



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

Ørjan Gangnes

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Multitasking blant ledere – er det effektiviserende eller bare bekymringsløs distraksjon fra virkeligheten?

Navn på veileder *: Donatella De Paoli

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG	II
INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING	1
BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	1
BESKRIVELSE AV KONTEKSTEN TIL ORGANISASJONEN	1
HVLKE TYPER DATA BYGGER PROSJEKTOPPGAVEN PÅ?	3
HVA KOMMER UTOVER I OPPGAVEN – HVA KAN DU GLEDE DEG TIL?	3
DEFINISJON AV MULTITASKING	3
<i>Hva gjør at vi multitasker, enten det er digitale eller fysiske møter?</i>	3
METODISK TILNÆRMING.....	4
PRAKTISK ØVELSE	5
TEORI OG ANALYSE.....	6
PRESENTASJON AV TEORIER	6
<i>Tilstedeværende ledelse</i>	6
<i>Myndiggjørende ledelse – empowering leadership</i>	6
<i>Selvledelse</i>	7
ANVENDELSE AV TEORIENE	7
KONSEKVENSER FOR UTFØRELSE AV LEDERROLLEN	9
KONSEKVENSER FOR LEDER- OG UTVIKLINGSMØTENE	11
RELEVANT LEDELSESPERSPEKTIV (FUNN/RESULTATER/RETNING).....	13
TILSTEDEVÆRENDE LEDELSE SOM LEDERPERSPEKTIV	14
DET MÅ SKAPES MENINGSFULLE MØTER OG STEDER	14
SELVLEDELSE – OPPGAVELØSING	15
REFERANSER	16
VEDLEGG 1: POLICYER/KJØREREGLER FOR INTERNE MØTER	18

Sammendrag

Som student ved Handelshøyskolen BI og kurset Tilstedeværende ledelse - i en digital tid, så fikk jeg en økt oppmerksomhet mot det som irriterte meg mest ved andre. Nemlig at de ikke var tilstedeværende, eller at de multitasket. Selv ble det en erkjennelse at jeg ikke var noe bedre enn andre når alt kom til alt. Denne prosjektoppgaven skal se på multitasking i ledergruppen til sektor Helse, omsorg og velferd i Østre Toten kommune. Den vil peke på noen av utfordringene og gi noen forsøk på svar.

Multitasking er mer utbredt enn vi tror. Det utøves i mange former, og det irriterer omgivelsene våre mer enn vi tror. Det å kunne være til stede med hele seg, både fysisk og mentalt, er helt essensielt for at ledergrupper skal fungere best mulig. Det er også helt avgjørende for å kunne utøve ledelse i det daglige. Det påvirker også utviklingsarbeidet som ledergrupper skal jobbe med.

Jeg ønsker å aktualisere tilstedeværende ledelse og selvledelse som ledelsesperspektiver. Med den kunnskapen jeg har tilegnet meg, så kan dette være gode ledelsesperspektiver som kan belyse multitasking på en god måte.

Tittelen på prosjektoppgaven er:

Multitasking blant ledere – er det effektiviserende eller bare bekymringsløs distraksjon fra virkeligheten?

Jeg vil til slutt takke for en svært engasjert høst, med spennende samlinger, interessant pensum og gode refleksjoner. Dette har vært med å utvikle meg som leder. Jeg kommer også til å ta med kunnskapen tilbake til Østre Toten kommune og NAV, som vil dra nytte av dette.

Introduksjon og problemstilling

Bakgrunn og problemstilling

Multitasking – det er elsket og hatet. Og aldri har det vært mer aktuelt å snakke om. Pandemien fikk frem det beste og det verste i oss mennesker. Mange ble tvunget bak en skjerm og måtte kommunisere gjennom den. Forfatteren av denne oppgaven har aldri gjort så mye i løpet av en arbeidsdag. På en av de mest effektive arbeidsdagene hadde jeg ni teamsmøter, og hadde besvart nærmere 20 e-poster, oppdatert teamsveggen tre ganger og besvart på ulike chatter gjennom dagen. Alt dette skjedde underveis i en tett pakket møtedag. Hva fikk meg egentlig til å gjøre dette? I retroperspektiv så er jeg langt i fra stolt over at jeg utførte så mye samtidig. Jeg husker ikke den dag i dag hva de møtene eller samtalene med mine medarbeidere handlet om. Hva skjedde etter at vi begynte å møtes fysisk? Jo flere av oss fortsatte multitaskingen i et rykende tempo.

Jeg er en del av ledergruppen, som enhetsleder og NAV-leder, i sektor Helse, omsorg og velferd i Østre Toten kommune. Problemstillinger knyttet til multitasking fanget min interesse etter at jeg startet på dette dagsaktuelle studiet på BI. Jeg har derfor kommet frem til disse problemstillingene:

