og eierskap til arbeidet (Carlucci & Schiuma, 2018). En undersøkelse av Gary Hamel fra 2014 avdekket at kun 13% av medarbeidere er emosjonelt engasjert i jobben sin (Handelshøyskolen BI, 2015). Siden opplevd mening og personlig utvikling blir stadig viktigere for arbeidstakere i dag (De Bruyne & Gerritse, 2018; Pearce & Manz, 2005), kan manglende evne til å skape emosjonelt engasjement true bedrifters evne til å holde på de gode medarbeiderne. Ikke minst er emosjonelt engasjement for mange bedrifter essensielt for at de skal overleve i dagens sterkt konkurransepregede markeder; slikt engasjement stimulerer til motivasjon, kreativitet, innovasjon og arbeidsinnsats, som er en forutsetning for oppnåelse av tilpasningsdyktigheten og tempoet som kreves (Hansen et al., 2007; Uhl-Bien et al., 2007).

I de fleste organisasjoner anses ulike belønningssystemer som en viktig faktor for å oppnå engasjement og motivasjon. Her inkluderes både ytre belønning, slik som

lønn, kontor, posisjon og lignende, og såkalt indre belønning, som kan bestå i å gi medarbeideren mulighet til å gå på kurs, få flere spennende oppgaver og så videre. Ytre belønning er i tråd med tradisjonell ledelsestankgang og såkalt transaksjonsledelse, mens indre belønning er i tråd med nyere ledelsesperspektiver og såkalt transformasjonsledelse. Det sistnevnte tar et oppgjør med den tradisjonelle transaksjonsledelsen og tanken om at ytre insentiver er alt som skal til for å motivere oss mennesker. Indre belønning har gevinster slik som å bidra til personlig utvikling og økt selvtillit hos medarbeideren, og dermed til å styrke opplevelsen av mestringsfølelse og mening (Glasø & Thompson, 2018, s. 72 og 94). Med andre ord vil økt grad av indre belønning styrke det emosjonelle engasjementet. Da transformasjonsledelse anses som et viktig utgangspunkt for tilstedeværende, estetisk og autentisk ledelse (Hansen et al., 2007; De Paoli, upublisert), illustrerer dette hvordan perspektiver fra teateret kan bidra til å fremme opplevd mening og motivasjon.

I selvledelseslitteraturen snakkes det i tillegg om *naturlig belønning* (Glasø & Thompson, 2018, s. 72 og 74). Selvledelse har sammenheng med teaterperspektiver, da fler av disse perspektivene har som forutsetning at medarbeidere og leder behersker selvledelse (De Paoli, upublisert). I teateret kan det late til at en svært stor grad av emosjonelt engasjement og motivasjon kommer «gratis», i form av stor grad av indre og naturlig belønning. Belønningene er på mange måter innebygget i arbeidet, og skuespillerne har derfor sterk motivasjon: «Det er viktig at alle drar i samme retning. Man vil at produktet skal bli bra,» uttalte Informant 3 (24.11.21). Lignende sitater var gjentakende under intervjuene, og samtalene etterlot et tydelig inntrykk av at arbeidet opplevdes som svært viktig for dem. Man kan tenke seg at dette i stor grad skyldes at skuespillerne har sterk lidenskap for faget, og at de slik sett oppnår naturlig belønning gjennom å få jobbe med skuespill i seg selv. Videre er nåløyet for å bli utdannet til skuespiller og å få jobb i produksjonene svært trangt, og skuespillerne kan også slik sett trolig føle en belønning og motivasjon i det å få en rolle som mange andre kan tenke seg. Man kan se for seg at dette kan sammenlignes med å bli forfremmet eller å bli tildelt et viktig prosjekt i en annen type jobb, og motivasjonen som dette gir. I tillegg er det mye som står på spill for skuespillerne. Prestasjonene deres når stykket kommer på scenen omtales i aviser, blir sett av svært mange mennesker, og preger

mulighetene deres for nye, fremtidige roller. Dette gir trolig også opplevelse av viktighet i arbeidet. Sist, men ikke minst, kan man tenke seg at historien som skal fortelles og budskapene som skal formidles i en teaterforestilling i seg selv oppleves som viktige og meningsfulle for skuespillerne. Mye tyder på dette i intervjuene med informantene fra Riks X: Stykket ble omtalt som ærefullt å få spille, og med sterk og allmenngyldig tematikk om universelle sider ved det å være menneske. Det er naturlig å anta at historien og innholdet bidrar til å gi skuespillerne en følelse av at det de gjør er meningsfullt, og at jobben deres har en samfunnsverdi. Ser man dette i lys av det narrative perspektivet i ledelse, der teater kan anses som storytelling i praksis, illustrerer dette i tråd med litteraturen at storytelling er et kraftfullt verktøy som kan vekke følelser og engasjement, ved å bidra til å skape mening og identifikasjon (forelesningsnotat, BI, 2021). På bakgrunn av alt dette er det naturlig å hevde at et sterkere fokus på ledelsesmekanismer, -tilnærminger og belønningssystemer som bidrar til indre og naturlig belønning, er å anbefale til dagens bedrifter.

