



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51572 Tilstedeværende ledelse - i en digital tid

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Deltaker

Malene Fuglevik

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Forventninger til ledelse blant administrativt ansatte på BI Corporate etter pandemien
<b>Navn på veileder *:</b>	Donatella De Paoli

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:

Nei

Ja

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Forventninger til ledelse blant  
administrativt ansatte på BI Corporate  
etter pandemien -

Eksamenskode og navn:

**MAN 51572 Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid**

Utleveringsdato:

23.09.2021

Innleveringsdato:

14.01.2022

Stuedsted:

BI Oslo

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
BAKGRUNN .....	1
LEDELSE PÅ HANDELSHØYSKOLEN BI .....	2
BI CORPORATE .....	3
<b>METODISK TILNÆRMING</b> .....	<b>4</b>
FENOMENOLOGISK METODE.....	4
FENOMENET LEDELSE UNDER EN PANDEMI .....	4
BESKRIVELSE AV INTERVJUER .....	5
<b>TEORI OG ANALYSE</b> .....	<b>5</b>
1. BESKRIVELSE AV FENOMENET LEDELSE .....	5
<i>S1: Hva er ledelse for deg?</i> .....	5
<i>S2: Hvem er din(e) rollemodeller i ledelse?</i> .....	6
<i>S3: Har du opplevd gode øyeblikk av ledelse?</i> .....	7
2. FORVENTNINGER TIL LEDELSE .....	7
<i>S5: Har dine forventninger til ledelse endret seg etter pandemien?</i> .....	8
<i>S8: Hvilke forventninger har du til ledelse generelt, både i teamet og eller i avdelingen/divisjonen?</i> .....	8
3. ENDRINGER I ARBEIDSHVERDAGEN .....	9
<i>S6: Hvordan har din arbeidshverdag endret seg etter/under pandemien?</i> .....	10
<b>RELEVANT LEDELSESPERSPEKTIV FOR EN DIGITAL TID</b> .....	<b>11</b>
TILSTEDEVÆRENDE LEDELSE I PRAKSIS I EN DIGITAL TID.....	11
AVSLUTTENDE KOMMENTARER .....	14
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>16</b>
<b>VEDLEGG I</b> .....	<b>18</b>
INTERVJUSKJEMA.....	18
<b>VEDLEGG II</b> .....	<b>19</b>
UTFORDRINGER MED DIGITAL LEDELSE OG DIGITALE MØTER - OG HVORDAN IMØTEKOMME DEM .....	19

---

## Sammendrag

Det er skrevet mye om ledelse, både hva det er, og hva det innebærer å være en god leder. Det er flere ulike ledelsesteorier, som definerer ledelse som avhengig av visse personlighetstrekk, eller som definerer ledelse som et resultat av interaksjoner og situasjoner. I denne oppgaven er ledelse definert som sosialt strukturert og er det som skjer mellom leder og medarbeider i en gitt kontekst og historisk situasjon (Ladkin, 2010). Hensikten med oppgaven er å se på hvordan pandemien har påvirket arbeidshverdagen og hvilke forventninger som stilles til ledelse blant administrativt ansatte på BI Corporate. Oppgaven er basert på kvalitative data i form av strukturerte intervjuer av tre ansatte. Jeg har spurt de om deres syn på ledelse og om deres arbeidshverdag og forventninger til ledelse har endret seg under pandemien. Svarene er analysert og satt i sammenheng med eksisterende lederteorier og nye modeller for tilstedeværende ledelse i en digital tid. Hensikten er å belyse hvilke nye forventninger jeg som leder må ta hensyn til i tiden fremover. Funnene viser at administrativt ansatte på BI Corporate forventer en tilstedeværende leder som er autentisk, relasjonell og god til å kommunisere både fysisk og digitalt. De trenger klare og tydelige mål og forventninger balansert med mulighet for innspill og medvirkning.

---

## Introduksjon

### Bakgrunn

På grunn av en global epidemi får vi nå utfordret vårt tradisjonelle syn på hvordan vi skal jobbe sammen, samarbeide og kommunisere på arbeidsplassen. Det kan også komme til å utfordre vårt syn på ledelse, noe jeg vil utforske mer i denne oppgaven. Det vil si, diskusjonen rundt hva ledelse er og hvordan det skal defineres, har pågått lenge (Ladkin 2010). Tradisjonelt sett blir ledelse og ledere forbundet til typiske maskuline og heroiske trekk, der lederen skal instruere og lede topp-ned (Crevani et al. 2010). I det 21 århundret har denne tankegangen blitt utfordret, ledelse blir av mange oppfattet som et fenomen, som bør defineres mer som et abstrakt konstrukt, på samme måte som kjærlighet og frihet. Ledelse oppstår i samspill mellom en gruppe mennesker og lederskapet blir oppfattet ulikt basert på hvem som ser det, i hvilken kontekst, og fra hvilket synspunkt. Det har gått fra ledelse forstått fra lederen, til ledelse forstått som en interaktiv prosess (Ladkin 2010).