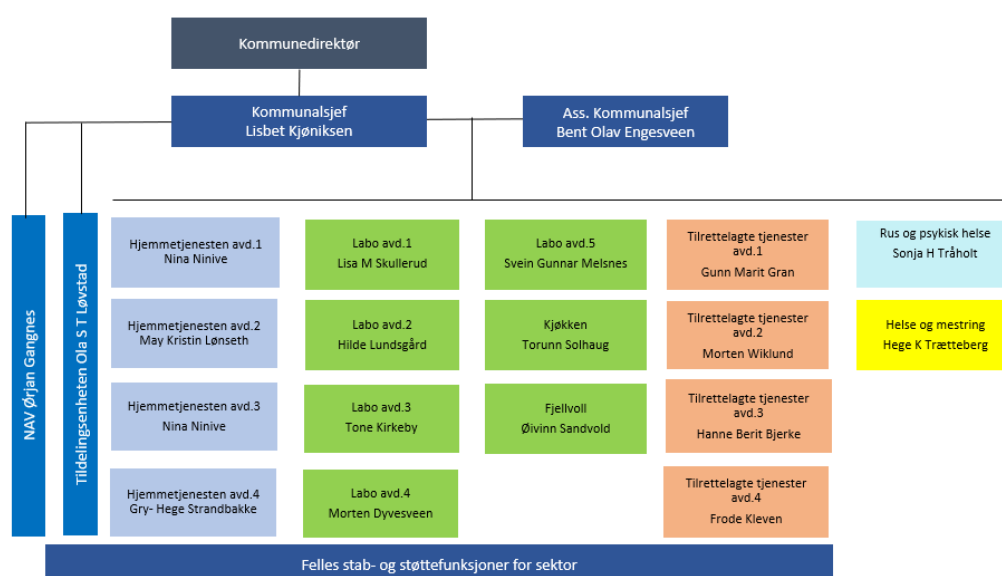
Problemstillinger for denne prosjektoppgaven er:

1. Hva er driveren for multitasking i ledergruppen for Helse, omsorg og velferd i Østre Toten kommune?
2. Hva er konsekvensene av multitasking i ledergruppen?
3. Hva slags ledelsesperspektiv preges ledergruppen av?
4. Hvilket ledelsesperspektiv og tilnærming bør ledergruppen ta for å få bukt med multitasking?

Beskrivelse av konteksten til organisasjonen

Det er ledergruppen til sektoren «Helse, omsorg og velferd» (HOV) i Østre Toten kommune som skal studeres. Dette er en ledergruppe som ledes av en kommunalsjef og en assisterende kommunalsjef. Disse har delt tjenesteområdene i

sektoren mellom seg. Ledergruppen består av 19 enhetsledere, som har ansvar for hver sin enhet. Se organisasjonskart under. I tillegg har HOV en egen stab, som skal kunne løse driftsoppgaver for lederne. Denne ledergruppen ble omorganisert 1. januar 2020, til det den er i dag. Den besto tidligere av en mindre gruppe enhetsledere, som hadde hver sine avdelingsledere. Enhetslederne rapporterte til kommunalsjef. Enhetsleder-leddet ble fjernet i omorganiseringen og avdelingslederne «rykket opp» til å bli enhetsledere. Ledergruppen gikk fra å ha få medlemmer, til å bli en stor gruppe. Dette gjorde også til at flere «førstelinjeledere» ble ledere med et bredere ansvarsområde. Her er organisasjonskartet for sektoren:



Bildet er hentet fra internt dokument for evaluering av omorganiseringen.

Bakgrunnen for ny organisering var for å skape et kollektivt lederskap, med ledere som har endringskapasitet. For å sitere kommunalsjefen: *Lederne må forstå omgivelsene sine og kunne navigere i dette. Dette fordrer at de kan lede seg selv og evner å prioritere.*

Etter omorganiseringen har enhetslederne fått mange driftsoppgaver som har hatt stor oppmerksomhet. Ledergruppen har ikke fått forankret seg godt nok sammen, på grunn av pandemi og dataangrep. Pandemien gjorde at møteformen ble digital og at kritisk drifts- og bemanningssituasjon måtte løses. Utviklingsarbeid ble derfor av enhetslederne i liten grad prioritert. 9. januar 2021 ble kommunen rammet av et dataangrep som satte hele organisasjonen ut av spill. Dette rammet

enhetene ulikt. De aller fleste måtte innføre manuelle rutiner. NAV slapp billigere unna, i og med de var på eget nett og etablerte samarbeid med nabokommunen. Pandemi og dataangrep har gjort sitt til at ledergruppen ikke har blitt godt nok forankret sammen, i og med at ny organisering ble gjennomført noen få måneder før pandemien nådde Norge. Nå må det jobbes med at alle enhetsledere skal ha et overordnet syn for hele sektoren. Ikke bare egen enhet.

Hvilke typer data bygger prosjektoppgaven på?

Prosjektoppgaven bygger på kvalitative data fra ledergruppen.

Det er gjennomført intervjuer med enhetsledere og kommunalsjefer i Østre Toten kommune. Det har også vært et intervju med direktør for NAV Innlandet.

Bakgrunnen for dette er at han er leder for NAV-leder i kommunen, sammen med kommunalsjef.

Hva kommer utover i oppgaven – hva kan du glede deg til?

Det vil komme mange gode poenger av god ledelse og multitasking. Jeg vil komme inn på konsekvenser multitasking har og om det er effektiviserende.

Jeg tror jeg vil finne:

- Dårlig samvittighet for at man multitasker
- At multitasking er utbredt og mer vanlig enn vi tror
- At ledere mener årsaken til multitasking er at de har for mye å gjøre

Disse punktene og svarene på spørsmålene jeg har stilt lenger opp, blir det spennende å se om vi får svar på.

Definisjon av multitasking

Det er ulike definisjoner av multitasking. Jeg har valgt å forholde meg til at multitasking handler om å delta i to eller flere aktiviteter samtidig. (Wang & Tchernev, 2012) Dette henger godt sammen med definisjonen om parallelljobbing, der vi gjør to eller flere oppgaver samtidig. (De Paoli, 2022 upublisert)

Hva gjør at vi multitasker, enten det er digitale eller fysiske møter?

