



Handelshøyskolen BI

MAN 51572 Tilstedeuværende 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

Øyvind Ramsø

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Ledelse av millenniumsgenerasjonen i byggebransjen
Navn på veileder *:	Donatella De Paoli

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
INNLEDNING	1
BAKGRUNN	1
FENOMEN.....	2
KONTEKST	2
PRESISERING	3
METODISK TILNÆRMING	4
FENOMENOLOGISK METODE.....	4
HERMENEUTISK TILNÆRMING.....	4
STUDIE AV FENOMENET	4
PRIMÆRDATA.....	5
SEKUNDÆRDATA	5
KRITISK REFLEKSJON VED VALG AV METODE.....	6
TEORI OG ANALYSE	6
RELASJONSLEDELSE.....	6
FRIHET UNDER ANSVAR OG ROM FOR Å GJØRE FEIL.....	7
KLARE RAMMER OG TYDELIGE MÅL.....	8
TILSTEDEVÆRELSE I DET VIRTUELLE ROM	8
KJEDELIG MEN EFFEKTIV LOKASJON	9
LEDELSE AV MILLENNIUMSGENERASJONEN	10
MELLOMMENNESKELIG KREVENDE.....	11
STYRINGSORIENTERT LEDELSE – SMELTEPUNKT FOR SNØFNUGGENE?.....	12
JOBB, PRIVATLIV OG KARRIERE.....	13
VEIEN VIDERE FOR MILLENNIUMSGENERASJONEN I BYGGEBRANSJEN	14
SNØFNUGG VOKSER I VARMT OG HUMID KLIMA	14
RELASJONSKOMPETANSE – REPORTOAR AV EVNER OG FERDIGHETER.....	14
PLASSERING AV LEDERSKAP	15
PRAKTISKE TIPS TIL LEDELSE I EN HYBRID ARBEIDSHVERDAG	15
REFERANSER	16
VEDLEGG A	18

Sammendrag

«Behovet for å bli sett, for omtanke og positiv oppmerksomhet er ekstra akutt.

Ledere må gå i front og vise hvordan dette kan gjøres på en god måte»

-Øyvind Kvalnes, filosof og professor ved BI

Denne oppgaven omhandler ledelse av nyansatte hos en større landsdekkende entreprenør, hvor ledere og medarbeidere i sine respektive avdelinger sitter spredt på forskjellige avdelingskontor og byggeprosjekt rundt omkring i Norge.

Nyansatte som er oppvokst på slutten av 90-tallet, hvor de som treåring fikk valget mellom å ta på regnsettet, parkdressen eller fleecen med paraply på tur til barnehagen, har helt andre forventninger til arbeidslivet enn de som noen tiår tidligere vokste opp i anorakken arvet fra onkel Morten.

Det er krevende for en leder å kombinere daglig drift av et byggeprosjekt i Bærum, i tillegg til å sørge for at medarbeidere, både på nabokontoret og en nyansatt på et byggeprosjekt i Tromsø, får oppfylt sine ønsker og tilfredsstilt sine behov for individuell tilbakemelding. Smarte og gjennomtenkte kommunikasjonsverktøy er da essensielt, men enn så viktig er fokus og utvikling av den relasjonelle forståelsen.

Å få en god relasjon til medarbeidere kommer ikke av seg selv. Spesielt ikke i en periode hvor møter har blitt gjennomført fra et kombinert kontor, skole og barnehage, til etter hvert å sitte åtte deltagere foran kamera fra hvert vårt kontor i samme korridor. Enda verre; samling med fem personer i møterom og en i pysj på skjerm som til tider blir helt uteglemt.

Pandemien har ført til en annerledes jobbhverdag, til tider på et nivå som bare innesnødde hytteeiere har opplevd før. Hvem som kommer seirende ut vil avhenge av hvem som viser mest mellommenneskelige sider og evner å se behov for nye tilstedeværende perspektiver for ledelse.

Innledning

Bakgrunn

Bygg- og anleggsbransjen er den største industrien i verden og representerer 13% av det globale BNP. Men normen for industrien har blitt tids- og kostnadsoverskridelser og har de siste 20 årene hatt en årlig produktivitetsvekst på bare 1/3 av gjennomsnittet i totaløkonomien. Mens andre bransjer har hatt en stor utvikling i digitalisering, henger spesielt byggenæringen etter og sliter med rekruttering av digital kompetanse (McKinsey & Company, 2020). Ifølge tall fra SSB falt effektiviteten i bygg- og anleggsbransjen i Norge med 10% fra 2000 til 2016. Det er en stadig økende konkurranse med utenlandske aktører i byggenæringen, og siden Norge er et høykostland henstiller BNL til at norske entreprenører må endre fokus fra å være billigst til å fokusere på å jobbe smartere ved hjelp av digitale verktøy (BNL, 2020).

Som prosjektleder for en større entreprenør (heretter kalt **Bedriften**) i byggebransjen er jeg opptatt av å skape resultater gjennom gode relasjoner med alle bidragsyttere i prosjektene. Selv mener jeg at effektivisering kan skapes gjennom å dyrke motivasjonen, gi tillit og videreutvikle de beste egenskapene til prosjektmedarbeiderne, fremfor å utvikle nye kontrollsystemer.

For å nærmere kunne undersøke mitt perspektiv på ledelse, har jeg valgt å ta en mastergrad innen økonomi og ledelse ved Handelshøyskolen BI, derav programmet «Tilstedeværende ledelse – i en digital tid». Dette valget er basert på utfordringer jeg selv opplever ved å lede medarbeidere og større byggeprosjekt både fysisk og fra hjemmekontor i perioden med Covid-19, som fortsatt er gjeldende i skrivende stund.

