



# 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

Kristin Tofte

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Kommunikasjon som skaper gode relasjoner - for ledelse i det digitale

**Navn på veileder \*:** Donatella De Paoli

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

## Innhold

Sammendrag.....	2
Introduksjon og problemstilling.....	3
Bakgrunn .....	3
Problemstilling .....	4
Kontekst .....	4
Metodisk tilnærming.....	5
Metode og data.....	7
Teori og analyse .....	7
Kommunikasjonsperspektivet.....	8
Digital kommunikasjon .....	12
Betydningen av tilstedeværelse i kommunikasjon .....	15
Dialogens betydning i kommunikasjon .....	16
Relevant ledelsesperspektiv og kommunikasjon i en digital tid .....	17
Relasjonsledelse .....	17
Betydningen av umiddelbart nærvær.....	18
Veien videre.....	19
Vedlegg .....	20
Litteraturliste .....	21

## Sammendrag

I denne oppgaven stiller jeg spørsmålet «**Hvordan kan jeg som leder tilrettelegge for bedre kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag, slik at det styrker relasjonene?**».

Problemstillingen belyses ut fra kommunikasjonsperspektivet, hvor jeg spesielt har vært opptatt av kommunikasjon i det digitale, betydningen av tilstedeværelse i kommunikasjon og dialogens betydning i kommunikasjon. Konteksten for studien i denne oppgaven er NAV kontoret jeg er leder for, og jeg tar utgangspunkt i intervjuer og samtaler med ansatte, faglitteratur, annet studiemateriell og egne refleksjoner og erfaringer. I analysen peker jeg på de viktigste tendensene jeg mener påvirker vår kommunikasjon, og ut fra funnene presenterer jeg relevant ledelsesperspektiv og kommunikasjon som er aktuell for oss og vår organisasjon i den digitale tiden vi lever i.

## Introduksjon og problemstilling

### Bakgrunn

Den digitale tiden vi lever i nå har en betydning for kommunikasjon. Det har kommet flere nye arenaer for både å møtes og arbeide. Vårt arbeidsliv er preget av hybridformer eller blandingsformer for nå vi kommuniserer, har møter eller der vi arbeider (De Paoli, under utgivelse, s.3).

I NAV har vi mange kanaler vi kommuniserer i. I løpet av en dag kan det komme inn mange henvendelser, både digitalt og fysisk. Det er hektiske dager, og de ansatte uttrykker at det er mye å holde styr på. Det er mange forstyrrelser og avbrytelser i løpet av en dag, og en ender ofte opp med å ikke få gjort det en hadde tenkt. Som leder opplever jeg at jeg lar meg distrahere i hverdagen, og at jeg ikke er så effektiv som jeg skulle ønske. Jeg må erkjenne at multitasking er en stor del av min hverdag for å få ting til å gå rundt. Hvordan påvirker dette kommunikasjonen og evnen til å være tilstedeværende? Jeg vet at når jeg kjenner meg stresset og overarbeidet blir jeg en dårligere utgave av meg selv, og jeg har vanskeligere for å formidle budskap og retning, og ikke minst lytte og være tilstede i samtalen med den jeg prater med. For er det noe mennesker i arbeidslivet trenger i dag er det nettopp mer og bedre kontakt, nærvær og tilstedeværelse i relasjoner med leder og medarbeidere, både fysisk og digitalt. En trenger å bli sett og føle kontakt, fordi vi distraheres, avbrytes og parallelljobber (De Paoli, under utgivelse, kap. 1. s.2).

For oss i NAV handler mye av jobben vår om samhandling og møte med andre mennesker. Vi er derfor svært opptatt av kommunikasjon, og de ansatte opplever at de er gode på dette. De tar i bruk de ulike verktøyene vi har for veiledning, og er opptatt av relasjon og tillit. Når de går inn i samtaler med bruker er de godt forberedt og tilstede her og nå i samtalen.

Jeg som leder opplever at den interne kommunikasjonen på kontoret er av en annen art enn den eksterne sammen med tjenestemottaker. Jeg opplever at de ansatte er bedre på dialog og lytting «eksternt», altså sammen med brukere, enn «internt» med kollegaer.