Dette er et relevant spørsmål som jeg tar inn tidlig for å ramme inn prosjektoppgaven. Det som er bakenforliggende til at vi multitasker i en møtesituasjon, er at vi opplever tema i møter som lite relevant for oss. Alle som er

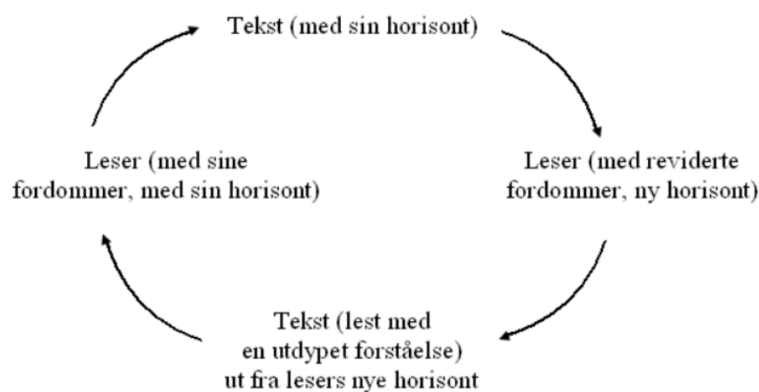
intervjuet, bekrefter dette. Dette er en subjektiv vurdering den enkelte gjør underveis. Når vi multitasker utenfor møter, så er det presserende driftsoppgaver, forstyrrelser og svak selvledelse som er årsakene. Det gjør at vi hopper fra oppgaver før vi gjør oss ferdig, har flere «baller i luften» samtidig osv. Multitasking kan være alt fra å lese/svare på e-post, holde seg oppdatert på teams, ordne vaktplaner, lese på andre nettsider, besvare telefon eller et spørsmål i døra, eller bare det å la tankene hvile på noe annet. Som for eksempel det å tenke på hva man skal ha til middag. For min egen del så kjenner jeg meg igjen i det som har kommet frem i intervjuene. Jeg multitasker spesielt i «passive videomøter». Det vil si møter der vi som møtedeltakere ikke blir engasjert. Multitasking er på god og vondt. Sitter det langt inne å innrømme at vi multitasker? Eller kommer den dårlige samvittighet over manglende tilstedeværelse frem i lyset?

Metodisk tilnærming

Denne oppgaven baserer seg på kvalitativ metode. Det er datagrunnlag fra seks ledere og deres muntlige beretninger. Mitt mål var å få belyst hvor utbredt multitasking er i denne ledergruppen, og deres egen opplevelse og forståelse. Det er et lite utvalg av ledere, men allikevel representativt. I og med jeg selv er en del av ledergruppen var det enkelt å få tilgang til ledere som kunne bidra. Det har vært et tilfeldig utvalg av ledere som er intervjuet. De har uttalt seg fritt om problemstillingene. Ut ifra det som kommer frem, og sett opp mot teoriene, så har de ikke lagt bånd på seg ved at de kjenner meg og at vi har en relasjon.

Jeg bruker hermeneutisk- og fenomenologisk metode for å tolke funnene. Fenomenologien har sitt utspring fra Edmund Husserl (1859-1938). Han var en tysk filosof og regnes som fenomenologiens far. Fenomenologi handler om å se det som analyseres i den konteksten den opererer i. Donna Ladkin beskriver det på en fin måte: *Husserl's solution was to 'return' to the things themselves.* (Ladkin, 2020, s. 16) Det handler om at vi ikke ser fenomenet, i dette tilfelle multitasking, abstrakt og teoretisk, men i den konteksten den operer i. Vår egen bakgrunn og forståelse av fenomenet er med å påvirke definisjonen av den. Derfor vil det være naturlig å forstå fenomenet ved å intervju flere personer for å få frem deres forståelse. Det vil kunne gjøre at vi får flere svar. (Ladkin, 2020)

Hermeneutisk metode er en forståelsesteori. Hans-Georg Gadamer (1900-2002) var en tysk filosof som skrev verket «*Wahrheit und Methode*» (Sannhet og Metode). Dette beskrives som «*de samlede verker*» for hermeneutisk tradisjon. (Krogh, 2003, s. 235) Dette handler at vi må starte med vår egen forståelse og fordom når vi skal forsøke å forstå et fenomen. Veien videre blir å utforske dette med tekster, forskning og intervjuer. Det vil kunne gi en ny, utvidet eller endret forståelse eller fordom. I hermeneutikken bruker man horisontbegrepet og sirkelvandring for å beskrive forståelsesteorien. Se bilde under som beskrivelse:



Bilde er hentet fra (Krogh, 2003, s. 249)

Så når jeg bruker denne teorien om Multitasking, så må jeg starte med min egen fordom og forståelse. Jeg søker ny fordom og forståelse gjennom intervjuer og kilder, før jeg får en ny, endret eller utvidet forståelse av multitasking.

Praktisk øvelse

Jeg har utfordret noen av lederkollegaene mine med en øvelse. Tidligere forskning peker på at de som multitasker bruker i snitt 21% mer tid på å løse oppgavene. (Wang & Tchernev, 2012) I den nevnte undersøkelse så gjaldt det studenter. Derfor har jeg gjort et lite forsøk med fire ledere for å se om det kan være en sammenheng. De fikk to oppgaver:

Oppgave 1 – de skal skrive ordet MULTITASKING og tallene 1 til 12 (123456789101112) etter hverandre.

Oppgave 2 – de skal skrive annenhver bokstav og tall av MULTITASKING og tallene 1 til 12.

M1U2L3T4I5T6A7S8K9I10N11G12.

Tiden de bruker på disse to oppgavene registreres.

Resultatet beskrives senere og vil illustrere hvorvidt det lønner seg å gjøre ferdig en oppgave om gangen, eller om det lønner seg å parallelljobbe.