Covid-19 pandemien, som kom til Norge i mars 2020, har tvunget oss inn i en arbeidshverdag hvor vi i lange perioder har måttet sitte på hjemmekontor og arbeide og lede digitalt. Virtuelt lederskap er et godt eksempel på et lederskap som er sosialt konstruert med fokus på relasjoner og prosesser i tråd med nyere lederperspektiv. Å lede digitalt krever ferdigheter som det å lytte, fokusere og skape kontakt gjennom skjermer. De Paoli (2015) definerer ledelse som fanger opp den digitaliserte virkeligheten vi befinner oss i slik:

*Ledelse er påvirkning av enkeltmennesker eller grupper av mennesker, for å oppnå felles mål, ved at det kommuniseres og samarbeides ved en blanding av elektroniske hjelpemidler/kommunikasjonsplattformer og fysisk interaksjon og møter.*

Digitale møter og digital ledelse har etter erfaringene gjennom pandemien etablert seg som vanlig praksis i bedrifter og offentlige organisasjoner i Norge (De Paoli 2020). Det kan se ut som at det er kommet for å bli, og vi kommer til å ha både digitale og fysiske møter fremover. Dette kalles hybrid-kontoret, som jeg senere i oppgaven vil referere til som "å jobbe hybrid" (De Paoli, upublisert).

Handelshøyskolen BI (heretter BI) ønsker alle ansatte tilbake til fysisk kontor etter

---

pandemien, med har på bakgrunn av behov lansert et felles rammeverk for en hybrid arbeidshverdag hvor de ansatte kan jobbe opptil 40% på hjemmekontor. Dette medfører et stort ansvar for ledere som i større grad enn tidligere må tilpasse arbeidshverdagen til en mer fleksibel modell.

### **Ledelse på Handelshøyskolen BI**

BI er en selveiende stiftelse hvis formål er undervisning og forskning. BI har rundt 20.000 studenter, fordelt på heltidsstudenter og studenter som tar videre- og etterutdanning ([www.bi.no](http://www.bi.no)). Noe av det viktigste som skjer på BI er det som skjer i interaksjonen mellom BIs studenter og ansatte, da det er det som fører til læring og utvikling i organisasjonen. BI er en kunnskapsbedrift med rundt 800 kunnskapsarbeidere, fordelt på en faglig og administrativ stab. De står overfor et komplekst konkurranselandskap drevet av globalisering og den teknologiske revolusjonen, i tillegg til påvirkningen fra en global pandemi. Produksjonen av kunnskap og innovasjon er avgjørende for organisatorisk overlevelse (Uhl-Bien et al. 2007). Arbeidsoppgavene til de ansatte krever intellektuell kapital og blir stadig mer avhengig av individuelle bidragsyttere med betydelig kunnskap som foretrekker å jobbe uavhengig, eller i team der kunnskapen til flere individer er integrert. Det blir stadig vanskeligere for ledere på BI å ha all kunnskap, ferdigheter og evner nødvendig for å lede alle aspekter av kunnskapsarbeidet (Pearce & Manz 2005). Dette gjør ledelse mer komplekst og avhengig av tillit. Sannsynligvis vil man i mye større grad enn tidligere forvente en organisasjon som er tilrettelagt for delt lederskap, distribuerte team, og selvledelse. Det er naturlig at det vil forutsette gjensidig tillit, delegering og autonomi (Asting & Swanberg 2020, Glasø & Thompson 2018).

Pandemien sendte alle administrativt ansatte på BI på hjemmekontor over natten. Hjemmekontor var obligatorisk fra mars – juli 2020. I august 2020 fikk man være tilbake på kontoret dersom man jobbet i førstelinje, men det var fremdeles anbefalt hjemmekontor. I november 2020 ble vi igjen sendt på obligatorisk hjemmekontor frem til mai 2021. Igjen fikk vi komme på kontoret dersom man hadde førstelinjeoppgaver, hjemmekontor var fremdeles anbefalt. I desember 2021 ble vi for tredje gang sendt på obligatorisk hjemmekontor, og det er der vi er nå i januar 2022. Selv om hjemmekontor har vist seg å være mer produktiv enn

---

antatt har det også hatt visse baksider. Skillelinjene mellom jobb og fritid blir mer utydelige ved at alle er tilgjengelig digitalt hele døgnet på hjemmekontoret. Dette er en helsemessig bekymring. I tillegg har både skoler og barnehager vært nedstengt i perioder, som har medført at de ansatte skal drive barnepass og hjemmeskole i tillegg til sitt daglige arbeid. Dette har medført en ekstra arbeidsbelastning (De Paoli, upublisert). En tidvis digital og hybrid arbeidshverdag har tvunget frem et behov for større frihet for medarbeidere til å bestemme selv hvor de vil jobbe, i tråd med tidligere forskning på telearbeidere (Sewell & Taskin 2015).

I denne oppgaven vil jeg undersøke hvorvidt pandemien har medført endringer i arbeidshverdagen og forventninger til ledelse blant administrativt ansatte på BI Corporate.

### **BI Corporate**

BI Corporate er en forretningsenhet på BI som utvikler og tilbyr lederutdanning til organisasjoner, bedrifter og sektorer. På BI sitter et av Norges største fagmiljøer innen ledelse og lederutdanning er et etterspurt produkt i markedet. Avdelingen har en samlet omsetning på rundt 100MNOK. Over 50% av omsetningen kommer fra store offentlige kunder som; Utdanningsdirektoratet og Helsedirektoratet blant flere. Avdelingen består av tre fagteam; team helseledelse, team privat sektor og team utdanningsledelse. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på teamet jeg leder, team utdanningsledelse, som tilbyr lederutdanning til ledere innenfor skole og barnehagesektoren. Teamet består av individuelle bidragsyttere, fra forskjellige generasjoner, med betydelig kunnskap, og som er avhengig av hverandre for å fungere optimalt. Det er i dag 11 ansatte i teamet, to (2) boomers, to (2) generasjon X, fem (5) generasjon Y og to (2) generasjon Z. De er fordelt på seks (6) definerte roller i teamet; studentassistenter, koordinatore, operasjonelle (system) koordinatore, junior forretningsutviklere, senior forretningsutviklere og en leder. «Boomers» er født mellom 1946 og 1964, «Generasjon X» er født mellom 1965 og 1979, «Generasjon Y/ Millennials» er født mellom 1980 og 1995. «Generasjon Z» (også kjent som Gen Z, iGen eller Centennials), refererer til generasjonen som ble født mellom 1996 og 2012 (De Meuse & Mlodzik 2010).

