



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

Rigmor G Nerland

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Ledelse på tuers av lokasjoner i Avonova i en hybrid arbeidshverdag

Navn på veileder *: Donatella De Paoli

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING	1
BAKGRUNN	1
PROBLEMSTILLING.....	1
FENOMENET	1
KONTEKST	2
METODISK TILNÆRMING.....	3
FENOMENOLOGISK METODE.....	3
HERMENEUTISK TILNÆRMING	3
DATAMATERIALE.....	4
MIN BAKGRUNN.....	4
TEORI OG ANALYSE	4
BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI	4
TILSTEDEVÆRENDE LEDELSE	5
RELASJON OG TILLIT	6
<i>Annen teori</i>	6
<i>Analyse</i>	6
<i>Min nye forståelse</i>	7
KOMMUNIKASJON OG MØTER.....	8
<i>Annen teori</i>	8
<i>Analyse</i>	8
<i>Min nye forståelse</i>	10
MENINGSFULLE MØTESTEDER.....	11
<i>Analyse</i>	12
<i>Min nye forståelse</i>	13
RELEVANT LEDELSESPERSPEKTIV	13
VIKTIGSTE FUNN	13
AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OG ANBEFALINGER	15
REFERANSER	16
VEDLEGG I. INTERVJUGUIDE	18

Sammendrag

Ledelse i en hybrid arbeidsdag er den nye normalen. For å lære mer om akkurat det, har jeg i denne oppgaven forsøkt å svare på spørsmålet: **Hva opplever ledere i Avonova skal til for å skape god ledelse i en hybrid arbeidshverdag?**

Oppgaven er en del av BI-studiet Tilstedeværende ledelse- i en digital tid.

Det er benyttet fenomenologisk metode og hermeneutisk tilnærming. Jeg har tatt utgangspunkt i intervjuer av 5 ledere i Avonova Helse, egen erfaring, pensumlitteratur og annen teori. Samtalene med informantene belyses ut fra teori om tilstedeværende ledelse.

Digital ledelse har både fellestrekk og ulikheter med ledelse der man er fysisk sammen. Digital ledelse krever at man er mer tilstedeværende her og nå med hele seg. Informantene forteller om de mange praktiske grep de gjør for å få til gode digitale møter.

Relasjonsbygging ser ut til å være enklere å få til når man møtes fysisk. Ved de møtene man bestemmer seg for å gjennomføre fysisk, vil både geografi, mening og fysiske/praktiske egenskaper ved stedet påvirke samhandlingen.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg mange nye innsikter. Jeg anbefaler at også andre i Avonova får bruke litt tid på å reflektere over hva som skal til for å skape god ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Introduksjon og problemstilling

Bakgrunn

En hybrid arbeidshverdag der man jobber sammen fra ulike lokasjoner og hjemmekontor, er svært aktuelt for de fleste organisasjoner. Som leder har jeg erfart at ledelse via skjerm og telefon stiller andre krav til meg og mine ansatte enn ledelse av personer jeg møter fysisk daglig. Jeg ønsker derfor å finne ut mer om hva som skal til for å skape god ledelse i en slik hverdag.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i min egen organisasjon Avonova Helse. Avonova har lenge hatt samhandling og ledelse på tvers av lokasjoner, og dette har nå blitt enda mer aktualisert på grunn av mer bruk av hjemmekontor og omorganisering til matriseorganisasjon.

Med det som utgangspunkt, har jeg utarbeidet problemstillingen:

Problemstilling

Hva opplever ledere i Avonova skal til for å skape god ledelse i en hybrid arbeidshverdag?

Fenomenet

Fenomenet jeg vil studere nærmere er ledelse i en hybrid arbeidshverdag i Avonova. Jeg har som utgangspunkt at ledelse er et sosialt konstruert fenomen som derfor kan beskrives og forstås på mange ulike måter, men der forståelsene har til felles at det er en kollektiv mobilisering mot et mål eller hensikt (Ladkin, 2010).

Med ledelse i en hybrid arbeidshverdag på tvers av lokasjoner mener jeg ledelse med mennesker som sitter på samme kontor, som sitter på kontor på ulike lokasjoner, som jobber fra hjemme, eller som kan jobbe ute hos kunder eller fra alle mulige andre steder. Den hybride arbeidsdagen innebærer varierende fysiske avstander både mellom leder og ansatt, men også mellom ansatte som skal samhandle med hverandre.