Jeg opplever at medarbeidere kommer til meg som leder og er frustrert over at de ikke klarer å bli enige med kollegene sine, eller at de snakker forbi hverandre. Det er ofte gjerne ulike behov og synspunkter på hva som er den beste løsningen, og når de ikke blir enige trenger de noen som skjærer gjennom.

Jeg tror noen opplever uenigheter som ubehagelig, og at det er lettere at leder tar en avgjørelse enn at de jobber sammen for å komme fram til en løsning alle kan leve med.

Kommunikasjon og tilstedeværelse handler ikke bare om meg som leder, men samspillet oss kollegaer imellom. Vi er alle ansvarlig for å skape og vedlikeholde gode relasjoner, ha gode dialoger og lytte til hverandre. Likevel er det mitt ansvar som leder å legge til rette for en slik kultur.

*«Ledelse i det digitale bringer med seg behov for nyere ledelsestilnæringer som ser på ledelse mer som en prosess basert på relasjoner der medarbeidere er medskapende. Skillet mellom ledere og medarbeidere oppheves og lederen trekkes ned fra den opphøyde pidestallen, i tillegg til at ledelse blir sett på som en sosial konstruksjon og som noe som påvirkes av både tanke og følelser, rasjonalitet og sanser»*  
(Uhl-Bien 2006; Pearce og Manz 2005; Ladkin 2010; Küpers og Weibler 2008; Denis, Langley og Sergie 2012, referert til i De Paoli, 2020. s.230).

## Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan en kan få til kommunikasjon som skaper gode relasjoner i en digital tid. Jeg har ut ifra dette utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan kan jeg som leder tilrettelegge for bedre kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag, slik at det styrker relasjonene».

## Kontekst

Vi er et mellomstort NAV kontor med rundt 25 ansatte. Kontoret er delt inn i 4 team med hver sin teamleder. Teamlederne og NAV leder utgjør kontorets ledergruppe.

NAV kontoret gikk gjennom en stor organisatorisk endring i mai 2020, altså helt i starten av Covid-19 pandemien. To NAV kontor i to nabokommuner ble slått sammen gjennom et vertskommunesamarbeid. Det var to kulturer som ble slått sammen, og vi hadde litt ulik måte å jobbe på. Det å bli kjent med nye kollegaer og bygge en ny kultur ble utfordrende da de fleste satt på hjemmekontor. Det var forskjell på størrelsen på kontorene, det ene var mye større enn det andre, og hadde mange flere ansatte. Mange av planene våre for å bygge en ny kultur ble satt på vent da de fleste satt på hjemmekontor og det var begrenset hvor mye vi fikk være sammen på kontoret.

Vi har mange lovverk og fagområder vi jobber innenfor, og dette er fordelt på team. Vi er derfor helt avhengig av å snakke sammen for å finne gode løsninger. Kommunikasjon og samhandling er en stor del av vår hverdag, og spesielt viktig ut mot tjenestemottakerne våre som vi skal veilede ut i jobb.

De fleste på kontoret jobber som veiledere opp mot brukere, og kan mye om veiledning og har ulik kompetanse innenfor dette.

De fleste har kompetanse innen motiverende intervju (MI), noen innenfor individuell jobbstøtte (IPS), og noen har kompetanse innen veiledning og gruppeveiledning. En sentral oppgave hos en NAV veileder er å ha samtaler med brukere med hovedmål å avklare bruker mot arbeid, også kalt veiledning. Veiledning betyr at bruker skal få støtte til å være aktiv, ta egne valg, og gjennom samtale bli motivert til å nå egne mål.

Veiledningsplattformen er et støtteverktøy for alle som jobber med veiledning av brukere. Verktøyet inneholder en oversikt over teori og metode i veiledningsfaget. Kommunikasjon er en sentral del av veiledningen, og kommunikasjon i NAV handler om hvordan en møter brukeren, måten en stiller spørsmål på, og hvordan en lytter og gir informasjon. I veiledningssamtalen skal veileder være samtaleleder, og ha et ansvar for å legge til rette for at brukeren aktivt involveres og at målene med samtalen blir nådd. Samtalen med brukeren kan foregå gjennom ulike møteformer- digitale og fysiske, og gjennom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Ulike ferdigheter kan benyttes for å sikre at veilederen og brukeren har samme forståelse og jobber mot felles mål.