Teori og analyse

Bakgrunnen for de teoriene jeg vil bruke, er fordi jeg vil analysere fenomenet multitasking i ledergruppen. Det er kunnskapen jeg har tilegnet meg i dette kurset som gjør at jeg har valgt ut disse som presenteres under. Multitasking er et veldig dagsaktuelt tema. Jeg tror dette kommer av at vi ikke er nok tilstedeværende i situasjonen vi står i, og at vi har en svakere organisering av oss selv. Multitasking oppstår i ulike settinger, som når vi løser arbeidsoppgaver og deltar i møter.

Presentasjon av teorier

Tilstedeværende ledelse

I vår digitale tid så må vi som er ledere ha evner til å tilpasse oss og være fleksible. Vår lederatferd må gjenspeile det. Dette kan kalles tilstedeværende ledelse. Donatella De Paoli har laget denne definisjonen i sin upubliserte bok: *Tilstedeværende ledelse handler om å praktisere en tilstedeværende her-og-nå oppmerksom og ikke-dømmende ledertilnærming og kommunikasjon. Det innebærer å være til stede i øyeblikket og det som skjer rundt en, fange opp det uventede, det relasjonelle og hendelser. 4 Det betyr også å være aktivt oppmerksom på den intuitive, kroppslige og sansemessige forståelsen av erfaring og kunnskap, såkalt taus kunnskap. Med aktivt årvåkne sanser vil også tanken og intellektet skjerpes, noe som er nødvendig i en tid der alt er i konstant endring.* (De Paoli, 2022 upublisert, ss. 3-4, kap. 1) Bakgrunnen for at jeg har benyttet denne teorien er fordi den favner en så stor del av det som jeg tolker å kunne være bakenforliggende for hvorfor vi multitasker. Det handler om å være tilstedeværende med hele deg der du skal ha fokus. Det kan enten være i møte, i dialog med en medarbeider eller der du skal utføre en konsentrert arbeidsoppgave.

Myndiggjørende ledelse – empowering leadership

En av hensiktene bak omorganiseringen var myndiggjørende ledelse. Derfor vil det være naturlig at denne følger med videre i denne analysen. *Myndiggjørende ledelse handler om en lederatferd som involverer og påvirker følgerne gjennom samarbeidende beslutningstaking. Det skal gi større autonomi, styrke betydningen av arbeidet, uttrykke tillit til høy ytelse og fremme selvledelse.* (Minseo & Beehr, 2021, s. 1867) Resultatet skal gi økt produktivitet og jobbutformende atferd. Det

vil si at lederen er med å former utførelsen av arbeidet sitt. Da vil lederne bli mer engasjert, og det vil gi en økt ledertillit. Det skal også gi færre psykologiske og fysiske abstinenser mot arbeidet som skal utføres. (Minseo & Beehr, 2021)

Selvledelse

Det vil være viktig at vi også ser på teorien rundt selvledelse. Det vil kunne være et viktig verktøy for lederne å ha kunnskap om, dersom de skal føle mestring i arbeidshverdagen sin. Selvledelse handler om kunsten å lede seg selv. Man kan også kalle det å ta regi over eget liv, både når det gjelder arbeids-, privat-, fritids-, og utdanningssfæren. (Glasø & Thompson, 2018) Det er presentert en modell i selvledelse som favner tre elementer: oppgavetrykk, arbeidsmetode og mestringsfeltet. Oppgavetrykket påvirkes av oppgavemengden, og arbeidsmetoden handler om hvordan vi utfører oppgavene. Det er i mestringsfeltet at lederne presterer godt. Når de faller utenfor mestringsfeltet, så er det ofte begrunnet i at oppgavetrykket øker og arbeidsmetoden eller kapasiteten er for liten. (Glasø & Thompson, 2018)

Anvendelse av teoriene

Da det ble fjernet et ledernivå, og alle førstelinjeledere ble enhetsledere, var intensjonen myndiggjørende ledelse. Det er ulikt hvordan dette har blitt tatt ned av den enkelte. Flere av de ansatte har vært avdelingsledere, mens et lite antall har vært ledere for disse avdelingslederne. Med denne endringen fulgte det også mer ansvar, som for eksempel økonomi- og ressursoppfølging. Flere av lederne peker på at det er ulikt hvordan de og deres kollegaer har forholdt seg til dette. Flere ledere peker også på at forankringsprosessen til den «nye ledergruppen» ikke har vært god. Det er også min forståelse av ledergruppen, at den ikke har fått «satt seg» godt sammen. Det gjør at lederne har ulikt fokus i sitt lederskap. Flere jobber mest med driftsoppgaver, men andre kombinerer drift, utvikling og ledelse i større grad. Det gjør også sitt til at den myndiggjørende ledelsen ikke har fått ut sin fulle effekt. Intensjonen i lederperspektivet har vært klar, men utøvelsen av det har vært individuell. Derfor er det ulike lederperspektiver som praktiseres.