Kontekst

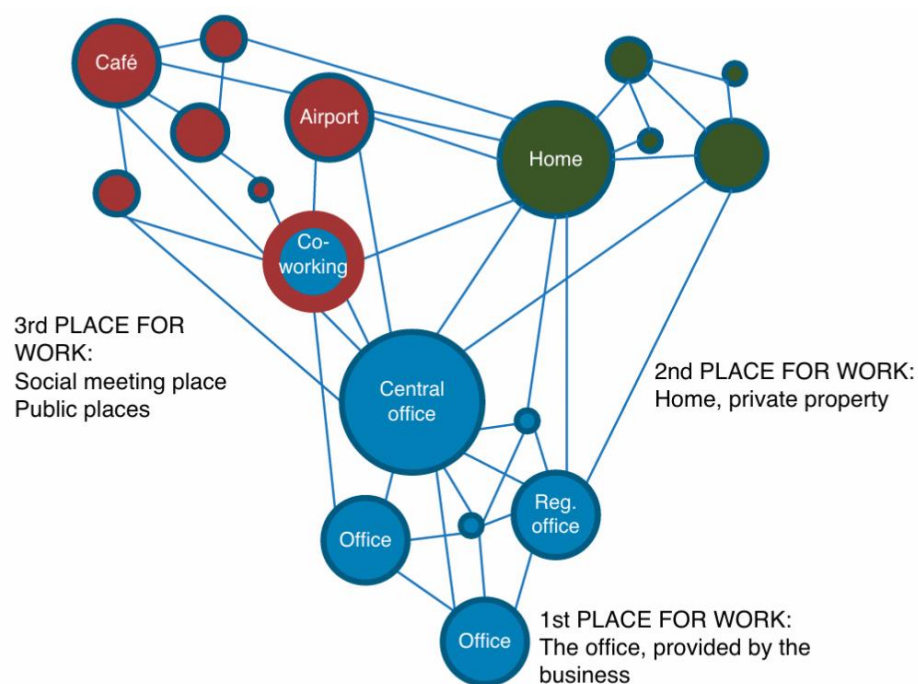
Avonova Helse er en bedriftshelsetjeneste som jobber forebyggende i bedrifter ut fra 130 lokasjoner i Norge og Sverige. Samfunnsoppdraget er å bistå bedrifter med å skape bærekraftige og produktive arbeidsmiljøer, og å sørge for at mennesker ikke blir sjuk av å gå på jobb.

Det har de siste årene pågått en omorganisering fra mange små geografisk ledede avdelinger, til større matriseorganiserte avdelinger. Bakgrunnen har blant annet vært et ønske om større faglige nettverk, og en tettere oppfølging av de ansatte basert på fag.

Avdelingen jeg har sett nærmere på ble sammenslått i 2021, og består i dag av 40 ansatte på 8 kontorlokasjoner over et stort geografisk område. Ledelsen består av 1 avdelingsleder og 3 teamledere.

Omorganiseringen betyr at avdelingsleder og teamledere skal lede personer som sitter på kontor langt borte geografisk sett. Avdelingen har også en god andel hjemmekontor, og mange av rådgiverne er mye på reise ute hos kunde.

Blakstads (2015) figur over nettverk av arbeidsplasser (se figur 1) illustrerer godt arbeidet i Avonova. Skulle man tilpasset figuren mer, skulle det vært mindre arbeid på kafé og flyplass, flere kontorlokalisasjoner og et ekstra 3. sted: «hos kunder.»



Figur 1. Et nettverk av arbeidssteder (Blakstad, 2015).

Jeg vil videre i oppgaven først beskrive hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt og hvorfor. Jeg vil deretter beskrive hvilke teorier jeg vil analysere ut fra, og analysere intervjuobjektene historier ut fra teori. Jeg vil oppsummere min nye forståelse, og ut fra det anbefale hvilken ledelsestilnærming organisasjonen bør ha fremover.

Metodisk tilnærming

Fenomenologisk metode

Fenomenologi kan defineres som læren om fenomener, og er en erfaringsorientert tradisjon innen kvalitativ forskning. Edmund Husserl regnes som grunnleggeren av den filosofiske tilnærmingen. Han var opptatt av å studere fenomen ut fra de omstendighetene de eksisterer i. Disse spesifikke omstendighetene kaller Husserl livsverdenen (lebenswelt), og det er disse skiftende omstendighetene som skaper bakgrunn for alt vi foretar oss og hvordan vi opplever mening. I fenomenologien leter man ikke etter den ene objektive sannheten, men forsøker å forstå fenomener bedre ut fra ulike personers subjektive opplevelser. (Klenke et al, 2016, s.207-224; Ladkin, 2010).

Hermeneutisk tilnærming

Hermeneutikk er en gren av fenomenologien som handler om å fortolke og å skape mening gjennom å forstå. Vi fortolker verden ut fra hvilke briller av forståelse vi har. I hermeneutisk forskning er disse brillene/forforståelsene det vi bruker til å analysere fenomener rundt oss med.

Den hermeneutiske sirkel (eller spiral), tar utgangspunkt i at vi har en forforståelse/fordom, og vi tolker ut fra den og kontekst, og får ny forståelse, som igjen er utgangspunkt for ny tolkning etc. (Thornquist, 2018).