---

## **Metodisk tilnærming**

### **Fenomenologisk metode**

Jeg anvender i denne oppgaven en fenomenologisk metode, med bruk av hermeneutisk tilnærming i den teoretiske analysen. Fenomenologi er både en filosofisk bevegelse og en kvalitativ forskningsmetode. Fenomenologi er definert som en studie av fenomener og hvordan disse manifesterer seg i erfaringene våre. Dermed også hvilken betydning de har i våre erfaringer. Hensikten med forskning innen fenomenologi er å vise menneskers erfaring med et fenomen for å forstå fenomenet. Data samles vanligvis inn gjennom dyptgående intervjuer, som kan forsterkes av deltakende observasjon. Analysen av dataene tolkes gjennom å identifisere temaer fra intervjuprotokollen og sorterer dem i tematiske klynger. Validitet i fenomenologi først og fremst avhengig av sammenheng av tolkninger av dataene. Funnene er gyldige i den grad at de resonnerer med erfaringer fra andre som har opplevd det aktuelle fenomenet (Klenke 2016).

### **Fenomenet ledelse under en pandemi**

I denne oppgaven ser jeg på fenomenet ledelse ut fra hvordan det oppleves for meg og mine medarbeidere, i tråd med nye lederperspektiv, og hvilke nye forventninger som har oppstått til ledelse etter en periode med store endringer i arbeidshverdagen og en global pandemi. Jeg tolker fenomenet ledelse som et fenomen med flere sider. Lederrollen er en side av ledelse. Ansatte er en annen viktig side, og samfunnet eller organisatorisk kontekst, der ledelse skjer, utgjør en tredje side. Den historiske situasjonen som har brakt alle disse faktorene sammen på et gitt tidspunkt er en fjerde side. I denne oppgaven ser jeg på min egen lederrolle og ansatte i en organisatorisk kontekst på BI Corporate. Den historiske situasjonen være preget av en global pandemi (Ladkin 2010).

Jeg er en av tre ledere på BI Corporate. Det kan være noen utfordringer ved å intervjuer medarbeidere man er leder for, da man er i et asymmetrisk maktforhold. Likevel mener jeg det er viktig for egen lederutvikling og for å strekke seg etter et godt yringsklima at man er åpen for tilbakemelding på eget lederskap og at man gjør seg selv klar over hvilke utfordringer og endringer en pandemi medfører med tanke på forventninger.



---

## Beskrivelse av intervjuer

Jeg har gjennomført kvalitative intervjuer med tre av mine medarbeidere som er ansatt på heltid, se spørreskjema (vedlegg I). Medarbeider 1 er en 29 år gammel kvinne født i 1992, som har jobbet på BI i fire år og på BI Corporate i ett år. Medarbeider 2 er en 47 år gammel kvinne født i 1975, som har jobbet på BI i 13 år, og på BI Corporate i to år. Medarbeider 3 er en 62 år gammel kvinne født 1959, som har jobbet på BI i 36 år og på BI Corporate i 10 år. Alle tre har stilling som koordinator på BI Corporate. Jeg valgte med hensikt å intervjuer tre fra ulike generasjoner på teamet for å undersøke om det er forskjeller i forventninger til ledelse basert på alder.

## Teori og analyse

Analysen er delt opp i tre tematiske klynger:

1. Beskrivelse av fenomenet ledelse; inkluderer analyse av svar på spørsmål 1- 3 i intervjuguiden (heretter S1-S3)
2. Forventninger til ledelse; inkluderer analyse av svar på spørsmål 5 og 8 i intervjuguiden (heretter S5 og S8)
3. Endringer i arbeidshverdagen; inkluderer analyse av svar på spørsmål 6 i intervjuguiden (S6)

### 1. Beskrivelse av fenomenet ledelse

Gjennom å svare på spørsmål 1-3 (S1-S3) kommer det frem en god beskrivelse av fenomenet ledelse og hva de ansatte mener er viktig for de fra en leder.

Viktigheten av kommunikasjon og evnen til å lytte kommer klart frem fra alle tre medarbeidere, i tillegg beskriver de gode ledere som autentiske med evnen til å skape gode relasjoner med sine ansatte, gjennom tillit, raushet, ekthet og empati.

#### *S1: Hva er ledelse for deg?*

Medarbeider 1 (heretter M1) fokuserer på kommunikasjon fra ansatt til leder.

Medarbeider 2 (heretter M2) knytter kommunikasjon opp mot målforståelse og tilhørighet. Og medarbeider 3 (heretter M3) snakker om viktigheten av å kunne ta ubehagelige avgjørelser og stå i dem. Dette handler også om en forventning av klar og tydelig kommunikasjon. I tillegg er en god relasjon og opplevelsen av å bli sett viktig for å oppleve god ledelse, når vi snakker om dårlig ledelse (S4) kommer

---

nettopp mangelen på dette opp. Jeg har valgt å ikke inkludere S4 i analysen da det ikke ga ny informasjon til analysen.