Bedriften er en totalentreprenør og prosjektutvikler med hovedkontor i Trondheim og syv avdelingskontor spredt over hele Norge. Det jobber i overkant av 1000 personer i Bedriften, hvorav 149 av disse ble ansatt i året 2020, samtidig som 115 ansatte sluttet. HR-direktøren uttalte at denne «turn-overen er høyere enn hva bedriften ønsker», og har satt et mål om at den i 2023 skal være under 5% (Bedrift, 2021).

Fenomen

En stor del av de som er ansatt de seneste årene er nyutdannede og relativt unge personer. Flere har grunnet en pandemi de siste to årene tilbrakt mye av sitt arbeidsliv foran kamera på hjemmekontor. Vi har i flere år snakket om hvor langt digitaliseringen ville gå, men overgangen til en full digital hverdag var det få som kunne forutse. I begynnelsen trodde mange at alt ville stoppe helt opp, men selv vi i byggebransjen, som stort sett har vært vant til fysiske møter på kontorrigg og ute på byggeplass, har taklet det praktiske rundt denne overgangen på en god måte og vil nok også etter pandemien møtes mer virtuelt enn før. Virtuelle rom bringer mye godt med seg, vi er tilgjengelig 24/7 og noen hevder at møter aldri har vært så effektive som nå. Men den økte bruken av teknologi er også assosiert med blant annet synkende nivå av empati i interaksjon med andre, og utviklingen av vår selvbevissthet og evne til å fremstå autentisk begrenses. Teknologifrie møter og kvalitet i kommunikasjon ansikt-til-ansikt kan vise seg å bli enda viktigere (Colbert, Yee, & Geroge, 2016). Denne formen for hybrid arbeidssituasjon kan være krevende, og det er kritisk at vi fortsatt klarer å opprettholde gode relasjoner til alle medarbeiderne, og spesielt de nyansatte som trenger sosialisering og opplæring.

For at Bedriften skal oppnå teknologiske fremskritt i virtuelle samarbeid er vi avhengig av en digital arbeidsstyrke som kan utvikle nye måter å jobbe på (Colbert, Yee, & Geroge, 2016). Hvordan vi kan møte denne unge arbeidsstyrken på en slik måte at de blir motiverte og har lyst til å fortsette i Bedriften vil jeg forsøke å finne ut av gjennom problemstillingen: **Hva kjennetegner god ledelse av millenniumsgenerasjonen i en hybrid arbeidshverdag?**

Kontekst

-Vi har en viktig jobb å gjøre med alle aspekter som gjør at medarbeidere trives, utvikles og blir i Bedriften. Mye av dette arbeidet dreier seg om at vi, direkte og indirekte via ledere, ser og bryr oss om våre ansatte. Et viktig tiltak for oss gjennom fjoråret, som også er med oss i år, er å følge opp at alle ledere har fire medarbeidersamtaler med sine ansatte. Dette er et minimumstiltak for å sikre at dialogen og kontakten mellom leder og ansatt er hyppig.

HR-direktør i Bedriften

Karriereveilederen oppsummerer kulturen i Bedriften på følgende vis:

- Bedriften har en uformell kultur med god takhøyde, korte beslutningsveier og sterk vilje til å alltid yte sitt beste.
- Bedriften jobber kontinuerlig med forbedring, og vi kan alltid jobbe smartere.
- Vi er opptatt av mennesker. Gi muligheter, veilede og støtte slik at alle medarbeidere trives, utvikles og blir i Bedriften.
- Fokus på teamarbeid og kompetanseoverføring fra erfarne til unge.

Prosjektledere i bygg- og anleggsbransjen har i utgangspunktet en kompleks hverdag fylt med møter, planlagte og ikke-planlagte oppgaver. Vi er ansvarlig for gjennomføringen av store komplekse entrepriser med ansvar for prosjektøkonomi, fremdrift, kvalitet, HMS, ressurser og mannskapsplanlegging, prosjektering, samt personalledelse av ansatte i andre prosjektgrupper. I en slik hverdag kreves en god struktur for å kunne følge opp alle til enhver tid. De fleste med personalansvar i Bedriften har et mål om å følge opp alle medarbeidere gjennom fysiske samtaler, men denne målsetningen har vist seg å være vanskelig å nå for de fleste av oss. Dette ble prioritert i større grad før Covid-19, men etter en periode hvor vi ble pålagt å utføre disse samtalene fra hjemmekontor har terskelen for å gjennomføre fysiske samtaler blitt enda høyere, og samtlige medarbeidersamtaler med de som ikke er i egen prosjektorganisasjon har blitt gjennomført på Teams.

Presisering

Hybrid arbeidshverdag omhandler en blanding av de tradisjonelle fysiske møtestedene både på og utenfor kontoret, og all form for virtuell ledelse og arbeid i prosjektteam og andre former for digitalt samarbeid. Å jobbe og lede virtuelt innebærer å ta et aktivt valg for å kommunisere med mennesker på andre lokasjoner via digitale samarbeidsverktøy, hvor den geografiske avstanden som skiller menneskene kan variere.

I neste kapittel vil jeg gi en nærmere beskrivelse av metodene som er benyttet, før jeg så går over til analyse av data sett opp mot teori. Til slutt vil jeg avrunde med en gjennomgang av funn og praktiske råd innenfor valgte ledelsesperspektiv.

Metodisk tilnærming

Jeg har benyttet fenomenologisk metode og hermeneutisk tilnærming for å kunne besvare problemstillingen gjennom studier av teori og fortolkning av innsamlet data i denne oppgaven.