Når jeg skal analysere, vil min forståelse for fenomenet være utgangspunktet. Jeg vil bruke forforståelsen og teori som briller og analysere respondentenes intervjuer i hermeneutiske sirkler. De nye forståelsene jeg vil få vil danne grunnlaget for anbefalingene om videre ledelsesperspektiv.

Datamateriale

For å svare på problemstillingen vil jeg bruke informasjon fra samtaler med 5 ledere (3 teamledere, 1 avdelingsleder og 1 regionleder), i en avdeling som har gått fra å være tre til en stor geografisk avdeling med matriseorganisering.

Avdelingen er valgt fordi den både har hatt mye ledelse uten fysisk tilstedeværelse tidligere, og fordi de nå har erfart omorganiseringen som har medført mer ledelse med mer avstand. Avdelingsleder og teamledere er tilknyttet samme avdeling.

Regionleder er avdelingsleders nærmeste leder, og har ledet omorganiseringsprosessen.

Jeg har brukt semistrukturerte intervju i samtalene (se intervjuguide i Vedlegg I). Intervju er gjennomført digitalt. Samtalene er tatt opp. Dette er avklart med hver enkelt, og opptakene blir slettet etter sensur på oppgave.

En svakhet med metoden er at jeg ikke har snakket med ansatte. Jeg anser ledelse som en sosialt konstruert prosess, og noe som skjer mellom leder og ansatt.

Samtaler med ansatte ville være like relevant som samtalene jeg har gjennomført med ledelsen, og kunne tilført større forståelse for fenomenet.

Min bakgrunn

Jeg selv er teamleder i Avonova, i en annen avdeling. Avdelingen min har mange likhetstrekk med den jeg undersøker. Erfaringer jeg har med meg, er at jeg opplever digital ledelse som noe vanskeligere og mer krevende enn når man sitter sammen. Jeg har også erfart at det er lettere med digital ledelse når det er ansatte jeg kjenner godt, og at det er vanskeligst med nyansatte.

Jeg er utdannet fysioterapeut, og mener at kroppen vår er den vi er, ikke bare noe vi har. Teorier som også tar med kroppen, for eksempel i-kroppen ledelse, tilstedeværende ledelse og estetisk ledelse passer godt i min forståelsesverden.

Teori og analyse

Begrunnelse for valg av teori

Tradisjonelt har ledelsesforskning vært opptatt av personlige egenskaper hos lederen (personlige trekk, evner og handlinger). I nyere tid har man sett mer på ledelse som en sosialt konstruert prosess, og at det er det som skjer mellom leder

og ansatt som er viktig (Crevani et al, 2009; Cunliffe & Eriksen, 2011). De siste 20 år har man også trukket inn både følelser, sanser, kropp og estetikk i ledelsesteoriene. For eksempel i-kroppen-ledelse (Ladkin & Taylor, 2010) og estetisk ledelse (Hansen et al, 2007).

De Paoli, Ropo og Sauer (2014) har sett på relevansen av det kroppslige og sanselige uttrykk i den digitale virkelighet, og De Paoli (2020, 2022) har utarbeidet tilstedeværende ledelse som perspektiv og teori på ledelse i en digital tid.

Jeg tenker at det som reelt skiller ledelse der med man sitter sammen fysisk, med digital ledelse er antallet uformelle kontaktpunkter, og, kanskje aller mest, nettopp det sanselige. Det vil si ulik mengde og type informasjon fra våre sanser, som igjen påvirker hvordan vi kommuniserer og relaterer til andre. Teorier som omhandler det kroppslige og sanselige i det digitale, blir dermed svært aktuelle. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i De Paoli sin teori om tilstedeværende ledelse i en digital tid.

I sin bok kommer De Paoli (2022) innom mange temaer. For å begrense oppgaven har jeg valgt å fokusere på tilstedeværelse i relasjoner, tilstedeværende kommunikasjon og møter, og meningsfulle møtesteder.

Tilstedeværende ledelse

Tilstedeværende ledelse handler om å praktisere en ledertilnærming og kommunikasjon som er tilstedeværende her- og- nå, oppmerksom og ikke-dømmende. Det handler om å være tilstede i øyeblikket og det som skjer rundt en, fange opp det uventede, det relasjonelle og hendelser (De Paoli, 2022, kap.1 s. 3). Når du er tilstedeværende i kommunikasjonen er du skjerpet på det som skjer akkurat her og nå i situasjonen, dialogen og kommunikasjonen. Ledelsestilnærmingen tar utgangspunkt i at fravær av kropp og sanser i et digitalisert arbeidsliv nettopp trenger mer tilstedeværelse i det digitale og fysiske, både relasjonelt, kommunikasjonsmessig, sanselig, følelsesmessig og estetisk (De Paoli, 2020, s. 226).