*En god leder for meg er en leder som har god kompetanse på feltet, som lytter og som er åpen for tilbakemeldinger og innspill. Og at man som ansatt får en følelse av at man spiller en rolle og er verdifull (M1).*

*Ledelse for meg handler om å få en gruppe/team, men også hver enkelt til å nå sine mål der alle føler de bidrar inn på sin måte og med sine styrker og der man kan få til vekst sammen Det må også være en tydelig kommunikasjon der alle forstår det felles målet og hvor man skal sammen, og det må skapes en tilhørighet i gruppen/teamet/avdelingen (M2).*

*Ikke skyve vanskelige temaer/saker under stol. Ta ubehagelige avgjørelser – og stå for dem. Informere om det som skjer på huset (M3).*

Gode relasjoner kan utløse energi hos ansatte som igjen kan gi høyere arbeidseffektivitet. For medarbeider 1 og 2 er det også viktig at en leder får frem de ansattes styrker og kompetanse, og lar de bruke det slik at de føler seg verdifull og at man bidrar. Det demper usikkerhet som fører til angst og konflikter. Tydelig kommunikasjon, informasjon og dialog er viktige egenskaper som alle tre knyttet til ledelse (Spurkeland 2015). Som leder er det viktig å kjenne til og ha gode kommunikasjonsferdigheter, dette er også en tydelig forventning fra de ansatte.

## **S2: Hvem er din(e) rollemodeller i ledelse?**

M1 beskriver sin rollemodell i ledelse som en som er “et vanlig menneske”. M2 beskriver en som er autentisk og raus og M3 en som innbyr til personlig kontakt. Det er tydelig at de peker ut autentiske leder når vi snakker om rollemodeller i ledelse. I tillegg beskriver de ledere som klarer å samle gruppen og skape en god relasjon og viser tillit.

*Jens Stoltenberg (...) klarte han å gi en følelse av at han også bare er et menneske, og at han ikke er så langt unna oss «vanlige dødelige» (M1).*

*En leder som er lite selvopptatt, autentisk, raus, tar seg selv lite høytidelig, har humor og klarer å samle en gruppe/team til felles mål (M2).*

---

*Det er de jeg får personlig kontakt med, som har vært mine rollemodeller. Jeg har et behov for å føle en gjensidig empati fra/til mine leder (M3).*

### **S3: Har du opplevd gode øyeblikk av ledelse?**

M1 og M2 beskriver gode øyeblikk av ledelse som de gangene de har følt seg sett. M2 mener videre at sårbarhet er viktig for å bygge ekte relasjoner, på samme måte fokuserer M3 på tillit og evnen til å bry seg om sine ansatte.

*Jeg verdsetter det å bli sett, og opplevelse av at jeg utgjør en forskjell for teamet i stor grad, og du er en god leder som også anerkjenner de i teamet og deres prestasjoner. Dette skaper godt miljø og en oppbyggende kultur (M1).*

*Jeg har opplevd at gode ledere har vært flinke på å se sine medarbeidere. Ledere bør også være gode på å vise sårbarhet selv. På den måten klarer de å skape en mye mer ekte relasjon til de rundt seg (M2).*

*Slik du er i dag i min jobbsituasjon. Du bryr deg om meg og du stoler på meg. Du stoler på at jeg gjør arbeidsoppgavene mine og kontrollerer ikke hva jeg gjør. Du bryr deg (M3).*

Rollemodeller innen ledelse fører naturlig til gode øyeblikk av ledelse da en autentisk leder er relatert til å oppnå resultater, altså utnyttelse av kompetanse, som de beskriver. En autentisk leder fører til emosjonell smitte, som i praksis betyr at de ansatte adopterer lederens positivitet og engasjement. Autentiske ledere som har selvinnsikt, skaper optimisme og tro på fremtiden og bidrar til positiv påvirkning på de ansatte som igjen har positiv effekt på organisasjonen. Videre vil en autentisk leder kunne vise sitt sanne selv ved også å uttrykke følelser som usikkerhet og sårbarhet, å være et helt menneske eller «hel v» (Kvålshaugen 2007, Ladkin & Taylor 2010).

## **2. Forventninger til ledelse**

Forventningene til tydelig kommunikasjon, tillit og en god relasjon har blitt enda mer tydelige i en digital og hybrid arbeidshverdag. Det blir tatt opp både under hva ledelse er og hvilke forventninger som ligger der. I tillegg er det viktig med tilstedeværelse fra ledere på alle nivåer og mulighet for å samarbeide mer på tvers av team. Dette forutsetter god kollektiv flyt: «Når flere mennesker samtidig

---

*oppnår en høy grad av felles interesse, begeistring eller mental fordypelse» som er et resultat av effektiv relasjonsledelse (Spurkeland 2015).*

***S5: Har dine forventninger til ledelse endret seg etter pandemien?***

M1 forventer at lederen fasiliterer for faste møtepunkt i en hybrid arbeidsdag. M2 forventer en leder som er interessert i sine ansatte og som bryr seg. M3 forventer en tilstedeværende leder som klarer å holde de ansatte informert og være i kontakt med de gjennom ulike kanaler når man jobber både fysisk og digitalt.