Fenomenologisk metode

Fenomenologi har sitt utspring fra en filosofisk bevegelse basert på Edmund Husserl's verk, som definerer denne metodikken som "vitenskapen om bevissthetens essens" (Ladkin, 2010, s. 16). Det vil alltid være flere sider og aspekter av det folk opplever, og i forskning tar den fenomenologiske tilnærmingen for seg studier av fenomen, og denne tilnærmingen til ledelse gir en forståelse av konteksten der hvor ledelsen skjer. Fenomenet i denne studien av ledelse i Bedriften analyseres ut fra historisk forståelse, og forskningsobjektet er min og mine kollegers opplevelse, som vil være en individuell fortolkning påvirket av våre subjektive opplevelser i den konteksten vi befinner oss i. (Klenke, 2016, ss. 208-209).

Hermeneutisk tilnærming

Fortolkningen av datagrunnlaget for denne studien gjøres etter en hermeneutisk tilnærming, som har sin opprinnelse fra renessansen som regler for fortolkningskunsten av blant annet juridiske dokumenter og teologiske tekster (Alnes, 2020). Videre utvidelser av begrepet viser til at hermeneutisk ikke bare er fortolkning av tekst, men av all vår viten, erfaring og oppfatninger. Gjennom tolkning kan vi forstå verden. Ved analyse av nye synspunkter og erfaringer fra ledelse i Bedriften, vil jeg, med hermeneutiske briller på, ikke se etter objektive sannheter, men bruke teoretiske perspektiv til å finne en mening gjennom å forstå dette fenomenet bedre. (Alnes, 2020). Hva er det jeg har funnet og hvordan stemmer dette med teorien.

Studie av fenomenet

De fleste nyansatte i Bedriften kommer fra en mer digital generasjon, med store forventninger til sin arbeidsgiver og leder. Utover å få betalt for jobben de gjør er de opptatte av at virksomheten klargjør sitt formål, og de er avhengige av veiledning og konstant feedback. Kravet til lederrollen i Bedriften vil inneha perspektiver som blant annet coaching og mentoring (Osnes, 2020), to av mange

faktorer som skaper nye ledelsesutfordringer som tradisjonell ledelseslitteratur ikke omhandler. I denne studien skal jeg prøve å finne ut av disse utfordringene og hvilke faktorer som er aktuelle for ledelse av millenniumsgenerasjonen.

Primærdata

For å studere fenomenet har jeg benyttet intervjuer for å innhente erfaringer og synspunkter på ledelse i Bedriften (Dalland, 2017, s. 65). For å sette de innledende rammene for intervjuene laget jeg en intervjuguide (vedlegg A), hvor de fire første spørsmålene omhandler generell ledelse, og de tre siste om virtuell ledelse. Ved å samle kvalitative data gjennom semistrukturert intervjuform har jeg muliggjort nye og aktuelle syn på ledelse som kan brukes i analysen. Spørsmålene ble gjort åpne slik at intervjuobjektets meninger, innsikt og forståelse kommer til overflaten i svarene. På denne måten kan intervjuobjektene fungere mer som en informant fremfor en respondent og skaper mer flyt i samtalen (Klenke, 2016).

Ifølge Dalland (Dalland, 2017, ss. 79-81) er valg av passende intervjuobjekter avgjørende for suksess ved slike studier. Siden studien omhandler ledelse av millenniumsgenerasjonen, er informantene fra alderen 25 til 40 år. For å få en bredde i datainnsamlingen har jeg valgt ti ansatte fra forskjellige kjønn og nivå, i tillegg til at de har forskjellige ledere i organisasjonen. Med hensyn til situasjonen rundt pålagt hjemmekontor har de fleste intervjuene blitt gjennomført over teams, mens noen samtaler er gjennomført på telefon eller på e-post. Alle har blitt informert om at det er frivillig om de vil delta på intervju og at svarene som er gitt blir behandlet anonymt og vil bli slettet ved innlevering av denne oppgaven. I tillegg har jeg bedt alle intervjuobjektene om samtykke til at jeg kan føre direkte sitat med forbehold om opprettholdelse av anonymitet.

Sekundærdata

Sekundærdata fra Bedriftens klimaundersøkelse samt andre skriftlige interne informasjonskilder brukes til å finne sammenhenger med trender fra intervjuene. I tillegg er det benyttet anbefalte podcasts, litteratur og fagartikler i pensum, samt noen eksterne bøker og fagartikler.

Kritisk refleksjon ved valg av metode

En potensiell svakhet knyttet til valg av metode er at intervjuene ble gjennomført under en pandemi og derfor ikke fysisk, men over videomøte, telefon og e-post, hvor man kan miste viktige detaljer fra den viktige mellommenneskelige småprat. Jeg innehar også lederstilling i Bedriften og dette kan gjennom mine subjektive meninger, ha påvirket analysen. I tillegg kan min stilling ha påvirket informantenes åpenhet, og medført at jeg går glipp av gode historier rundt dårlig eller mangel på ledelse (Dalland, 2017, s. 68). Dog kan det påpekes at jeg har blitt navngitt i et eksempel på opplevd mangel på ledelse, noe som er med på å motbevise sannsynligheten for ovenstående. Sekundære datakilder forventes ikke å være til hinder for analyse eller påvirke kvaliteten på åpen diskusjon rundt funn.

Teori og analyse

I de teoretiske drøftingene i denne oppgaven er det lagt stor vekt på bokutkastet «Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid» av ledelsesforsker Donatella De Paoli, samt «Relasjonsledelse» av Jan Spurkeland, som har drevet som konsulent innen leder- og organisasjonsutvikling. Disse to bøkene er praktisk orienterte ressurser av forfattere som kommer med flere gode råd og tips basert på sine erfaringer gjennom mange års forskning og konsulentvirksomhet. Første del av dette kapitlet omhandler ledelse i en hybrid arbeidshverdag, mens siste del tar for seg ledelse av den unge generasjonen.