Relasjon og tillit

Å være tilstedeværende i møte med andre er viktig for å oppnå tillit og utvikle relasjoner. I det digitale kreves ekstra fokus for å få fange opp menneskelige kommunikasjonssignaler ved kroppsspråk og stemme (De Paoli, 2020).

Da Paoli (2021) hevder at de lederne som under pandemien klarte å være tilstedeværende også digitalt, brukte digitale programmer kreativt og la spesielt vekt på å utvikle gode relasjoner, presterte bedre enn de andre.

Annen teori

I teorier om relasjonsledelse er relasjonene ansatt-leder og mellom ansatte det viktige. Vi leder sammen gjennom relasjoner, i stedet for posisjoner. Tillit er bærebjelken i relasjoner. Tillit er at vi vil hverandre godt, og at vi støtter hverandre (Spurkeland, 2015).

Tillit er et av de temaene det er forsket mest på i forhold til virtuelle team (Gilson et al, 2015). Når Google skulle finne ut hva som kjennetegnet deres mest effektive team, viste det seg å være nettopp høy grad av tillit/psykologisk trygghet (Dugigg, 2016).

Analyse

Alle informantene vektlegger at det er de gode relasjonene og god tillit som ligger i bunnen for all god ledelse. Tryggheten får individene til å blomstre, og er en god forebyggende base om det blåser opp til storm:

Jeg er veldig opptatt av at jeg må ha en god og tett relasjon til de som jeg skal lede. Det må være høy grad av tillit begge veier. Det handler om at hvis du har det, og kommer i situasjoner hvor at man trenger å stramme inn eller å gi noen tydeligere beskjeder, så ligger på en måte den muligheten mye større.

Det er ikke så veldig overraskende at de ansatte setter relasjonene høyt, da jeg oppfatter det som i overenstemmelse med hva som er vanlig for ledelse i Norge. Noen av arbeidsoppgavene en bedriftshelsetjeneste har er jo også å jobbe med relasjonene hos kundene våre, så det kan være med på å gjøre at vi har høyere fokus på dette enn andre bedrifter.

Noen av informantene forteller at det å lede og skape relasjoner digitalt er helt problemfritt, mens andre forteller man ikke tror man kan skape like gode relasjoner digitalt:

Det er de verktøyene vi har i dag som gir oss muligheten til å være tett på, de gir oss muligheten til å skape noen relasjoner. Nå sier ikke jeg at de gir oss muligheten til å skape de beste relasjonene, for de tror jeg ikke du skaper digitalt.

Om relasjonene blir like god eller ikke vet jeg ikke, men det er godt mulig å skape gode relasjoner digitalt. I følge Jane Dutton (2003 i De Paoli, 2022) kan man fint utvikle relasjoner av høy kvalitet uten at man blir personlig kjent med hverandre.

Informanten nevner dette med å være tett på, og for å være tett på digitalt tenker jeg nettopp at man må være tilstedeværende mentalt, følelsesmessig og kroppslig. De fleste informantene legger også vekt på at relasjonsbygging og personaloppfølging digitalt er mer krevende og tar mer tid.

Som en del av relasjonsbyggingen forteller flere av de at de setter av tid til å snakke om hjemmesituasjon og andre saker som ikke har direkte med jobben å gjøre:

Jeg setter av tid til snikksnakkerier, setter av tid til å høre hvordan det står til med familien, setter av tid til å snakke om skituren og altså prøver å oppmuntre til den der sosiale småpraten.

Spurkeland (2005, s.111) mener man bør ha et 24-timersperspektiv på ledelse av hvert individ, fordi hvordan man fungerer på jobb er avhengig av hvordan man har det hjemme også. Uansett hvor dypt man skal gå eller ikke på det personlige plan, så tenker jeg at det å både by litt på seg selv og bli litt bedre kjent med hvem de ansatte er utenom jobb, kan gjøre at man respekterer hverandre mer, får bedre relasjon og tillit, og dermed jobber bedre sammen.

Min nye forståelse

Relasjoner og tillit danner grunnmuren for ledelse. Det er mulig å jobbe med relasjon og tillit digital, men det kan oppleves krevende. Det krever en bevisst tilstedeværelse, og det er mer tidkrevende. Der det er gjennomførbart bør man planlegge fysiske møtepunkter for relasjonsbygging.

Kommunikasjon og møter

De Paoli (2020) beskriver at det er lettere å miste fokus og bli distraheret i digitale møter. Kommunikasjons- og ledelsesutfordringer kan forsterkes, og det er vanskeligere å oppnå tillit. Noen har en tendens til å trekke seg tilbake og bli stille om man er uenig eller umotivert. Det kan være lettere å misforstå hverandre, og inspirasjonen kan forsvinne. Man må være mer oppmerksom på stillhet, og respondere. For å øke fokus i møter kan man ha ulike typer fokusøvelser, og man kan engasjere følelsesmessig ved å dele, fortelle historier etc. (De Paoli, 2020).