*Jeg har en forventning om at man finner et tidspunkt ila uken hvor alle kan treffes på kontoret. Både for samarbeid i team, men også på tvers av avdelingen. Fleksibilitet, men samtidig noen faste holdepunkter ila uken (M1).*

*Den delen som handler om relasjonsbasert ledelse, har nok blitt enda viktigere. Det å se sine ansatte, være interessert i hvordan de har det, snakke åpent med de om ting som er vanskelig er enda viktigere nå for å skape motivasjon og en opplevelse av mening med jobben og mestring (M2).*

*Jeg synes du som leder har vært mer aktiv og tilstedeværende under pandemien ved å kalle inn til samtaler, ta en tlf (uten at det er en grunn), dele det som skjer på møter utenfor avdelingen. Positivt med de ulike plattformene vi har Det er lettere å ta kontakt både med deg og de andre på teamet (M3).*

I dag jobber vi stadig mer digitalt og hybrid, det blir derfor enda mer viktig å planlegge fysiske møter nøye, gjerne på meningsfylte møteplasser. Meningsfylte møteplasser skaper et grunnlag for tillit, samhørighet og følelsen av mening med arbeidet som gjøres. En meningsfull møteplass er subjektivt og innebærer det som er meningsfylt for den enkelte Likevel, de kan deles ved at man introduserer meningsfylte møteplasser for andre kan de også bli meningsfylte for dem. Ved å gjøre det deler man noe personlig som viser tillit, følelse og ekthet, som igjen skaper gode relasjoner (De Paoli, upublisert).

***S8: Hvilke forventninger har du til ledelse generelt, både i teamet og eller i avdelingen/divisjonen?***

M1 og M2 forventer at ledelsen på BI Corporate skal skape en felles avdelingskultur og et miljø som oppleves trygt og åpent. M3 ønsker

---

tilstedeværende ledere. Gjennom pandemien har vi opplevd at de tre teamene har sklidd mer fra hverandre da vi ikke har hatt like mange naturlige møtepunkt som når vi var på kontoret. Dette kommer tydelig frem at det er forventet at tas tak i.

*Jeg har en forventning om en ledelse som tar imot forslag og meninger, og hvor det skal være trygt å snakke sammen. Både på og utenfor jobben (M1).*

*At man klarer å skape en felles avdelingskultur der man føler en tilhørighet på tvers av teamene i avdelingen og man føler at man er avhengig av hverandre i større grad enn i dag. Innad i teamet håper jeg vi kan ha en stor grad av trygghet og åpenhet til å kunne dele det som potensielt ikke fungerer, og at man skaper et åpent ytringsklima for å sammen nå målene vi har satt oss (M2).*

*Mer tilstedeværelse av ledere på flere nivåer. Deg, som min leder, ønsker jeg skal være like mye til stede som du alltid har vært (M3).*

Tilstedeværende ledelse i det digitale er en ledelsestilnærming som tar utgangspunkt i at teknologi, hjemmekontor, 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. Å lede digitalt krever nye ferdigheter som å lytte, fokusere og å skape kontakt gjennom skjermen. For å få til å bygge relasjoner i det digitale, må ledere lære seg å kommunisere godt i digitale møter, skape tilstedeværelse i det digitale ved at sanser, følelser og tanker er fokuserte og er her-og-nå (Caulat 2012, De Paoli 2020).

### **3. Endringer i arbeidshverdagen**

De ansatte opplever store endringer i arbeidshverdagen under/etter pandemien. Både med tanke på arbeidstider, lunsj og fysisk og sosialt arbeidsmiljø. Det rapporteres om lavere opplevd stress og en opplevelse av mer tid og effektivitet. I motsetning oppleves det som vanskelig å logge seg av arbeidet og terskelen for å være syk på hjemmekontor er høy. I tillegg er det vanskelig å ha gode vaner for å ta seg pause og ha lunsj, det meste skjer på pulten. Det rapporteres om et savn etter kollegaer og de uformelle møtene og kaffepausene.

---

**S6: Hvordan har din arbeidshverdag endret seg etter/under pandemien?**

Svar på dette spørsmålet var mer sammensatt og bar preg av en ambivalens. Det var hverken enstydig positivt eller negativt.

*Min arbeidshverdag har endret seg i form av at jeg når jeg er på hjemmekontor starter tidligere på jobb, som et resultat av at jeg legger meg tidligere enn før. Lunsjen er kanskje ikke så viktig lenger, når man er på hjemmekontor. Dette er en rutine jeg ikke har klart å innarbeide. Imidlertid har jeg vært flinkere til å komme meg ut på en liten gåtur ilt arbeidsdagen, som gjør veldig godt for konsentrasjon og kropp. Jeg sitter hver dag ved kontorpulten som er satt opp hjemme, noe som er kjempeviktig for meg for å kunne ha en produktiv og effektiv dag. Det er ikke gunstig med hjemmekontor med tanke på plass og miljø hjemme, men jeg setter pris på å kunne ha hjemmekontor/hyttekontor innimellom. Det synes jeg er en fin kombinasjon (M1).*

*Man har blitt mye mer fleksibel og har nok endret arbeidsvanene sine en del. Det jeg synes har vært positivt er at jeg kjenner på mindre stress ift å rekke frem og tilbake, og jeg er mer effektiv når jeg jobber alene hjemme. Det er mindre forstyrrelser og jeg klarer å jobbe mer sammenhengende over tid. Jeg må likevel skape meg noen rutiner og faste vaner hjemme for at ikke det blir litt jobb hele tiden. Det er mye lettere å hele tiden være pålogget både fysisk og i hodet, noe som er tyngre enn da man var på jobb på kontoret. Det kan lett skapes en forventning at man skal være tilgjengelig, samt jobbe, selv om man er litt syk eller har syke barn, kanskje mer enn tidligere. Det kan ofte føles vanskelig å si i fra at nå er man helt logget av (M2).*