Ledere som har vist tillit og hatt tett og god dialog med sine medarbeidere, har klart seg godt gjennom pandemien. De har hatt fokus på kommunikasjon, relasjon og samarbeid. (De Paoli, 2021)

Relasjonsledelse

De Paoli argumenterer for at tilstedeværende ledelse ikke er noe revolusjonerende, men handler mer om en flat og mer involverende ledelsesform inspirert av nyere perspektiver, sett i forhold til de tradisjonelle og strammere formene innenfor ledelsesfaget (De Paoli, Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid, 2022 Upublisert, ss. 2, kap. 2). Dette er i tråd med Jan Spurkelands påstand om at «Gamle lederteorier står for fall», hvor han i sin bok om relasjonsledelse viser til at flere av de importerte lederteoriene og kontrollsystemer ikke fungerer som før

(Spurkeland, 2020, s. 15). Relasjonsledelse bygger på et humanistisk menneskesyn og handler om det mellommenneskelige i ledelse, og denne måten å lede på er en del av det som blir fremhevet under De Paolis uttrykk for lederskapet vi har behov for i en digitalisert arbeidssituasjon; «samledelse» (De Paoli, 2021). Denne teorien vil derfor være relevant for hvordan Bedriften kan øke trivsel og sørge for at både eldre og nyere generasjoner blir værende i organisasjonen.

Frihet under ansvar og rom for å gjøre feil

Bærebjelken i fundamentet for en god relasjon er at vi støtter hverandre og vil hverandre vel. Tillit kan ta noe tid å bygge, men ifølge Spurkeland er prosjektfolk i utgangspunktet flinke til å raskt få til et samarbeid hvor hele team jobber mot et felles mål (Spurkeland, 2020, s. 194). Samtlige informanter har fremhevet tillit og frihet under ansvar på spørsmål om eksempler på god ledelse. En av informantene svarte at; *«Min leder har hele veien gitt meg stor frihet og tillitt under ansvar, med fritt handlingsrom til hvordan jeg har ønsket å løse min arbeidshverdag innenfor fastsatte frister med klare forventninger til leveranse. Jeg har som et resultat av dette til tider kjent på veldig stort ansvar noe som har hevet min kompetanse voldsomt»*. En annen av informantene fortalte at; *«det ble gitt rom fra leder for prøving og feiling, fremfor at leder har overkjørt og styrt rigid hele veien. Dette gjorde at jeg fant ut av flere aspekter selv, noe som har hevet min kompetanse»*. Denne informanten svarte videre at; *«Når leder viser tillit til meg, samt hvordan jeg velger å løse mine oppgaver fremfor å pirke og overstyre hele veien blir jeg veldig motivert for å gjøre min leder så god som mulig»*. Disse fortellingene er i tråd med Bedriftens kultur rundt å «gi muligheter, støtte og veilede slik at alle medarbeidere trives», og viser en relasjon som er bygget på gjensidig tillit, hvor man kan stole på at den andre stiller opp og gjøre den andre parten god, og en vilje til at begge har glede og nytte av hverandres samvær (Spurkeland, 2020, ss. 194-195)

De Paoli påpeker i sin bok at *«Profesjonelle medarbeidere forventer frihet til å definere når og hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene»* (De Paoli, 2022 Upublisert, ss. 15, kap.2). På spørsmål om opplevelse av dårlig ledelse svarer en av informantene at de gangene hun har vært misfornøyd med ledere har vært preget av mikrostyring, hvor hun oppfattet at leder ikke hadde tillit og derfor var

mistenksom til alt arbeid og alle timer hun brukte. Utøvelse av kontroll gir et signal om manglende tillit og kan i verste fall virke dysfunksjonelt mot godt skolerte medarbeidere (De Paoli, 2022 Upublisert, ss. 15, kap.2).

Klare rammer og tydelige mål

En annen av informantene, som jobbet i min prosjektorganisasjon svarer at han til tider var veldig frustrert over at jeg som prosjektleder ikke var nok til stede. Samtidig sier han videre; *«I ettertid har jeg fått reflektert rundt saken og setter pris på at jeg fikk ansvaret for de oppgavene og fikk styre prosjektet videre på den måten jeg ønsket sammen med de resterende»*. Dette viser at ved manglende rammer og retning kan for mye frihet føre til øyeblikk av utrygghet og frustrasjon. Jeg så tidlig potensialet i denne medarbeideren og hadde full tillit til at han ville løse oppgavene på en god måte. Men om jeg i tillegg til å gi stor frihet hadde gitt han klarere rammer og tydeligere mål ville nok hans opplevelse av tilstedeværende ledelse (De Paoli, 2022 Upublisert, ss. 14, kap.2) og integritet der og da vært høyere, og derav hans tillit til meg som leder (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Tilstedeværelse i det virtuelle rom

Informant: *«Digitalisering er ikke et valgfag, men en forutsetning for at hverdagen skal fungere gitt dagens situasjon. Vi må heve nivået på bruk av virtuelle verktøy for å kunne effektivisere våre prosesser»*. På spørsmål om forslag til hvordan digitale team skal kunne ledes svarer informantene struktur, tildelt taletid, aktiv involvering av alle, dele opp i mindre team, korte møter og live referat. En forutsetning for å få til dette er at våre måter å kommunisere og jobbe på ikke er for konservative og stabile. Teknologien endrer seg, men det er en tendens til at folk allikevel fortsetter å lede på samme måte, og det er behov for nye måter å tenke og opptre på (De Paoli, 2015, ss. 109-110). Tillit i det virtuelle rom kan være en utfordring og flere i Bedriften har nå en personalleder og medarbeidere de aldri har møtt fysisk, kun via digitale kanaler. Opplæring og kanskje spesielt sosialisering av nyansatte vil oppleves enda mer krevende når de sitter på forskjellige lokasjoner (De Paoli, 2022 Upublisert, ss. 3, kap.2). En av informantene fortalte at hans leder etablerte egne ukebaserte møter med enkeltpersonene i teamet hvor leder i tillegg til å følge opp pågående arbeidsprosesser sjekket hvordan den enkelte ansatte hadde det på hjemmekontor

med hensyn til en usikker pandemitid. *«På denne måten opplevde jeg at leder var flink til å informere, delegere oppgaver og ansvar, samt sikre at jeg som arbeidstaker faktisk hadde det bra».*