Annen teori

Caulat (2012) beskriver i boken «Virtual leadership, learning to lead differently» hva hun har erfart skal til for lede effektivt i det digitale. Hun mener at det som er viktig ved vanlig ledelse er enda viktigere digitalt og at man må være mer reflektert over sin ledelse enn ellers. Hun utfordrer leserne blant annet til å slå av kamera i digitale møter og fokusere mer på stemmene og det som blir sagt.

Analyse

Informantene forteller om hva de mister ved å kommunisere digitalt, og en leder forteller at man i møter ber alle om å slå på kameraet så man får maks opplevelse av hverandre:

Så vi kan få den lille dynamikken vi kan tenke jeg. For der du ellers ville ha sett blikk, kroppsspråk og sånne halve smil, så ser du ikke så godt det.

Du klarer ikke helt å se hvem som sitter på stolen og har lyst å si noe. Alle blir mye flatere.

Også de andre informantene mente kamera skulle være på, og jeg er delvis enig. Caulat (2012) utfordrer som sagt ledere til å slå av kamera og heller øve seg på å lytte aktivt. Ved møter med mange ansatte mener jeg det blir lite praktisk, da man i dag uansett er avhengig av kommunikasjonsmulighetene i verktøyene (som å rekke opp en hånd, chatte, dele dokument etc.), og fordi bildet av alle gir meg en bedre følelse av hvem jeg møter. I samtale med enkeltpersoner derimot, kan jeg heller være enig med Caulat. Ved å slå av kamera, kan man lettere fokusere på innholdet av det som blir sagt, og stemmen.

Lederne forteller at noe av det som er viktig i digitale møter er det samme som i vanlige møter, som en god agenda, mål for møtet og at man etter møtet opplever

at man har oppnådd noe. I tillegg er det noen områder de forteller de må ha ekstra fokus på digitalt:

- Ekstra viktig med god agenda og struktur
- Det tekniske må fungere
- Kamera på
- Folk dedikerte inn i møtene
- Mer styring fra leder- sørge for å trekke med alle, våge vente, gå direkte, jobbe for å få frem dynamikken.
- Jobbe ekstra med å senke terskelen for å snakke i møtet.
- Unngå subgrupper, ingen eller alle på skjerm

Flere av informantene gjentar de aktive grepene som leder må ta for å skape god dynamikk i møter, som å sørge for å trekke med alle, å gå direkte på enkeltpersoner, våge å vente etc. For å klare det tenker jeg at leder må være tilstedeværende her og nå i sin egen kropp. Som en av lederne sier, så må man også kreve at de ansatte er dedikerte inn i møtene. Fordi gode digitale møter krever fullt fokus, tenker jeg det er viktig å ikke planlegge for mange og for lange digitale møter, og at man planlegger møtene ekstra godt.

I bunnen ligger den tilliten som må være på plass. En av lederne beskriver det slik:

Folk legger kanskje litt mer bånd på seg når man sitter i digitale forum. Det blir veldig stille, og alle hører hva du sier. Noen synes det kanskje blir litt skumlere, så jeg prøver å ta ned den terskelen [...] Man må liksom tvinge folk litt på banen da. Så lenge du har et trygt klima i teamet.

En av de tingene de gjør for å senke terskelen er å be hver enkelt fortelle om noe bra fra siste uke, og å selv fortelle historie om «der man går på trynet».

Lederne forteller at de har erfart at møter fungerer best når alle sitter ved hver sin skjerm, i stedet for at noen sitter rundt et møtebord og noen på sin pc. Tidligere kunne det være at man på et større kontor satt rundt bordet og diskuterte, og at de som var med på møtet digitalt ble litt tilsidesatt:

Når man er en person fra et lite kontor så er det kjedelig å være den som sitter og ikke får med seg det som skjer. For det kan jo være gode

diskusjoner det også. Det er det vi føler vi har nådd i denne perioden, at vi klarer å ha de diskusjonene i plenum.

Dette er også min erfaring, og er noe også Caulat (2012) anbefaler. De som er på de største kontorene synes kanskje det er hyggelig å diskutere over bordet, og må bevisstgjøres hvordan det påvirker dynamikken i kommunikasjonen for de andre.

I tillegg til at møter bør ha høy kvalitet, som beskrevet ovenfor, forteller informantene at de er opptatt av å sette faste møtepunkt, både for å treffe hver enkelt 1:1, og som gruppe. I tillegg er de opptatt av å vise at de er tilgjengelig, selv om de ansatte fysisk ikke kan stikke inn på kontoret:

Så jeg tenker det her med å vise i handling at du er tilgjengelig, det synes jeg er kjempeviktig. (...) At når jeg har sagt at jeg ringer deg tilbake, når jeg ser at du har ringt meg, så gjør jeg det. Eller svarer på mail.