*Mange endringer. Nå har det snart gått to år. Jeg var nok mer aktiv på tur, trening og pauser til å begynne med. Til å begynne med avtalte jeg å gå turer med kollegaer, jeg ble med på onsdagstrimmen på zoom, jeg tok lunsj, jeg beveget meg mer. Det siste halvåret har det blitt annerledes. Jeg trivdes veldig godt med å dele uken (3 dager på jobb og 2 dager hjemme). Håper jeg kan fortsette med det. Det gjorde at jeg ikke følte meg så sliten og hadde mer overskudd når uken var over. Det har faktisk vært det positive med pandemien, jeg har ikke blitt sliten av å være på jobb (åpent landskap med støy, reiseveien). I dag er arbeidssituasjonen blitt som følger: Står opp litt senere enn vanlig, logger meg på PC/jobb kl. 0800, sitter på eget rom/kontor med god pult og stol. Lunsjen blir som regel fortært*

---

*foran PC eller i 20 min. på kjøkkenet. Det blir ikke til at jeg bruker lunsjen til turer og det blir som regel lengre arbeidsdager enn når jeg var i Nydalen. Jeg har også anledning til å dele opp arbeidsdagen min på en annen måte (når jeg ikke har møter). Besøke en gammel mor midt på dagen og heller jobbe lenger etter kl. 15. Jeg savner fysisk kontakt med kollegaer. Det er greit med Teams, men du møter ikke de du møter i trappen, kantinen, ved kaffetrakteren. Jeg savner å se lederen og andre ledere mer. Du møter dem ikke tilfeldig mer (M3).*

Flere endringer i arbeidshverdagen krever et større fokus på ledelse og hvilke ledelsesperspektiv som er relevante å benytte seg av i en digital tid. Det er tydelig at interaksjonen og prosessene mellom leder og ansatt er det som blir vektlagt og at man forventer en leder som klarer å være autentisk, tilstedeværende og relasjonell, i tråd med nyere lederperspektiv. Det vil være viktig å identifisere meningsfylte møteplasser man kan benytte seg av under fysiske møter i tiden fremover for å skape et grunnlag for tillit, samhörighet og følelsen av mening med arbeidet som gjøres (De Paoli, upublisert).

### **Relevant ledelsesperspektiv for en digital tid**

Gjennom analysen har jeg identifisert fire områder som jeg må fokusere på som leder i den nye hybride arbeidshverdagen; (1) kommunikasjon, (2) tilstedeværende ledelse, (3) relasjonsledelse og (4) autentisk ledelse. For å være en tilstedeværende leder i praksis må man kunne håndtere alle disse områdene.

#### **Tilstedeværende ledelse i praksis i en digital tid**

Vi har nå vært igjennom en lang periode med mange endringer i arbeidshverdagen og arbeidsmetoder. Gjennom nesten to år har vi hatt lange perioder hvor vi har sittet på hjemmekontor. De ansatte som jeg intervjuet i denne oppgaven legger vekt på at det er mange positive sider med hjemmekontor, man har en større fleksibilitet og det oppleves mindre stress i hverdagen. I tillegg kommer det frem at man føler seg mindre slitne. Det kan virke som at den store utfordringen er å skape seg gode vaner på hjemmekontoret og at man mister de uformelle møteplassene. Tilbakemeldingen er videre at jeg som leder oppleves som tilstedeværende. Dette er nok på grunn av at vi har hatt flere korte, uformelle og

---

planlagte samtaler hver uke siden pandemien inntraff enn vi hadde før. Det ble fort et behov, for meg som leder, å sjekke innom for å vite hvordan de ansatte hadde det. Ikke for å detaljstyre dem, men fordi jeg ikke kunne “føle på” en god eller dårlig stemning når vi satt så langt unna hverandre. Tidligere, når vi alle satt sammen i åpent landskap, var jeg avhengig av å lese kroppsspråk og stemningen i rommet. Jeg tok da tak i eller tok en samtale med de basert på denne følelsen. Når man sitter langt fra hverandre måtte dette planlegges på en helt annerledes måte. Jeg har derfor hatt en halvtimes en-til-en samtale med alle mine ansatte annenhver uke, i tillegg til ukentlige teammøter, fredagslunsjer og prosjektmøter. En-til-en samtalene har vært et møtepunkt som skal være uten agenda og jeg har oppfordret til at vi tar det som en “walk-and-talk”, så kan man bevege seg litt samtidig. Jeg opplever at dette har vært en kritisk faktor for at alle de ansatte har følt seg sett og har en følelse av at jeg er tilgjengelig. Jeg har aldri tidligere vært så nært på mine ansatte. Det handler ganske enkelt i stor grad om å være interessert i de man jobber med - at man innstiller seg på dem og at fokus er rettet mot dem (De Paoli, upublisert).