*«Relasjonen er det viktigste grunnlaget for samhandling, og den påvirkes av verdier, holdninger, tanker og følelser. Relasjonen mellom veilederen og brukeren er avgjørende for at brukeren opplever respekt, får tillit og trygghet nok til å fremme sine behov og forventninger» (Kilde: Intranettet til NAV)*

## Metodisk tilnærming

I oppgaven anvender jeg en fenomenologisk metode, med bruk av hemanautisk tilnærming i den teoretiske analysen. Ordet «fenomen» kommer fra det greske *phenomena*, som kan oversettes med «noe som viser seg», noe som trer frem som tydelig. Fenomenologi er læren om hvordan vi mennesker gir form og mening til erfaringene våre i feltet (Skottun og Krüger, 2017, s.35).

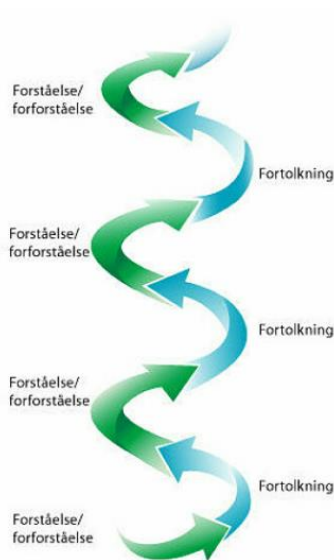
Fenomenologien har sin opprinnelse fra arbeidet til den tyske filosofen Edmund Husserl. Et av fenomenologiens sentrale prosjekter er å gjenvinne gyldigheten av epistemologier som er mer assosiert med filosofi enn vitenskap, spesielt når det gjelder å utvikle sannheter om hverdagslige fenomener. Spesielt anerkjenner fenomenologien den subjektive naturen til kunnskap, og følger nøye med på levd erfaring som en gyldig kilde (Ladkin, 2010).

Mange av de mer tradisjonelle måtene å utforske lederskap på er å beskrive det «fra utsiden» i samsvar med akseptert samfunnsvitenskapelige metoder og antagelser om validitet og objektivitet. I motsetning til dette omfavner fenomenologi betydningen av mening innenfor menneskelige meningsskapende prosesser. Den bekrefter også viktigheten av følt erfaring, historiens kumulative effekter på vår evne til å vite. Det å kunne gjenkjenne virkningen av fraværet eller usynlige aspekter ved en enhet, så vel som eksplisitt tilstedeværende, altså kan det man ikke ser være like viktig som det man ser (Ladkin, 2010).

Fenomenologi gir et språk og en tilnærming som gir tilgang til disse fremvoksende og obskure territoriene. Det tilbyr et sett med konsepter som muliggjør opplevelsen av et fenomen som må vurderes på en mer komplekst og multidimensjonal måte (Ladkin, 2010).

I stedet for å studere ting på abstrakte og teoretiske måter må vi engasjere dem under de faktiske omstendighetene de eksisterer, «vende tilbake til tingene selv». For eksempel for å forstå ledelse som fenomen, må vi ivareta det i de spesielle omstendighetene det oppstår, i stedet for gjennom abstraherte teoretiske rammer. Disse spesifikke omstendighetene kalte Husserl «The lifeworld». Fenomenologer hevder at ethvert oppfattet fenomen som er kjent, er sammenvevd med synsvinkelen til den som oppfatter fenomenet (Ladkin, 2010). Vår oppfatning er farget av hvordan vi er posisjonert i forhold til et fenomen, våre erfaringer med det, og våre formål med det er viktige implikasjoner for fenomenet og hvordan det er kjent (Ladkin, 2010).