Det er egenopplevd at det er utstrakt bruk av multitasking i en arbeidshverdag som leder. En leder forteller: *det er ikke noe rart vi multitasker når vi har pc*

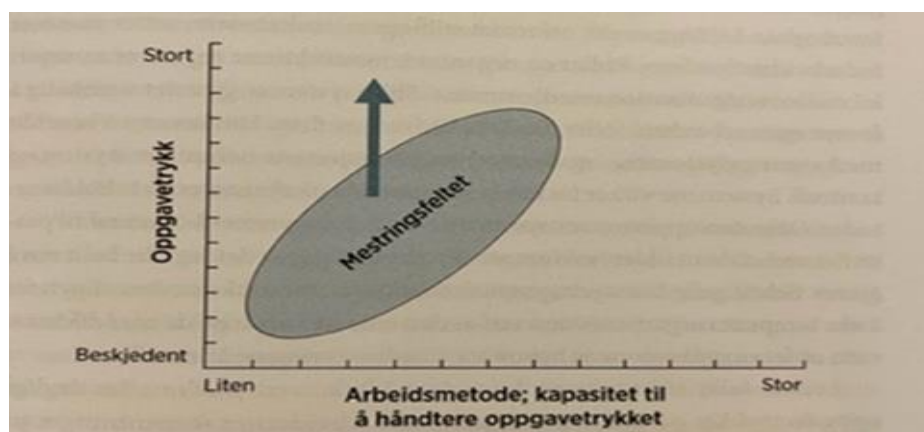
tilgjengelig. PC 'n er et verktøy som er laget for multitasking. Det kommer opp varslers fra ulike programmer, som e-post og teams. Slik har det alltid vært. Helt siden vi fikk PC, så har vi vekslet mellom programmer for å være i dialog med andre. Til og med i dag når vi gamer, så multitaskes det.

Dette er et utsagn som er veldig interessant. Det påstås at PC 'n «innbyr» til multitasking. Det gjør at kommunalsjef/møteleder må være observant på ledere som bruker PC «kun» til notater i fysiske møter, eller dynamikken og involvering av lederne i de digitale møtene. Et annet viktig moment vi må ha med oss er at i digitale møter så kan ikke andre kontrollere vår egen aktivitet. (Caulat, 2012) Leder eller kollegaer får ikke kontrollert alle aktivitetene den enkelte gjør når vi sitter digitalt. Det være seg at bilde ikke vises, eller at man ikke ser hvor den enkelte har sitt blikk og hvor den enkelte har sine hender. Jeg sier til alle som deltar i mine møter: «*Alle må frem i lyset*». Da må alle skru på kamera. Jeg har et behov for å se alle, det gir en sterkere følelse av tilstedeværelse.

En av lederne kommenterer at «*multitasking i utgangspunktet ikke er et negativt ladet ord her i Norge. Det å kunne gjøre flere ting samtidig er forbundet med effektivitet.*» Dette er de positive sidene ved multitasking. Utsagnet har støtte i forskning. *Multitasking er et bevis på høyere fleksibilitet, kapasitet til å gjøre mer med mindre og høyere kompetanse hos de det berører.* (Coulson-Thomas, 2017, s. 15) Det gjør at vi må ha med oss at det er både positive og negative sider ved multitasking, og at det avhenger av omstendighetene den enkelte leder står i.

Vi lever i en digital tid, der vi kommuniserer gjennom smarttelefoner, pc og nettbrett. Dette er produkter som «aldri» slås av, og vi er på nett «hele tiden». Dette gjør at vi i økende grad parallelljobber. Det vil si at vi sjekker e-post, meldinger, sosiale medier, mens vi er i møter. Vi parallelljobber også når vi løser arbeidsoppgaver. (De Paoli, 2022 upublisert) Dette er gjenkjennbart for lederne som er intervjuet, og for meg selv. I denne parallelljobbingen blir vårt verktøy multitasking. Det er flere «baller i lufta» samtidig, og vi veksler hyppig mellom arbeidsoppgaver. Det er ulikt hvordan lederne organiserer hverdagen sin, og hva de prioriterer av oppgaver. Den digitale tiden vi lever i gir oss en forventning av at vi skal være tilgjengelige 24/7. Vi har gjort oss tilgjengelige, ved at vi kan nås på SMS, mobil, Facebook, teams og e-post – hele døgnet. Av-knappen blir derfor en

knapphetsressurs som vi må vekte høyere. (Glasø & Thompson, 2018) Min påstand er at det er utfordrende å være mellomleder, og spesielt i kommunen hvor det er knapphet på ressurser. Det er i mange tilfeller en større etterspørsel av tjenester enn det vi klarer å dekke. Kunnskap om selvledelse vil derfor være avgjørende for om en leder føler mestring og lykkes i jobben sin. De lederne som er en del av denne ledergruppen, håndterer press ulikt. Modellen for relasjon mellom arbeidsmetode og oppgavetrykk blir et viktig veiledningsverktøy for kommunalsjefene. Selvledelse blir viktig, og det handler om å *holde seg i mestringsfeltet*. (Glasø & Thompson, 2018, s. 38) Lederne som faller utenfor mestringsfeltet, bør følges tett opp. Dersom det er ledere som ikke er i mestringsfeltet, står den i fare for å bli sykmeldt eller slutter. Da vil man miste verdifull kompetanse. Modellen er hentet fra side 39 i boken *Selvledelse* av Glasø og Thompson:



Flere ledere påpeker at de ikke er herre over egen tid. Kalenderen fylles opp og det blir mindre tid til direkte oppfølging av medarbeidere. Det vil bli viktig å kartlegge hva kalenderen fylles opp med, sett opp mot hva som er forventningene til hva de skal delta på. Når dette er gjort, så må lederne være tro mot hva som er forventningen til hverandre. Da vil det også være enklere for lederne å selektere ut det som ikke er relevant for de å delta på. Skal lederne kunne drive ledelse, så må de kunne være tilstedeværende for sine medarbeidere. Det er i samhandling med disse at de kan utvikle de og drive endring.