Tilstedeværelse knyttes gjerne til det å være ærlig og ekte, eller autentisk. Ærlighet fører videre til tillit som er vesentlig for godt samarbeid og ledelse. Det kommer tydelig frem at de ansatte setter pris på ledere som er ekte eller “hel ved”. Ved å være seg selv får en autentisk leder lettere folk med seg. For å lede overbevisende krever det at en er tilstede i hode, følelsene og kroppen (De Paoli, upublisert). Selv om jeg, litt tilfeldig fordi det var før jeg startet på studiet “Tilstedeværende ledelse”, oppdaget at man kunne være nære på og tilstedeværende som leder for sine ansatte selv når vi satt på hjemmekontor, anerkjenner jeg at jeg som leder har forbedringspotensialer. For det første tror jeg at man må jobbe med å være selvbevisst, lyttende og oppmerksom hele tiden når man jobber digitalt, fordi man ikke har de samme kroppslige “cues”. Dette betyr at vi mister noe av informasjon og mulighetene for å påvirke andre som vi ville hatt ved å være i samme rom. Det kan føre til misforståelser av det som blir kommunisert og dermed lav tillit. I motsetning kan det skape en mer involverende organisasjon hvis en bruker teknologien og plattformene på riktig måte i kommunikasjon (Ropo et al. 2015, De Paoli 2020).



---

Derfor er det andre punktet som blir viktig for meg som leder å jobbe med kommunikasjon. Det er viktig å være mer planlagt i kommunikasjonen, og dette er også et tema som blir tatt opp som en forventning til ledelse av de ansatte jeg intervjuet. Kommunikasjonen på BI har endret seg etter pandemien, da vi i større grad enn tidligere jobber digitalt og kommuniserer i flere ulike digitale kanaler. Det betyr at vi må ha en tydelig kanalstrategi og at vi må være enige om hva som skal kommuniseres hvor, og når. Når vi jobber digitalt presses vi på den ene siden til mer åpenhet, samarbeid og interaksjon, som på mange måter gir næring til estetikk, kroppslig og delt ledelse. På den annen side må vi jobbe med mennesker vi ikke kan se og ledere må lede mennesker de ikke kan se (Ropo et al. 2015, De Paoli 2020).

Når man skal kommunisere noe som kan tolkes på flere måter bør det foregå synkront ansikt- til-ansikt eller over telefonen for å kunne være tilstedeværende i kommunikasjonen, og lytte til og respondere på tilbakemeldinger (De Paoli, upublisert). Da bør man benytte seg av syv viktige kommunikasjonsferdigheter i dialog; (1) Lytt aktivt, (2) Still åpne spørsmål, (3) Vis anerkjennende atferd, (4) Bygg på andres tanker og ideer, (5) Involver alle, (6) Avklar standpunkter, (7) Argumenter konstruktivt. Dette er et effektivt virkemiddel for relasjonell ledelse (Spurkeland 2015). Likevel, all kommunikasjon trenger ikke å være synkron, noen ganger er det fint å ha en epost med informasjon eller en video man kan gå tilbake til og se flere ganger. Dette gjelder særlig viktig informasjon som man må huske, f.eks. beskrivelser av arbeidsprosesser. Som leder må man også være bevisst på hvilke utfordringer som finnes ved digital kommunikasjon og møter som; manglende fokus, distraksjoner, bilder som distraherer, digital utmattelse, mindre sosial prat, fare for subgrupper, manglende engasjement og tillit er mer krevende (se tabell vedlegg II). Noen ganger er det mest hensiktsmessig med fysiske møter. Dette gjelder ved krevende oppgaver som krever nytenking og som er avhengig av flere personer sin kompetanse og samhandling. Det er også viktig å tenke igjennom hvor man skal møtes fysisk og identifisere meningsfulle møteplasser (De Paoli, upublisert).

Fremtidens leder må tåle forandring og være tilstedeværende for sine ansatte, både som empatisk og lyttende, men også tydelige. Medarbeidere må vite hvem som er

---

leder og hvilke mål og forventninger lederen har. Dette er det tredje punktet det er viktig for meg som leder å jobbe med for å skape både tillit og klare retningslinjer i en ny arbeidshverdag som er mye mer avhengig av autonomi enn tidligere. Jeg må skape et klima for god samledelse hvor alle drar i samme retning. Dette er et sentralt premiss for tilstedeværende ledelse, og teamarbeid er samledelse satt i system. Det er en forutsetning for god tilstedeværende samledelse at det er utviklet gode klare mål og standarder for den enkelte og for enheten. Basert på dette premisset har jeg nettopp startet opp teamworkshops en gang i semesteret hvor fokuset er på nettopp dette. Hvilke kvalitetskrav jobber vi etter, hvilke forventninger har vi til hverandre og hvordan skal disse imøtekommes for å fungere bedre som et team. Dette har vist seg veldig viktig da det ellers fort kan oppstå misforståelser eller forventninger man ikke er bevisst, både mellom leder-ansatt og ansatt-ansatt.

### **Avsluttende kommentarer**

Gjennom denne oppgaven har jeg fått bedre innsikt i hvilke forventninger mine ansatte har til ledelse etter en lang periode med pandemi og hjemmekontor som har ført til store endringer i arbeidshverdagen deres. I utgangspunktet trodde jeg at jeg ville finne større forskjeller i forventningene basert på alder, fordi jeg antok at forskjellen i den digitale kompetansen ville ha stor betydning for opplevelsen av hjemmekontor og forventninger til lederstøtte. Jeg fant, noe overraskende, at dette ikke var et funn, det er ikke store forskjeller i forventningene til mine ansatte på 28 år, 47 år og 62 år. De hadde alle de samme forventningene til å bli sett, hørt, anerkjent og lyttet til. I tillegg var de opptatt av at kommunikasjon og relasjoner var blitt viktigere enn tidligere, både for å ha gjensidig tillit og klare mål og forventninger.