Virtuelle rom kan åpne for nye muligheter, men kan samtidig føre til store utfordringer. En av informantene fremhever det positive med covid-19 hvor vi er blitt påtvunget en fleksibilitet som flere i Bedriften har ønsket lenge, der ansatte kan veksle mellom å sitte hjemme eller på hytta å jobbe og sitte på kontoret. At man kan ta en telefonsamtale mens man går en tur. Dette har det ikke vært rom og kultur for, men heller at kollegaer ser rart på deg hvis du ikke er på kontoret presis kl. 07:00. En annen forteller; *«Lederen sitter med blikket dypt inn skjermen dag etter dag og er ikke utenfor kontoret for å få en forståelse av hva som går bra og hva som krever en endring».* Opplevelsen av å bruke mer tid foran skjermen, som en konsekvens av digitale møter, er det mange jeg har snakket med på generell basis som har nevnt. Ved slike raske tekniske endringer følger det et krav til at arbeidsmetoder blir endret, men for prosjektorganisasjoner som har behov for en fysisk tilstedeværelse må noen fortsatt følge den daglige driften.

En av informantene fortalte at; *«Jeg har ved flere anledninger opplevd at leder har sittet og svart på e-post eller utført andre arbeidsoppgaver og ikke vært til stede i digitale møter».* Ledelsesperspektiver må re-tenkes av både ledere og ansatte (Caulat, 2012). Et teamsmøte er ikke bare en telefonkonferanse, og mangel på sosial nærhet, signaler og kroppsspråk kan skape misforståelser og mistriivsel og derav dårlige relasjoner (Spurkeland, 2020, s. 195).

Kjedelig men effektiv lokasjon

De fleste informantene nevner noe om savnet etter å kunne møtes fysisk nå under pandemien. *«Det er lite sosialt samhold og jeg «går på veggen» av kjedsomhet».* I Donatella De Paoli sin podcast om «Tilstedeværende ledelse – I en digital tid» påpeker avdelingsleder Bjarte Rørmark (Rørmark, 2020) at mangelen på nærkontakt oppleves av flere som en av manglene ved digital kommunikasjon. En informant foreslår; *«Fellesmøte en dag i uka, chat når man har konkrete spørsmål og tilgjengelig for en prat ved behov».* Samtidig svarer en av informantene; *«Min nærmeste leder sitter på en annen lokasjon og daglig tilstedeværelse har faktisk*

blitt bedre under pandemien, hvor terskelen og muligheten for å ta kontakt er blitt lavere». Mange ledere i Bedriften reiser mellom avdelingskontor, og det kan virke som de nå har fått bedre tid til sine ansatte ved å sitte på én lokasjon, fremfor å være fysisk til stede på alle lokasjoner. Ved slike tilfeller vil man samtidig kunne strukturere tiden bedre og derav bedre kvaliteten i kommunikasjonen og oppfølging av prestasjoner, og man kan bli tvunget til å gi de ansatte en større frihet. Noen ledere kan dog oppleve usikkerhet rundt hva medarbeiderne faktisk bruker tiden på og dette kan oppleves som tap av kontroll (De Paoli, 2022 Upublisert, s. 14).

Ledelse av millenniumsgenerasjonen

En av kulturene i selskapet er kompetanseoverføring fra erfarne til unge nyutdannede. Men de erfarne trenger også hjelp til de utfordringene som økt teknologibruk har ført med seg (Colbert, Yee, & Geroge, 2016).

Generasjonsforskjeller differensierer behovet for ledelse, og dette gjelder ikke bare bedriftslederes måte å engasjere samt beholde sine ansatte på, men HR's rekrutteringsprosesser må også differensieres (De Meuse & Mlodzik, 2020).

Som nevnt innledningsvis har det vært en relativ stor utskifting av ansatte i Bedriften de seneste årene. En stor andel av de ansatte og nyansatte består av millenniumsgenerasjonen (Y) født mellom 1980 og første halvdel av 1990-tallet, samt nyutdannede fra etterkommende generasjon Z. «Snøfnugg» er en fellesbetegnelse brukt for disse to generasjonene, en betegnelse som har blitt oppfattet som fornærmende og som paradoksalt nok defineres av Collins English Dictionary som «de unge voksne på 2010-tallet, sett på som mer utsatt for å bli fornærmet enn tidligere generasjoner» (Wikipedia, 2021). I et telefonintervju med en av de yngste informantene kom vi inn på generasjonstemaet, hvor jeg fortalte hva som kjennetegner «Snøfnugg»-generasjonen, hvorav han responderte; *«Jeg er født i 1995 og kjenner meg definitivt igjen i det du sier».*

Samfunnet, vilkårene og strukturen man er oppvokst i former oss som mennesker og påvirker våre valg, muligheter og verdisettet vi har. Dette er grunntanken bak generasjonsbegrepet, hvor for eksempel skolevilkår, megatrender og teknologisk utvikling er noe som påvirker hvordan vi blir som voksne (Levinsen, 2018, ss. 10-