Konsekvenser for utførelse av lederrollen

Funnene i intervjuene peker på at det er drifts- og oppgavestyrte gjøremål som gjøres i kombinasjon med andre ting. Eksempler er oppdatering av vaktplaner og besvare e-post. Dette er fordi den enkelte leder kjenner på å ha for mange

presserende driftsoppgaver som kommer inn som meldinger, og må løses. Dette kalles *work overload*. Det betyr at vi får inn mange meldinger som krever vår oppmerksomhet, i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver. Dette gjør at vi står i fare for å miste kontrollen over de oppgavene som skal løses. Da er multitasking og hyppige oppgaveskifter det vi tyr til for å opprettholde den kontrollen. (Rennecker & Derks, 2013)

Medianen på de to oppgavene som er beskrevet i metodedelen er:

Oppgave 1: 13 sekunder

Oppgave 2: 23 sekunder

Det vil si at det tar kortere tid å skrive MULTITASKING og tallene 1 til 12 hver for seg. Derfor vil det lønne seg å gjøre ferdig en og en oppgave, i stedet for å veksle mellom flere oppgaver samtidig. Konsekvensene av multitasking i en oppgavesituasjon, er at lederne bruker mer tid på å løse begge oppgavene.

Det er flere ledere som peker på at det er enklere å gjøre driftsoppgaven selv, i stedet for at det er en oppgave staben kan gjøre. Forklaringen er at det tar lenger tid å forklare staben om hvordan en oppgave skal løses, enn å gjøre den selv. Det er ikke alle ledere som klarer å gi slipp på kontroll, eller det å endre innarbeidete måter å bedrive ledelse. Derfor er det forklarbart at ledere som opprettholder en mer tradisjonell ledertilnærming blir overarbeidet og vil tilbake til nostalgiske arbeidsdager med mer oversikt og kontroll. (De Paoli, 2022 upublisert) Min oppfatning er at dette kjennetegner deler av ledergruppen, og bekreftes av flere av de intervjuede. I og med jeg også er en del av en annen ledergruppe i NAV, så ser jeg de samme trekkene der. Vi som ledere må kunne delegere og gi slipp på oppgaver. Deling av oppgaver, åpenhet og det å tilgi feil er egenskaper ledere må ha for at enheten skal lykkes. (Li, 2010) For å lette på arbeidsdagen til lederen, så er dette avsnittet noe ledergruppen bør drøfte i fellesskap – med mål om å få en bedre flyt på oppgavene i avdelingene.

Hvordan få til tilstedeværende ledelse når man har for mange driftsoppgaver?

For å svare på det spørsmålet, så må man tilbake til modellen som er beskrevet over om selvledelse. Oppgavetrykk og arbeidsmetode henger tett sammen. Derfor må arbeidsmetoden og beste praksis innøves. Det å ha god selvledelse, gjør at man

kan få bedre kapasitet. Multitasking er ikke nødvendigvis svaret på å løse denne utfordringen. Det vil være naturlig å sparre med kollegaer (kollegaveiledning) og egen leder, dersom man faller utenfor mestringsfeltet. Da kan man få veiledning i selvledelse og hvordan man kan bedre arbeidsmetoden. Og er det ikke mer potensiale å heve, så må man adressere det til egen leder.

Konsekvenser for leder- og utviklingsmøtene

Jeg skreiv tidligere i oppgaven at den enkelte leder gjør en subjektiv vurdering om hvorvidt et tema på møtet er relevant for en selv. Denne subjektive vurderingen er viktig å finne rot årsaken til.

Agenda til utviklingsmøter er lagt opp slik at det skal favne alle, eller i det minste en stor del av ledergruppen. Det er et vidt spenn i ansvarsområder, som har ulike interesser. Dette er også med å former hva den enkelte har med seg inn i møtene. Dette er ledermøter hvor det skal være et overordnet fokus på utvikling av sektoren. Det er derfor viktig at alle er mentalt tilstedeværende i disse møtene. På alle samlingene vi har hatt i kurset høsten 2021, så har Donatella De Paoli snakket om meningsfulle møtesteder. Møtet må oppleves meningsfylt. Det samme må møtestedet være. Flere ledere har snakket om at budsjettseminaret på Hadeland høsten 2021 opplevdes meningsfylt. Hele ledergruppen var samlet på et eksternt sted, og hadde ett mål – få budsjettet for 2022 i balanse. Det var satt av god tid i fine omgivelser. Det var god stemning. Dette var et meningsfullt møte på et meningsfullt sted.

Så tilbake til de ordinære møtene. Funnene fra intervjuene peker på flere eksempler som viser at ledergruppen må jobbe med sin egen forankring. Enkelte utfører ordinære driftsoppgaver underveis i møter (oppdatering av vaktplaner og besvare e-post), og at man besvarer telefoner underveis i møtet. Dette skjer uavhengig av om møtet er digitalt eller fysisk. Det er gjort forskning som forteller at det tar 24 minutter å returnere til arbeidsoppgavene sine, etter at man har besvar en e-post. (Rennecker & Derks, 2013) Det vil si at det tar lang tid før man er på det «fokusnivået» man var før man besvarte den e-posten eller endret vaktplanen for sin enhet. Disse ledermøtene varer fra en halv til en hel arbeidsdag. Derfor vil det være helt avgjørende at disse møtene gjennomføres uten distraksjoner. Det er gjort forskning som har sett på relevansen til oppgavene som multitaskes i

møter, og hvordan det aksepteres. Ikke uventet så er det som kalles oppgaveirrelevant multitasking sett på som et normbrudd og bidrar mindre til fellesskapet, sammenlignet med oppgaverelevant multitasking. Den pekte også på at all elektronisk multitasking generelt var vurdert negativt sett opp mot forventningene for en produktiv møteatferd. (De Bruin & Barber, 2020) Det aksepteres derfor i mindre grad av fellesskapet at man utfører oppgaver som ikke har noe med agendaen i møtet å gjøre. Og dette bekrefter alle som er intervjuet.