Flere av informantene var inne på dette med opplæring av ledere og ansatte, både på generell basis, men også spesifikt i forhold til digital ledelse:

Og så tenker jeg at det er jo et minimum, at man nå når man driver og omorganiserer sånn som vi gjør i Avonova, ja da må de ha inn en bolk med fjernledelse, ikke sant? Altså: når den den første siden i Jobbhelse rapporten sier: *46% stiller seg negativ eller svært negativ til en utvikling der nærmeste leder i større grad utøver ledelse via fjernledelse.* Det er det første vi ser i den her, og så sitter vi i en organisasjon som gjør akkurat det her, uten å på en måte, ruste de lederne da, for å gjøre det her på en god måte.

Jeg er enig med informantene, og mener at i dagens hybride arbeidshverdag, kan bevisstgjøring av hva som er spesielt med det digitale inn i lederopplæring være nyttig. Også Caulat (2012) forfekter at digital ledelse er en kompetanse som må læres og mestres.

Min nye forståelse

God kommunikasjon og gode møter i en hybrid arbeidsdag krever mye av det samme som rene fysiske møter, men man må ha et bevisst forhold til det som er spesielt. Man bør være tilstedeværende mentalt, relasjonelt og

kommunikasjonsmessig, og jobbe aktivt i møtet for å skape god dynamikk. Man bør planlegge møtepunkter, og jobbe aktivt for å vise at man er tilgjengelig også utenom møtepunktene. Det kan være hensiktsmessig med lederopplæring for å bevisstgjøre behovet for tilstedeværelse i det digitale.

Meningsfulle møtesteder

Når man treffer hverandre hovedsakelig digitalt, er det ekstra viktig at man er bevisst på hvordan de fysiske møtene gjennomføres. De Paoli, Ropo og Sauer (2014) beskriver hva som skjer med kroppene og sansene når man arbeider mest digitalt. I tillegg til at kroppene ikke forsvinner i det digitale, konkluderte de med at det kroppslige og estetiske blir enda viktigere de få gangene man møtes fysisk. Flere studier viser at estetiske sanseopplevelser påvirker individuelle følelser og humør, men også hvordan ansatte samarbeider, interagerer med hverandre og deler kunnskap (De Molli, 2019).

De Paoli, Ropo, Salovaara og Sauer i 2011-2015 en teori om betydningen av meningsfulle møtesteder for arbeid og ledelse i det digitale. De forteller om erfaringer deres forskningsteam har hatt med å møtes 2-3 ganger i året på meningsfulle steder. Møtene skapte grunnlag for tillit, samhörighet og det å føle mening i arbeidet (De Paoli, 2022).

Et meningsfullt sted er et sted som er meningsfullt for den som opplever det. Dette er subjektivt, sosialt konstruert og forstått. Man kan introdusere mennesker til det som er meningsfulle steder for seg, og dermed vil det kunne bli meningsfylt for dem også (De Paoli, 2022).

De Molli & De Paoli (2020) så på sammenhengen mellom kreative prosesser og estetiske opplevelser for kulturarbeidere som møttes på 3. steder. De så blant annet at noe som påvirket de kreative prosessene når de møttes var følelsen av å være i en boble, med økt fokus og konsentrasjon.

Analyse

Det var to forhold informantene fortalte om, knyttet til valg av fysiske møtestedet: geografisk plassering, og fysiske og praktiske egenskaper ved møtestedet.

Flere trakk frem det å legge møter nærme noen av småkontorene, der møter ikke vanligvis har blitt gjennomført:

Ideelt sett, så over en treårsperiode så skulle alle få oppleve at vi har vært i deres lokale region. Det handler kanskje mest om meg. Jeg liker hjemplassen min. Jeg er stolt av den, jeg liker å vise den frem. Og det synes jeg også at de andre skal få oppleve.

Jeg kjenner meg godt igjen i betraktningene, og har også hørt lignende utsagn fra flere andre opp igjennom årene. Jeg tenker at det er meningsfylt å få vist frem sitt nærområde, og det at andre vil komme til «mitt» område kan gjøre at jeg føler meg mer sett og verdsatt. Som en av lederne uttrykte det, så tenker også jeg at det kan handle om å føle seg sett:

Den gangen den forrige direktøren kom hit, ikke sant, så fikk vi han til å bruke lenger tid her oppe, slik at jeg fikk vist ham det som jeg synes er viktig her, og det er jo naturen. Og det handler i aller høyeste grad om å bli sett.