En av Husserls hovedteser var at menneskets bevissthet ikke kan studeres slik vi studerer tingene rundt oss. Forklaringer tildekker det vi spontant opplever, det som ligger oss nærmest, nemlig den informasjonen vi fornemmer via sansene. Hans oppfordring var å legge bort forklaringene, og heller åpne opp for det umiddelbare, det som erfares kroppslig, akkurat nå – det vi ser, smaker, hører og lukter. Det er nemlig ved skjerpet oppmerksomhet på kroppens sansevarhet at vår bevissthet klarner og vi forstår og erkjenner. Direkte fenomenologiske erfaringer skjer her og nå, enten det er tidligere erfaringer som spontant dukker opp, eller det er sansene og kroppens uttrykk. Fenomenologiens sentrale teser er at veien til erkjennelse går via sansene (Skottun og Krüger, 2017, s.37).



### **Den hermeneutiske spiralen**

*Når vi skal forstå noe nytt – for eksempel en historie – begynner vi ikke på bar bakke. Vi bruker den kunnskapen vi allerede har (forforståelse) til å fortolke hva som skjer i historien. Etter hvert som historien beveger seg fram, blir opplysningene inn i forforståelsen vår. Når vi er halvveis inne i en historie, kjenner vi for eksempel navnene på figurene. På den måten er en fortolkning hele tiden et møte mellom deg og det du oppfatter.*

*(Kilde: Forskning.no)*

## Metode og data

I oppgaven bruker jeg meg selv om mine erfaringer som NAV leder, hvordan jeg opplever og tolker fenomenet. For å få frem flere nyanser og perspektiv har jeg hatt samtaler med 10 av mine medarbeidere. Jeg har blant annet vært opptatt av å finne ut hvordan arbeidsrutiner og innøvde vaner (uvaner) for kommunikasjon fungerer hos oss:

- Hva gjør vi?
- Hva er det som fungerer godt og hva fungerer mindre godt?
- Hvordan er dette i forhold til effektivitet?
- Hvordan fungerer dette i forhold til det sosiale miljøet/arbeidsmiljøet
- Hvordan påvirker dette evnen vår til å være tilstedeværende?

Jeg har vært interessert i både kommunikasjon eksternt ut mot tjenestemottaker, internt med kollegaer, og kommunikasjon ansikt-til-ansikt og digitalt.

Spørreskjema jeg har brukt ligger vedlagt (Vedlegg 1).

## Teori og analyse

For å besvare problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i kommunikasjonsperspektivet som relevant for å studere fenomenet. Her vil jeg spesielt se på kommunikasjon i det digitale, betydningen av tilstedeværelse i kommunikasjon og dialogens betydning i kommunikasjon. Problemstillingen handler om hvordan jeg som leder kan legge til rette for bedre kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag, slik at det styrker relasjoner. Da er det naturlig å si noe om ledelse og hva kommunikasjon har å si for utøvelse av ledelse.



For meg handler ledelse om å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne utføre jobben sin på en god måte, oppleve mestring, utvikling og trivsel. Som Anne Marie Saxlund beskriver det; «God ledelse er å skape engasjement og oppslutning rundt noe, og at veien dit er meningsfull (De Paoli, 2019, 2. November, podkast). Det vil derfor være helt avgjørende at jeg kommuniserer på en måte som gir mening for mine medarbeidere, og som er med på å styrke vår relasjon.

«Vi må lære oss å lytte, ta imot innspill og revurdere våre oppfatninger. God lederkommunikasjon er et verktøy til å engasjere og motivere andre til å prestere sitt beste. God lederkommunikasjon er også nøkkelen til gode relasjoner mellom leder og medarbeider, et sunt ytringsklima, en tillitsbasert kultur og god interkommunikasjon» (Farbrot, 2018, s.20).

Som Jan Kjetil Arnulf skriver; kommunikasjon er det mediet som ledelse utøves i, og uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted (Arnulf, 2019, referert til i De Paoli, under utgivelse, kap. 3, s.1).