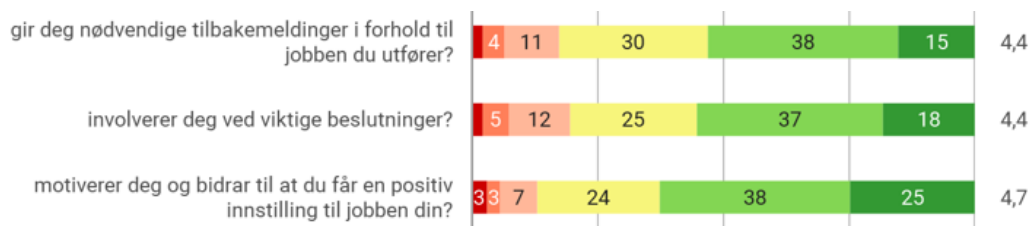
11). I et lederperspektiv kan det være en utfordring å skille mellom generasjonene, og det å tilegne seg kunnskap om dette vil være viktig med hensyn til å forstå hverandre på tvers av generasjoner. I min prosjektgruppe har jeg en spredning fra 25 til 64 og jeg opplever ofte at det oppstår misforståelser rundt holdninger, forventninger og intensjoner bak handlingene de forskjellige medarbeiderne utfører. En gjenganger er «snøfnuggenes» forventninger til alt arbeidsgiver bør bidra med, hvor den eldre generasjon til tider blir rystet over denne frimodige forlangenheten. Om jeg sammenligner evnen og viljen til å gi direkte tilbakemeldinger hos de eldste og yngste generasjonene, opplever jeg en klar forskjell, og desto yngre de er desto åpnere er de i sine tilbakemeldinger. Dette kan ha sammenheng med at de selv er avhengige av å få individuelle tilbakemeldinger for å trives og utvikles.

Mellommenneskelig krevende

I en av De Paoli's podcaster henvises det til at millenniumsgenerasjonen kan av ledere oppfattes som «mellommenneskelig krevende» (Nymo, 2020). Gjest i denne podcasten er Maria Nymo som også viser til at denne generasjonen er blitt lyttet til og fått være med å ta beslutninger siden de var små. Hun viser til at frihet og autonomi er viktig for å motivere millenniumsgenerasjonen og som leder må man være en god coach og synliggjøre at den ansatte gjør en forskjell. En av informantene forteller; *«Da jeg startet hadde jeg en veldig god prosjektleder som så meg og hele tiden ga meg veldig positiv tilbakemelding og oppmuntringer underveis, selv om jeg var nokså uerfaren i rollen og gjorde mye feil. Denne oppfølgingen gjorde at jeg fikk selvtillit og vokste raskt og godt i rollen min. Selv har jeg tre barn fra generasjon Y og jeg har ikke tall på hvor mange ganger i løpet av en dag jeg hører; «Se på meg da pappa, se så flink jeg er!».* Om jeg som 1979'er var likedan selv vet jeg ikke, men det er helt klart at jeg også setter pris på å bli sett og få tilbakemeldinger, men da mest for å korrigere min lederadferd gjennom direkte tilbakemeldinger fra de som opplever meg som leder. I en podcast med professor ved Handelshøyskolen BI Oslo, Bård Kuvaas, snakker han om at det å bli sett på jobben handler om å bli verdsatt og at noen gir deg tilbakemelding på at du spiller en viktig rolle for å oppnå organisasjonens mål (Kuvaas, 2019). En annen informant fortelles også; *«Når jeg får utfordrende arbeidsoppgaver og løser de så godt jeg kan med bistand underveis, for så å få*

positiv og bekræftende respons i ettertid, da øker selvtilliten og jeg blir mer trygg på egne vurderinger. I tillegg gir det en mestringsfølelse og øker min trivsel i arbeidshverdagen.»

Utdrag under fra Bedriftens klimaundersøkelse for 2021 viser en noe svak opplevelse av tilbakemeldinger og involvering, og den største regionen har hatt en svak nedgang fra 2020, noe som under pandemien kan være et tegn på at den virtuelle ledelsen kanskje ikke er tilpasset behovet blant de ansatte.



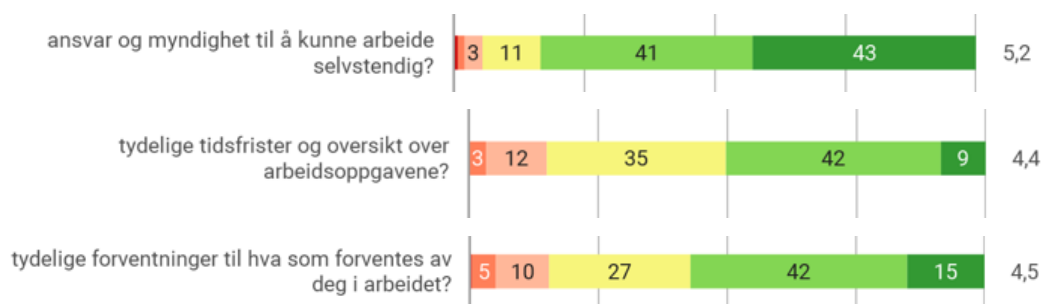
Utdrag fra Klimaundersøkelsen 2021 (Rød er liten grad 1, grønn er stor grad 6)

I podcasten med Nymo viser hun til at millenniumsgenerasjonen blir demotivert av å være en liten brikke (Nymo, 2020). Arbeidstakere opplever hverdagen ulikt og mestringsstrategiene varierer og påvirkes av om de ser på seg selv som en brikke eller aktør i sitt eget liv. En informant fra nevnte generasjon svarer blant annet følgende på spørsmål om hennes forbilde som leder; «*Når han stiller retoriske spørsmål sitter jeg igjen med en følelse av at jeg har vært med i beslutninger som blir tatt. Dette gir meg en opplevelse av tilhørighet og eierskap til beslutninger, og jeg går inn i arbeidet med større glede og høyere motivasjon*». I slike tilfeller vil en aktør se på seg selv som ansvarlig for sin egen situasjon og være aktiv pådriver for å være med og ta beslutninger, mens en brikke vil være passiv og ikke føle seg ansvarlig for det som skjer rundt, men heller motta ordre og følge instruksjoner (Nygård, 2017).