De forteller også om ønsket om å komme seg bort fra det vanlige, «gjærne til en øy med dårlig båtforbindelse»:

Og så er det en faktor til jeg synes er viktig. Og det er å legge det litt sånn her, utenbys [...]. Så får ikke folk muligheten til å reise hjem. Og de bor sammen. [...] Det konseptet, med faktisk å sitte sosialt på kvelden etter arbeidstid. Det å kunne bruke den arenaen til å bygge den sosiale relasjonen. Det er viktig. Så lokalt, men likevel uten muligheten til å reise hjem.

Dette tenker jeg kan tilsvare boblen De Molli & De Paoli (2020) beskriver, og jeg tenker det kan være med på å sørge for at man konsentrerer seg om hverandre og oppgavene.

En av lederne gir uttrykk for å ha naturen som sitt meningsfulle sted, og beskriver hva det å møtes ute rundt et bål gjør med menneskene og kommunikasjonen:

Det å sitte på en restaurant kontra det å spise finnbiff ute i skogen, det er to helt forskjellige ting. Maten er akkurat lik, men den personlige settingen er helt annerledes [...] Man blir så strippet for formaliteter på et vis. Også er det noe med den der roen som det faktisk gir. Som gjør at man får kledd av folk noe staffasje og noen sårne her stengsler. Jeg tror man kommer nærmere innpå folk når man gjør det sånn.

Jeg tenker at det å møtes i settinger der man ikke føler man må prestere, der det er uformelt og avslappet, absolutt gjør noe med oss. I tillegg tenker jeg at de felles sanseopplevelsene også knytter personene sammen i en felles historie.

Min nye forståelse

Ved valg av møtesteder vil valg av geografisk område bety noe. Ved å velge en lokasjon nær en liten kontorlokasjon, kan det ha symbolsk verdi i det å vise at også smålokasjoner er viktig.

Ved fysiske møter har det betydning å komme seg bort fra det vante, å få tilbringe mange timer sammen og ha felles hyggelige sanseopplevelser. Hva som er meningsfulle møteplasser vil variere, men typisk er det enten noe som minner en om hjemmet (noe hjemmekoselig), eller det kan også være natur.

Relevant ledelsesperspektiv

Viktigste funn

Ved bruk av teori om tilstedeværelse ledelse som briller, har jeg studert hva Avonovas ledere opplever skal til for å skape god ledelse i en hybrid arbeidshverdag. I figur 2 oppsummerer jeg de viktigste funnene:

Tema	Funn/refleksjon
Relasjon	Relasjonsbygging digitalt oppleves av noen som krevende og av andre problemfritt. Relasjonsbygging tar tid.
	Relasjonsbygging digitalt krever mer tilstedeværelse her og nå.
	Stor variasjon på hvor krevende det oppleves å følge opp ulike ansatte.
	Fysiske møter kan være hensiktsmessig for å bygge relasjoner.
Kommunikasjon og møter	Digital samhandling blir bedre om man har god tillit og gode relasjoner i bunnen.
	Mye er likt ved gode digitale og gode fysiske møter.
	<p>Det lederne opplever som spesielt ved digitale møter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekstra viktig med god agenda og struktur • Det tekniske må fungere • Kamera på • Folk dedikerte inn i møtene • Mer styring fra leder- sørge for å trekke med alle, våge vente, gå direkte, jobbe for å få frem dynamikken. • Jobbe ekstra med å senke terskelen for å snakke i møter • Unngå subgrupper, ingen eller alle på skjerm.
	Møtepunkt for individ og gruppe planlegges, og man sørger for å signalisere tilgjengelighet også utenom møtepunktene.
	Opplæring i det spesielle ved digital ledelse etterlyses.
Meningsfulle møtesteder	Felles opplevelser og sanseinntrykk kan skape fellesskap, og felles historier.
	Meningsfulle møtesteder for eksempel i naturen kan gi mer og bedre relasjonsbygging enn i formelle omgivelser.
	Valg av geografisk plassering kan ha en symbols betydning for de som ikke tilhører de største kontorene.

Figur 2. Oppsummerte funn.

Avsluttende refleksjoner og anbefalinger

Avonova har i mange år hatt mye samhandling på tvers, og jeg opplever at vi er forholdsvis flinke til å gjøre det på en god måte. Med innføringen av matriseorganisasjon og mer hjemmekontor, er god ledelse i den hybride arbeidshverdagen enda viktigere enn før. Jeg mener det er gjort mange gode grep, for eksempel med utarbeidelse av policy for hjemmekontor, godt teknisk utstyr og et bevisst forhold til digital samhandling. Det er også bra at avdelingen jeg har snakket med har prøvd seg fram og kommet frem til gode måter å gjennomføre møter på.

Med arbeidet med denne oppgaven har jeg lært svært mye jeg kan bruke i min jobb som leder, mye mer enn det som får plass i denne oppgaven. Jeg tenker at det å bruke litt tid på å reflektere over hva som skal til for å skape god ledelse i en hybrid arbeidshverdag, er noe som kunne vært nyttig for mange flere i Avonova, jfr. opplæringsønske nevnt tidligere i oppgaven.