På bakgrunn av dette så blir det viktig for møteleder å skape meningsfylte møter, gjennom meningsfulle møtesteder. Hybride møter, altså at noen er digitalt og noen er fysisk samlet, bør unngås. Alle bør være på samme sted, enten digitalt eller fysisk. Da har alle like vilkår. Ledermøtene må ha en stor grad av involvering og engasjement. Involvering er det viktigste verktøyet for å unngå multitasking. Får man anledning til å være involvert og kreativ, så vil du være tilstedeværende med hele deg. Dette er min erfaring. Jeg kan sammenligne utviklingsmøter med de prosessene som skjer i teateret. Spesielt når det skal øves til forestillinger. I teateret så kan de ikke ha digitale distraksjoner. Det skal være fullt fokus på det som skal utøves på scenen. Ledelse og kreative prosesser i teateret preges av det estetiske og det kroppslige. (De Paoli, Røyseng, & Wennes, 2017) Det er dette som er med å beskrive den tilstedeværende ledelsen. Det er ingenting i veien for at ledergruppen kan se til teateret når det gjelder ledelse av kreative prosesser. Det er slik at man ofte overser hvor viktig det er med kroppslige prosesser og ledelse. (De Paoli, Røyseng, & Wennes, 2017) Slike prosesser vil bli viktigere for ledergruppen, fordi det er færre ressurser som skal møte en større etterspørsel etter tjenester. Da må man ha kreative prosesser som driver frem utvikling og endring. For møtelederne så må disse skape det engasjementet og lidenskapen i møtene, for å drive frem utvikling. Når fasilitetene for møtet, agenda, møteledelse og deltagelse er samlet, så vil tilstedeværende ledelse være en anbefalt retning.

Relevant ledelsesperspektiv (funn/resultater/retning)

Funn i korte trekk	Tiltak i korte trekk
Ledergruppen er ikke godt nok forankret	<ul style="list-style-type: none"> • Nytt oppstartsmøte med forankring som tema. • Lederutvikling i fellesskap som oppleves meningsfylt
Subjektiv vurdering av relevans gjør at det multitaskes i møter	<ul style="list-style-type: none"> • Involvering av møtedeltagere • Lag egen redaksjonskomite for gjennomføring av ledermøtene, bestående av kommunalsjef og noen enhetsledere • Meningsfulle møter og meningsfulle møtesteder
Forstyrrelser i arbeidshverdagen. E-poster, ikke planlagte samtaler, møter. Tyder på svak selvledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Økt kunnskap om selvledelse • Tett oppfølging av ledere, særlig de som er utenfor mestringsfeltet • Kollegaveiledning
Digitale verktøy innbyr til multitasking	<ul style="list-style-type: none"> • Veiledning på bruk av varslinger. • Forventninger til bruk av digitale verktøy i møter • Involvering i prosesser der det ikke er behov for digitale verktøy
Ledere slipper ikke kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Tydeligere krav, forventninger og opplæring. Skape kultur.
Presserende driftsoppgaver	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedre arbeidsmetode (selvledelse) • Evaluering og dialog mellom leder og kommunalsjef

Til å begynne med så vil jeg trekke frem et moment jeg har tatt med meg fra dette kurset. Selv om vi lever i en digital tid, så må vi ikke glemme de fysiske møtene.

Oppsummering av funnene fra analysen og punktene over er:

- Tilstedeværende ledelse som lederperspektiv bør innarbeides
- Det må skapes meningsfulle møter og steder
 - Forankringsarbeid og policyer om hvordan ledergruppen skal fungere
- Lederne bør få inngående kunnskap om selvledelse

Det er viktig å ha med seg at ledelse er kommunikasjon. Lederen må bygge relasjoner, bli kjent og gjøre ting som er meningsfulle.

Tilstedeværende ledelse som lederperspektiv

Det er lagt opp til myndiggjørende ledelse i ledergruppen. Min påstand er at skal myndiggjørende ledelse få full effekt, så må tilstedeværende ledelse innarbeides som et lederperspektiv. Jeg har vist til definisjonen fra Donatella De Paoli om tilstedeværende ledelse tidligere i oppgaven. Lederne må få kunnskap om hva tilstedeværende ledelse er og hvordan de kan utøve det. Kollegaveiledning vil bli et viktig verktøy for å støtte hverandre i dette perspektivet. Da vil de kunne få direkte tilbakemelding fra sine kollegaer som de har en relasjon til i det daglige. Skal medarbeidere, kollegaer og ledere oppleve emosjonell og sosial støtte, så er det behov for tilstedeværelse. Det er en risiko for økt avstand på denne støtten gjennom digitaliseringen, og derfor må dette tematiseres i ledergruppen. (De Paoli, 2022 upublisert)

Ledergruppen må som et ledd i sitt utviklingsarbeid, ha med temaer som skal øke deres tilstedeværelse i øyeblikket. Her kan ledergruppen med fordel se til teateret, kunst og kultur for inspirasjon.