Styringsorientert ledelse – smeltepunkt for snøfnuggene?

Min egen opplevelse som leder for den eldre generasjonen er at de ser sin viktigste oppgave som å være ærekjær til jobben sin. De skal være faglig gode, gjøre det de får beskjed om, svare på det de blir spurt om, og være på kontoret til faste tider. Dette kan selvfølgelig være personavhengig og situasjonsbetinget, og det finnes flere unntak. Det kan virke som den eldste generasjonen i dagens arbeidsliv er vant til styringsorientert ledelse, hvor den autoritære lederen

bestemmer hva som skal gjøres når av hvem, og hvordan det best kan løses (Olseng, 2021). Under slik ledelse er man kanskje mer en tilgang på arbeidskraft og i hovedsak brikker. Denne generasjonen forventer også at leder er der og gir tilbakemeldinger på hva som skal gjøres og at man er til stede, men kanskje mer praktisk og fysisk enn som relasjonell støtte. Om man utøver denne styringsorienterte lederstilen ovenfor de mer selvstendige og selvsikre yngre generasjonene, som ikke vil ha for mange regler og er opptatt av frihet under ansvar, vil man ikke kunne oppnå den relasjonen som gir tillit og man kan risikere å miste dem (Olseng, 2021). Samtidig er det viktig, som en av informantene jeg har personalansvar påpekte, at man ikke er for passiv i sin lederstil. Et annet utdrag fra Bedriftens klimaundersøkelse for 2021 viser også at det er en lavere tilfredshet rundt tydelige rammer og forventninger i Bedriften sett i forhold til ansvar og myndighet til å arbeide selvstendig. «Snøfnuggene» vil ha fleksibilitet men er fortsatt opptatt av struktur, tydelige rammer og at det er lagt en klar plan for dem.



Utdrag fra Klimaundersøkelsen 2021 (Rød er liten grad 1, grønn er stor grad 6)

Jobb, privatliv og karriere

Noe av bakgrunnen for ønske om en egen individuell plan er sannsynligvis ikke for bedriftens del, millenniumsgenerasjonen har en tendens til å stresse med å få en god tittel som de kan være stolte av og få anerkjennelse for (Levinsen, 2018). I podcasten med Nymo kommer det frem at millenniumsgenerasjonen har lave byttebarrierer og tenker at fem år er lenge i samme bedrift. Personlig og karrieremessig vekst i selskapet er viktig, og får de ikke dette er det sannsynlig at de drar andre steder (Nymo, 2020). Men gode relasjoner til leder, og balanse mellom familieliv og jobb vil kunne bidra til at de blir lengre i bedriften (Levinsen, 2018).

Veien videre for millenniumsgenerasjonen i byggebransjen

Vi er klar over at de indirekte følgene av restriksjoner under pandemien med konsekvenser for arbeidssituasjon, mindre sosiale treffpunkter, større avstand til leder og kollega også kan ha hatt påvirkning. Oppfølging av hver enkelt medarbeider er derfor spesielt viktig for oss fremover. -HR-direktør i Bedriften

Snøfnugg vokser i varmt og humid klima

Gjennom hermeneutisk tilnærming av innsamlet data har jeg kommet frem til følgende behov og faktorer knyttet til ledelse av millenniumsgenerasjonen:



Relasjonskompetanse – rapportar av evner og ferdigheter

Den åpne lederen gir ikke opp kontrollen, men flytter den til noen andre som man har tillit til (Li, 2010). Som HR-direktøren fremhever må ledelsen inneha evner og ferdigheter som kreves for å ha tillit til og få en god relasjon med hver enkelt medarbeiderne. Dette er spesielt viktig for prosjektlederne som leder de yngste blant millenniumsgenerasjonen. Den verste form for tilbakemelding er ingen tilbakemelding (Spurkeland, 2020, s. 124). Har man da som leder fullt opp med å styre driften i sitt eget prosjekt, og en kort virtuell medarbeidersamtale er den eneste oppfølgingen av den ansatte, vil mangel på klare mål, rammer og tilbakemelding til de såkalte snøfnuggene kunne oppleves som totalt fravær av ledelse. Den ansatte vil hverken føle seg involvert eller sett, og uten medbestemmelse vil opplevelsen av å ikke være nyttig kunne oppstå.

Informant: *Lederen kom og spurte «hvordan går det?» Så åpnet han sin iPhone, hørte ikke på svaret jeg kom med og fulgte derav ikke opp tilbakemeldingen.*

Plassering av lederskap

Er det mangel på ledere med relasjonell kompetanse, kan Bedriften overlate den mellommenneskelige utviklingen og måloppfølgingen til egne kompetente personalledere, med ansvar for å løfte frem opptil 30 medarbeidere. Bedriften består av mange dyktige fagfolk og ingeniører som forventer en stor grad av frihet og selvstendighet, prosjektleder kan da bidra med å gi faglige utfordringer med klare mål og rammer som de ansatte løser uten for mye innblanding. Dette vil gi en opplevelse av fleksibilitet i både metodikk og tid, på denne måten blir behovet for kontroll fra personalleder begrenset til en tilbakemelding på måloppnåelse og resultat (Spurkeland, 2020, s. 197).