En siste refleksjon handler om ledernes beskrivelser av hvor ulikt det oppleves å følge opp ulike ansatte, i forhold til hvor selvstendig de er. Det kan være at dette handler om hvor flink de enkelte ansatte er i selvledelse. Selvledelse kan læres, og er avhengig av godt samspill mellom leder og ansatt (Glasø & Thompson 2018). I tillegg til lederspesspektivet tilstedeværende ledelse, anbefaler jeg altså også at organisasjonen ser nærmere på perspektivet selvledelse.

Referanser

- Blakstad, H. S. (2015). Work isn't where it used to be. I Ropo, A., Salovaara, P. Sauer, E. & De Paoli, D. (red), *Leadership in Spaces and Places*. Edward Elgar, 49–68.
- Caulat, G. (2012). *Virtual leadership – learning to lead differently*. Libri Publishing.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Cunliffe, A.L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449.
- De Molli, F. 2019. An aesthetic account of space: a report on recent developments in organizational research. *Studi Organizzativi*, 1, 38-63.
- De Molli, F. & De Paoli, D. (2020). From co-workers to friends: How the aesthetic experience of third places affects the creative process. I Montanari, F., Mattarelli, E. & Scapolan, A. C. (Red.) *Collaborative Spaces at Work. Innovation, creativity and relations*. <https://doi.org/10.4324/9780429329425>
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 226 – 239.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- De Paoli, D., Ropo, A. & Sauer, E. (2014). Disappearing bodies in virtual leadership? I Ladkin, D. & Taylor, S. (Red.), *The physicality of leadership vol. 7* (1425-1449). Emerald's Monographs in Leadership and Management book series.
- De Paoli, D. (2022) *Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid* [Under utarbeidelse]. Cappelen Damm Akademisk.

De Paoli, D. (2021). Hvilke ledere klarte seg best under Korona? *BI Business Review*. Handelshøyskolen BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/hvilke-ledere-har-klart-seg-best-under-korona/>

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26, 2016.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
<https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

Glasø, L. & Thompson, G. (Red.) (2018). *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. Gyldendal Norsk Forlag.

Klenke, K., Martin, S.S. & Wallace, J.R. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership* (2.utg). Emerald Publishing.

Ladkin, D. (2010). Rethinking leadership. A new look at old leadership questions. *Edward Elgar*, 1–33.

Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the "true self": Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 64–74.

Spurkeland, J. (2015). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Thornquist, E. (2018). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori – for helsefag* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Vedlegg I. Intervjuguide

Bakgrunn

Dere har hatt en omorganisering i Nord. Kan du fortelle litt om det?

Ledelse

Hva er god ledelse for deg?

Hva tenker du skal til for å skape god ledelse med de som ikke er på samme lokasjon som deg?

Hva tenker du selv om å være leder for noen som sitter langt unna?

Du har jo selv en leder som sitter på langt unna, hvordan opplever du det?

Digital ledelse/samarbeid

Hva tenker du situasjonen med økt digital kommunikasjon og ledelse vil kreve av ekstra forberedelser eller tiltak?

For å levere de beste tjenestene er vi avhengig av å samarbeide på tvers av ulike fag og sikkert ulike lokasjoner. Hvilke tanker og forberedelser før sammenslåingen er gjort for å fremme godt samarbeid på tvers av lokasjoner?

Hvordan kan avdelingen fremme godt og kreativt samarbeid på tvers av lokasjonene fremover?

Det er nå nye team med nye teamledere. Hvilke tanker har du om hva som skal til for å få de som er i team til å jobbe godt sammen?

Det vil jo alltid blir **nyansettelser**, hvilke tanker har du da om fjernledelse av nyansatte, samarbeid og onboarding?

Hjemmekontor

I tillegg til omorganiseringen, så har vi jo koronaen som nasjonalt har ført til mer hjemmekontor, også når det ikke er nødvendig pga smitte. Vi har også jobbet med fremtidens arbeidsplass, og selv om kontoret skal være hovedarbeidsplass, vil det nok bli en god del hjemmekontor fremover.

Hvordan tenker du det vil påvirke ledelse og samarbeid i avdeling Nord?

Fjernledelse og relasjon

Vi vet at det å føle at vi blir sett er viktig for oss alle. Hva tenker du skal til for at alle skal føle seg sett når man ofte ikke er fysisk sammen?

Fysiske møtesteder/Valg av kommunikasjonskanal

Hva er et godt digitalt møte for deg? Hva skal til?

Hvilke tanker har du om fysisk versus digitale møter?

Når tenker du at det er viktig å møtes fysisk?

Når de ansatte skal møtes fysisk, har der noen tanker om hvor man skal møtes? Kan du beskrive et ideelt fysisk møtested for denne gjengen?