Det må skapes meningsfulle møter og steder

For å få gode effekter ut av et ledermøte, så må alle være fokusert. Da kan det ikke være opp til hver enkelt å vurdere hvorvidt et tema er «aktuelt» for seg. Her har kommunalsjef en viktig rolle i å skape meningsfulle møter og steder. Dette kan gjøres ved at ledergruppen på ny har en forankringsprosess. Dette bør gjøres

på et sted som har et estetiske og sanselige. Flere har snakket varmt om budsjettseminaret. Jeg kan foreslå at ledergruppen bør reise på en storhytte sammen, hvor alle må dele og bidra med sitt i det sosiale. Her må det legges opp til meningsfulle aktiviteter som bygger ledergruppen sammen. På en slik samling kan ledergruppen hente inspirasjon fra teateret. Dette gjelder også i ledermøtene, og den daglige driften som lederne står i. I ledermøtene må det være minimalt med distraksjoner. Det må være den respekten fordi det er mange ledere samlet, og som har avsatt tiden til det som er formålet. Ledergruppen må ha et utviklingsfokus. Når det skal være kreativitet og utvikling, så fokuserer teateret på det legemlige, sanselige og emosjonelle konstellasjoner. (De Paoli, Røyseng, & Wennes, 2017) Involvering av ansatte vil være viktig i utviklingsprosesser, og er et viktig virkemiddel for å unngå uønsket multitasking.

Selvledelse – oppgaveløsning

Arbeidsmetode for utførelse av lederrollen og egen arbeidshverdag blir viktig for å holde seg i mestringfeltet. Flere ledere har påpekt at de ikke bruker staben til bemanningsplanlegging og turnus. De oppgir det med at de bruker mindre tid på det, enn om de gjør det selv. Derfor må bemanningsplanleggerne i staben løfte sin kompetanse om behovene i de enkelte enhetene. I tillegg må lederne legge det ansvaret over på bemanningsplanleggerne og frigjøre seg fra det arbeidet.

Dette er for å kunne frigjøre tid til energigivende aktiviteter, i stedet for at de erstattes av hasteoppgaver. (Glasø & Thompson, 2018) Her kan kommunen lære av andre virksomheter som bemanningsplanlegger sin drift, som kundesenter i banker, NAV og alarmsentraler etc.

Det har den siste tiden vært flere ledere som slutter eller som er blitt sykmeldt. En av de årsakene kan være at det har vært for lav kompetanse om selvledelse.

Selvledelse gjelder også for organisering av egen arbeidshverdag. Denne må være strukturert og kalenderne kan ikke «fylles opp» av andre. I stort er det kun ledere på ledernivå over som bør ha tilgang til å «fylle opp» en kalender. Ut over det bør lederkollegaer på samme nivå og under, spørre og gjøre forventningsavklaringer med hverandre, når det gjelder deltagelse i møter.

Referanser

- Caulat, G. (2012). *Virtual leadership: learning to lead differently*. Faringdon: Libri Publishing.
- Coulson-Thomas, C. (2017, 09 01). Organizational Leadership, Multitasking and Multiple Timescales. *Effective Executive Vol.20 (3)*, ss. 14-30.
- De Bruin, R., & Barber, L. (2020, 11 17). Is Electronic Multitasking Always Viewed as a Counterproductive Meeting Behavior? Understanding the Nature of the Secondary Task. *Psychological Reports*, ss. 1-26.
- De Paoli, D. (2022 upublisert). *Tilstedeværende ledelse - i en digital tid*. Cappelen Damm Akademisk.
- De Paoli, D., Røyseng, S., & Wennes, G. (2017, 10 8). Embodied work and leadership a digital age - what can we learn from theatres? *Organizational Aesthetics*, ss. 99-115.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: teori, forskning og praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Krogh, T. (2003). *Historie, forståelse og fortolkning - Innføring i de historiske-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter (4. utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladkin, D. (2020). *Rethinking Leadership; A new look at old questions*. Cheltenham UK, Northampton USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Li, C. (2010). Part I: The Upside of giving up control. I C. Li, *Open leadership: how social technology can transform the way you lead* (ss. 1-33). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Minseo, K., & Beehr, T. (2021, 05 15). The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management, Volume 32, 2021 issue 9*, ss. 1865-1898.
- Rennecker, J., & Derks, D. (2013). Email overload. I D. Derks, & A. Bakker, *The Psychology of Digital Media at Work* (ss. 14-38). London and New York: Taylor & Francis Group.
- Thunem-Saanum, C. (2021, 07 12). *Ledernytt*. Hentet fra Ta kontroll på høstens møter – fem tips: <https://www.ledernytt.no/ta-kontroll-paa-hoestens-moeter-fem-tips.6241585-311239.html>

Wang, Z., & Tchernev, J. (2012, 06). The "Myth" of Media Multitasking: Reciprocal Dynamics of Media Multitasking, Personal Needs, and Gratifications. *Journal of Communication*, ss. 493-513.

Vedlegg 1:

Policyer/kjøreregler for interne møter

Basert på egne erfaringer foreslår jeg disse enkle kjørereglene for møter:

- Det lages en plan for agenda og gjennomføring av møter. Denne redaksjonsgruppen bør bestå av kommunalsjefer og to enhetsledere. Da sikrer man forankring i ledergruppen.
- Det er respekt for alle sin tid, både for de som holder møtet og de som er møtedeltakere.
- Klar agenda med prioritering i saker, med tydelig forventning til deltagelse og forberedelse.
- Møteleder kommuniserer mål for møtet ved møtestart, tidsramme og behov for digitale verktøy.
- Møteleder må se alle som sitter i møterommet. Dette er for å ha blikkontakt, slik at den enkelte blir sett.
- Konkrete innlegg fra alle parter. Unngå gjentakelser av tidligere innlegg.
- Avslutt med en konkret oppsummering og oppfølgingspunkter

Denne listen har jeg laget selv, med noe inspirasjon fra Ledernytt (Thunem-Saanum, 2021).