Praktiske tips til ledelse i en hybrid arbeidshverdag

- Vær en god prosessleder, kjenn på stillheten og hvordan folk snakker
- Bytt på møtelederrollen i faste møter slik at alle får muligheten til å ta ordet
- La de unge digitale være mentorer for de mer erfarne og praktisk orienterte
- Lær deg å lytte og forstå hvem medarbeiderne er, hva er viktig for og hva motiverer dem
- Vær deg selv, både i fysiske og virtuelle rom, men still godt forberedt
- Deling av nyttig informasjon vil gi en følelse av tilhørighet og anerkjennelse
- Finn et brukervennlig digitalt samarbeidsverktøy for erfaringsdeling, hvor det er lett å be om hjelp og flere kan bidra med svar
- Gi åpne, tydelige og direkte tilbakemeldinger, hint og håp fungerer dårlig
- Gi frihet, ikke la dine kontrollbehov styre kommunikasjonen
- Vær en praktisk bidragsyter og superagent for endring
- Skap variasjon og oppfordre ansatte til å jobbe i forskjellige avdelinger
- Vær til stede, virtuell ledelse handler mer om medarbeidere enn effektiv teknologi
- Skap sosiale soner både på kontoret og i det virtuelle rom, det er der det skjer
- Varier mellom digitale kommunikasjonskanaler, bruk humor og emojis for å nyansere og uttrykke følelser der det er naturlig

Referanser

- Alnes, J. H. (2020, 12 9). *hermeneutikk*. Hentet fra Store Norske Leksikon:
<https://snl.no/hermeneutikk>
- Bedrift. (2021, Mai 04). *Oppfølging av ansatte i et krevende år*. Hentet fra Selskapsnyheter i Bedriften
- BNL. (2020). *Digitalt veikart 2.0*. Hentet fra Byggenæringens landsforening:
https://www.bnl.no/siteassets/bilder/generelle-bilder/digitaltveikart_2020.pdf
- Caulat, G. (2012). *Virtual Leadership - Learning to lead differently*. Oxfordshire: Libri Publishing.
- Colbert, A., Yee, N., & Geroge, G. (2016, Juni). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, ss. 731-739.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- De Meuse, K. P., & Mlodzik, K. J. (2020). A Second Look at Generational Differences in the Workforce: Implications for HR and Talent Management. *People & Strategy*, ss. 51-58. Hentet fra PeoQuest.
- De Paoli, D. (2015). Virtual organizations: a call for new leadership. I A. Ropo, D. De Paoli, & E. Sauer, *Leadership in Spaces and Places* (ss. 109-127). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- De Paoli, D. (2021, Juni 14). *Lederne som har klart seg best under korona*. Hentet fra BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/hvilke-ledere-har-klart-seg-best-under-korona/v>
- De Paoli, D. (2022 Upublisert). *Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Klenke, K. (2016). *Qualitative research in the study*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Kuvaas, B. (2019, Januar 30). Professor ved institutt for ledelse og organisasjon på BI. (C. Lorentz, Intervjuer)
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership*. London: Edward Elgar Publishing.
- Levinson, M. (2018). *7 generationer - Verdier, forbrug, levevis nu og i fremtiden*. Høbjerg: Fremforsk.
- Li, C. (2010). The Upside of giving up control. I C. Li, *Open leadership: how social technology can transform the way you lead* (ss. 3-17). San Francisco: Jossey-Bass.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995, 07). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, ss. 709-734.
- McKinsey & Company. (2020, Juni). *The next normal*. Hentet fra McKinsey: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20and%20Infrastructure/Our%20Insights/The%20next%20normal%20in%20construction/The-next-normal-in-construction.pdf>
- Nygård, R. (2017). *Aktør eller brikke*.
- Nymo, M. (2020, Oktober 05). Forretningsutvikler. (D. De Paoli, Intervjuer)
- Olseng, E. T. (2021, Februar 04). *Lederstiler*. Hentet fra Nasjonal Digital Læringsarena: <https://ndla.no/nb/subject:1:47678c7b-bc09-4fc8-b2d9-a2e3d709e105/topic:1:0fd3b37c-c600-454c-8db3-4adebc66209c/resource:d81e39c9-fe0d-46ca-9207-15f8dd995e03>
- Osnes, L. (2020, Februar 25). *Millenniums-generasjonen utfordrer den tradisjonelle lederrollen*. Hentet fra ledernytt: <https://www.ledernytt.no/slik-leder-du-millenniums-generasjonen.6188834-458588.html>
- Rørmark, B. (2020, Mai 20). Avdelingsleder . (D. De Paoli, Intervjuer)
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wikipedia. (2021, Desember 21). *Snøfnugg*. Hentet fra Wikipedia: [https://no.wikipedia.org/wiki/Sn%C3%B8fnugg_\(begrep\)#Generasjon_sn%C3%B8fnugg](https://no.wikipedia.org/wiki/Sn%C3%B8fnugg_(begrep)#Generasjon_sn%C3%B8fnugg)

Vedlegg A

Intervjuguide for prosjektoppgave i Tilstedeværende ledelse – i en digital tid

Generel ledelse:

1. Basert på dine erfaringer i arbeidslivet eller i andre sammenhenger, kan du komme på øyeblikk av god ledelse, der du selv opplevde som medarbeider at en leder fikk fram det beste i deg og andre?
2. Har du et forbilde eller rollemodell som leder? Hvorfor er denne lederen et forbilde?
3. Ofte blir en mer bevisst ledelse når det ikke utøves. Har du opplevd fravær av ledelse eller dårlig ledelse?
4. Hva mener du må til for å skape de rette betingelsene for god ledelse?

Virtuell ledelse:

5. Hvordan har du opplevd å bli ledet fra hjemmekontor/teams?
6. Hvilke fordeler og utfordringer opplever du med digitalt samarbeid og kommunikasjon?
7. Hvilke praktiske forslag har du til hvordan digitale team skal kunne ledes på best mulig måte?

Studieinformasjon:

Veileder: Donatella De Paoli

Program: Executive Master of Management ved Handelshøyskolen BI

Deltakelse i studie er frivillig.

Alle svar blir behandlet anonymt og vil bli slettet ved innlevering av oppgave.

Samtykke for direkte sitat fra intervju gis på e-post.