4. Konklusjon og anbefalt ledelsesperspektiv

I min analyse har jeg tatt for meg fenomenene virtuell ledelse og teaterperspektiver i ledelse hver for seg. Når jeg nå vender oppmerksomheten tilbake på helheten i det jeg ønsket å undersøke; virtuell ledelse i teateret – er det tydelig i lys av teorien at disse temaene henger sammen. Både Caulat (2012, s. 47 og 144 - 146) og De Paoli et al. (2017) anbefaler en tilstedeværende ledelsestilnærming (eller «embodied leadership»/i-kroppen-ledelse) i det virtuelle – med vektlegging av aktiv lytting, konsentrert fokus «her og nå» og bygging av tillit gjennom autentiske relasjoner. Dette er som vi har sett perspektiver og fokusområder som nettopp også kjennetegner arbeidet i teateret.

Konklusjonen på min problemstilling er i lys av denne undersøkelsen det følgende:

- Virtuell ledelse av teaterprøver fungerte totalt sett godt hos Riksteatret, med gevinster slik som økt konsentrasjon og effektivitet, men også visse negative effekter, slik som noe mindre grad av tillit og opplevd trygghet i prosessen. Erfaringene er riktignok kun basert på arbeid med leseprøver, den mest analytiske og tekniske/oppgaveorienterte delen av teaterprøver.

Todelingen av ledelsesansvaret mellom inspisienten og regissøren kan være en grunn til at en virtuell prosess fungerte godt i et teater.

- Det er en rekke aspekter ved hvordan et teater jobber i det virtuelle som andre vil kunne hente ut gevinster ved å lære av; herunder å ha digitalfrie møter for oppnåelse av tilstedeværelse, konsentrasjon og kreativitet, og ledelsestilnærminger og belønningsmekanismer som fremmer opplevd mening, lidenskap og inspirasjon.

På bakgrunn av dette, vil jeg for fremtidig virtuell ledelse i teateret anbefale at man jobber mye på samme måte som det ble gjort i Riks X-prosessen; med en tilstedeværende, estetisk og autentisk lederstil – men at man i tillegg bør trekke inn et noe mer aktivt fokus på relasjonsbygging og uformell kommunikasjon. Når det gjelder valget av kun å gjennomføre leseprøver i det digitale – ikke prøver «på gulvet» – kan jeg per nå, i posisjon av selv å være utøvende kunstner, godt forstå at det oppleves unaturlig og problematisk å skulle lede slike prøver virtuelt. Likevel har vi som samfunn fått erfare at arbeid og prosesser som vi trodde var umulige å gjennomføre i det digitale for få år siden, plutselig oppleves som uproblematisk og naturlige. Med fremveksten av nye teknologier og verktøy som blant annet 5G-nett, «virtual reality»/VR og mye mer, kan man spørre seg om teateret på sikt bør utfordre disse holdningene. Det blir interessant å se hva situasjonen er i teateret på dette feltet noen år eller tiår frem i tid.

Referanser

- Ancona, D., Backman, E., & Isaacs, K. (2019). Nimble Leadership. Harvard Business Review, 97(4), 74–83.*
- Carlucci, D., & Schiuma, G. (2018). The power of the arts in business. Journal of Business Research, 85, 342–347.*
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>
- Caulat, G., & Pedler, M. (2012). Virtual Leadership: Learning to Lead Differently. Libri Publishing.*
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1648820>
- De Bruyne, E., & Gerritse, D. (2018). Exploring the future workplace: Results of the futures forum study. Journal of Corporate Real Estate, 20(3), 196–213. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2017-0030>*
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse—Hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? Praktisk økonomi & finans, 36(03), 226–239.*
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- De Paoli, D. (2022, upublisert) Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid. Cappelen Damm Akademisk*
- De Paoli, D., Røyseng, S., & Wennes, G. (2017). Embodied work and leadership in a digital age: What can we learn from theatres? Organizational Aesthetics. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2461313>*
- Forelesningsnotater, BI 2021, forelesning ved Donatella De Paoli*
- Forelesningsnotater, BI, 2021, forelesning ved Terje Gaustad*

-
- Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B., & Blackburn, R. S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. Academy of Management Executive, 18(2), 6–20. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837468>*
- Glasø, L., & Thompson, G. (2018). Selvledelse: Teori, forskning og praksis (2. utg.). Gyldendal.*
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919917984902202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Handelshøyskolen BI. (2013, april 10). Ledelse av virtuelle team—Donatella De Paoli. https://www.youtube.com/watch?v=4_ZXbauvW0s*
- Handelshøyskolen BI. (2015, september 30). Kontorer i en digital tid—Donatella De Paoli. <https://www.youtube.com/watch?v=cIIItGz7XHQU>*
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. The Leadership Quarterly, 18(6), 544–560. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.003>*
- Klenke, K., Martin, S. S., & Wallace, J. R. (2016). Qualitative Research in the Study of Leadership: Second Edition. Emerald Publishing Limited.*
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=4500561>
- Ladkin, D. (2010). Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions. Edward Elgar Publishing Limited.*
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=534824>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. Organizational Dynamics, 34(2), 130–140.*
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
-

Ropo, A., De Paoli, D., & Sauer, E. (2015). Leadership in Spaces and Places.