Jeg hadde forutsett at mine medarbeidere hadde en større bevissthet til at deres forventninger til ledelse har endret seg under pandemien, altså at det var et klarere skille på hvordan forventningene var før pandemien inntraff kontra i dag. Det jeg fant, som egentlig ikke er veldig overraskende, er at etter to år med pandemi er ikke de nye forventningene “nye” lenger, de har eksistert gjennom hele perioden. Derfor ble noen av spørsmålene i intervjuguiden litt overflødige og ga ingen ny informasjon til oppgaven. Jeg valgte å ikke legge frem S7 i analysen “Hva slags

---

behov har du for ledelse etter pandemien?”, da jeg fikk de samme svarene som under S5 “Har dine forventninger til ledelse endret seg etter pandemien?”

Jeg vil som leder fremover fortsette å jobbe med å være en tilstedeværende leder, gjennom å være tilgjengelig for mine ansatte til faste både formelle og uformelle møter. Jeg skal jobbe med å være mer bevisst på kommunikasjon og kanaler. Til slutt skal jeg opprettholde faste workshops for å fremme tilstedeværende samledelse og tydelig ledelse. Funnene i denne oppgaven vil bli presentert i en teamworkshop for videre arbeid og refleksjon.

---

## Referanseliste

Asting, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? I Praktisk økonomi & finans, årg 36, 3/2020. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>

Caulat, G. (2012). Virtual leadership – learning to lead differently. Oxfordshire, UK. 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, Vol. 26, Issue 1, pp. 77–86.

De Meuse, K., & Mlodzik, K. (2010). A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management. People and Strategy, 33(2), 50-58.

De Paoli, D. (2015). Virtual organizations - a call for new leadership. In Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. (Eds), Leadership in Spaces and Places. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

De Paoli, D. (2019, 2. November). Kommunikasjon i ledelse – en dyd av nødvendighet. [Podcast] Hentet fra <https://tilstedevaerendeledelse.podbean.com/e/9-øystein-bonvik-kommunikasjon-i-ledelse---en-dyd-av-nødvendighet/>

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? I Praktisk økonomi & finans, årg 36, 3/2020. Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

De Paoli, D. (2022 upublisert) Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid. Cappelen Damm.

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

Klenke, K. (2016). Qualitative Research in the Study of Leadership: Second Edition, Emerald Publishing Limited. ProQuest Ebook Central,

---

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/detail.action?docID=4500561>.

Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? *Magma*, nr. 5.

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

Ladkin, D. (2010). Rethinking leadership. A new look at old leadership questions. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 1–33, (33 p.)

Pearce, C. L. & Manz, C. (2005). The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 130-140.

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? In Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., & De Paoli, D. (Eds), *Leadership in Spaces and Places*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 1–27.

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

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*, Vol. 36 (11), 1507-1529.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*. Vol. 17, pp. 654 – 676.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era., *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, Issue 4, pp. 298-318.

---

## Vedlegg I

### Intervjuskjema

1. Hva er ledelse for deg?
2. Hvem er din (e) rollemodeller i ledelse?
3. Har du opplevd gode øyeblikk av ledelse?
  - a. Kan du beskrive det
4. Har du opplevd dårlige øyeblikk av ledelse?
  - a. Kan du beskrive det
5. Har dine forventninger til ledelse endret seg etter pandemien?
  - a. I så fall på hvilken måte?
6. Hvordan har din arbeidshverdag endret seg etter/ under pandemien? (mtp arbeidstid, arbeidsvaner, arbeidsrutiner, arbeidssteder (kontorpult, seng, cafe etc.), lunsj og pauser, kommunikasjonsplattformer, sport og turer, hyppighet i kommunikasjon med leder/medarbeidere)
7. Hva slags behov har du for ledelse etter pandemien?
8. Hvilke forventninger har du til ledelse generelt, både i teamet og ellers i avdelingen/divisjonen?

---

## Vedlegg II

### Utfordringer med digital ledelse og digitale møter - og hvordan imøtekomme dem

---

Manglende fokus	Fokus- og meditasjonsøvelser i starten av møter Legge inn pauser Avklare når og om video og 'mute' funksjon skal på Arbeide med stillhet La folk bevisstgjøres ens følelser Fasilitere prosess i digitale møter
Distraksjoner	Deltagerne velger rom uten forstyrrelser (hjemme eller på kontoret) Klare regler for å unngå at deltagere parallelljobber under deltagelse på digitale møter
Bilder kan distrahere	Bruke telefon i stedet for billedbasert kommunikasjon Oppøve evnen til å lytte; innhold, stemmer og pauser

---

Digital utmattelse	Alternere mellom telefon- og videomøter Begrense både omfang og lengden på digitale videomøter Digitale møter må planlegges og forberedes godt av alle
Mindre sosial prat	Stimuleres ved å sette 'friprat' på agenda 'Den digitale kaffekoppen' og andre sosiale tiltak innføres
Svakere org. tilhørighet	Snakke med én- og én Bruke filmer, opptreden, kunst og kultur, fysiske innslag
Fare for subgrupper	Likestille alle deltagerne slik at alle eller ingen deltar på digitale møter Unngå 'vi på hovedkontoret' subgruppe
Tillit mer krevende	Utvikle gode relasjoner Tilstedeværende god kommunikasjon
Manglende engasjement	Tenk på møtet som en TV-opptreden Bruke teknikker fra film og TV for å fange oppmerksomhet Engasjere ved historiefortelling og følelser

---