Edward Elgar Publishing Limited.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=3563>

687

Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. MIT

Sloan Management Review, 50(4), 63-.

Spurkeland, J. (2017). Relasjonsledelse (5. utg.). Universitetsforl.

<https://www.nb.no/search?q=oaiid:'oai:nb.bibsys.no:9999198825897022>

02"&mediatype=bøker

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership

Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge

era. The Leadership Quarterly, 18(4), 298–318.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

www.riksteatret.no

Vedlegg 1: Eksempel 1 på intervjuguide

Oppstart av samtalen:

Informasjon om oppgaven min, problemstillingen, og at oppgaven vil anonymiseres. Forklaring av intensjon og metode for å gjøre oppmerksom på at det er de subjektive erfaringene og opplevelsene er av interesse. Spørre om det er OK at jeg tar opptak.

Spørsmål til respondenten:

1. Kan du fortelle kort om din spesifikke rolle i arbeidet med Riks X-forestillingen?
2. Kan du beskrive kort hvordan dere jobbet under de digitale prøvene?
3. Hvordan opplevde du det virtuelle arbeidet? Opplevde du det som meningsfylt?
4. Etter din mening, hva fungerte best med det virtuelle arbeidet?
5. Etter din mening, hva fungerte dårligst?
6. Totalt sett, vil du si at arbeidet med digitale prøver var mislykket eller vellykket? Er det noe du kan tenke deg å gjøre igjen hvis det har praktiske fordeler, eller synes du det bør unngås?
7. I hvilken grad vil du si at dere lyktes med å få til kreative prosesser i det digitale?
8. Kjente du teamet fra før? I hvilken grad opplevde du at det ble opparbeidet tillit og relasjoner i det digitale arbeidet?
9. Hvordan ble det virtuelle arbeidet ledet? For eksempel: Inntok regissøren en klar lederrolle, eller var det mer et samarbeid mellom hele teamet, mellom regissør/skuespiller etc? Hvordan synes du ledelsen av de digitale prøvene fungerte?
10. Er det noe mer du tenker er relevant å legge til som jeg ikke har spurt om?

Vedlegg 2: Eksempel 2 på intervjuguide

Oppstart av samtalen:

Informasjon om oppgaven min, problemstillingen, og at oppgaven vil anonymiseres. Forklaring av intensjon og metode for å gjøre oppmerksom på at det er de subjektive erfaringene og opplevelsene er av interesse. Spørre om det er OK at jeg tar opptak.

Spørsmål til respondenten:

1. Hvordan opplevde du det å lede digitalt?
2. På hvilke måter var det annerledes enn å lede leseprøver ellers, altså fysisk samlokalisert?
3. Måtte du tilpasse din måte å lede på? Hvis ja, hvordan?
4. Etter din mening, hva fungerte best med det virtuelle arbeidet?
5. Hva synes du var mest utfordrende, og hva fungerte dårligst?
6. Totalt sett, vil du si at arbeidet med digitale prøver var vellykket eller mislykket? Er det noe du kan tenke deg å gjøre igjen hvis det har praktiske fordeler, eller synes du det bør unngås?
7. I hvilken grad opplevde du at det ble opparbeidet tillit og relasjoner i det digitale arbeidet? (Herunder både tillit mellom deg og den enkelte skuespiller, og i teamet seg imellom)
8. Hvor viktig var det for deg at du hadde møtt alle ansikt til ansikt tidligere?
9. Følte du at dere lyktes med å få til kreative prosesser i det digitale?
10. Hva kjennetegner måten du leder på – kan du beskrive ledelsesstilen din? For eksempel: Stiller du med en klar plan for arbeidet, eller lar du det formes av prosessen og de andre i teamet? Gir du tydelige føringer og instruksjoner eller stiller du åpne spørsmål? Er det viktig for deg å bli kjent først, eller går du rett på sak?

-
11. Hvordan opplevde du at teamet/skuespillerne oppførte seg i det digitale rommet? Var de på noen måte annerledes enn i en tradisjonell (samlokalisert) prosess? Tok noen stor plass og andre liten, eller ble det jevnt fordelt?

 12. I hvor stor grad forholdt du deg til andre som ledere av denne prosessen? Samarbeider du med inspisienten, produsenten eller andre, eller har dere helt oppdelte ansvarsområder?

 13. Er det noe mer du vil tilføye til dette som jeg har glemt å spørre om?