De Paoli mener at ledelse handler om å utøve påvirkning og skape mening, det vil si å gjøre mål, roller og arbeidsoppgaver meningsfylte for dem som skal gjøre arbeidet. Et viktig middel for å få til det er kommunikasjon (De Paoli, under utgivelse). Videre har De Paoli utarbeidet en definisjon for hva kommunikasjon i ledelse er;

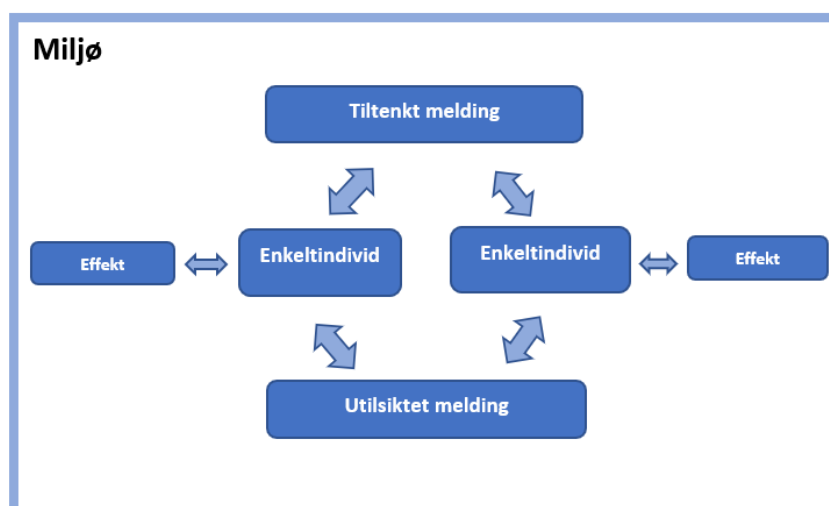
*«Kommunikasjon i ledelse er prosessen der lederen og medarbeider(e) deler informasjon, kompetanse, ideer, tanker og følelser slik at de oppnår en delt felles forståelse og klarer å oppfylle målene som er satt»* (De Paoli, under utgivelse, kap. 3, s.2).

### Kommunikasjonsperspektivet

Kommunikasjon er ett begrep som brukes daglig, men som legges ulik betydning i (De Paoli, under utgivelse, kap. 3. s.2). Kommunikasjon handler om «å gjøre felles». Når kommunikasjon handler om å gjøre noe felles, er det mottaker, og ikke du selv, som avgjør om du har lyktes i din kommunikasjon (Farbrot, 2018).

God kommunikasjon er betinget av at mottageren forstår budskapet slik det er intendert (De Paoli, under utgivelse, kap. 3, s.3). Som Linda Eide sa så klokt; *«Det hjelper jo ikke at den som seier noko, trur han skyt blink, når me som høyrer på, ikkje eingong ser blinken»*.

Jeg opplever kommunikasjon som komplekst og til tider vanskelig, kommunikasjon påvirkes både av det bevisste og det ubevisste. Ruben og Gigliotti (2016) viser til at kommunikasjonsprosessen knyttet til påvirkning er flerdimensjonal, flerveis og ekstremt komplekst, og en rekke faktorer kan spille inn i selv den mest grunnleggende situasjonen. De viser også til at budskap kan være både tilsiktet og utilsiktet.



Figur 1 Et systemperspektiv på kommunikasjon og sosial påvirkning (Ruben & Gigliotti, 2016)

Et systemsyn på kommunikasjon som vist i figuren ovenfor, overvinner mange av de begrensninger av tidligere konseptualiseringer, som f.eks. det mer klassiske lineære perspektivet for kommunikasjon, og er mer nyttig når det gjelder å fange kompleksiteten til kommunikasjon og sosial påvirkning. Dette synet på kommunikasjon tar hensyn til det faktum at gjennom enhver samhandling, tar hver part med seg sitt eget unike «kart» og «personlige bagasje» inn i interaksjonen – den enkeltes unike behov, verdier, holdninger, mål, ambisjoner, stiler, utdanning, kultur, fysisk og følelsesmessig evner, livshistorie og nåværende livsomstendigheter. Disse «eiendelene» reiser med et individ og påvirker alle aspekter av måten budskapet formes, skaper mening og reageres på (Ruben og Gigliotti, 2016, s.22).

Som en ser, kommunikasjon er komplekst, og jeg vil nok ikke klare å fange opp all kompleksiteten som påvirker kommunikasjonen hos oss, men jeg vil gå inn på de viktigste funnen og det jeg mener er relevant for hvordan vi kan få til kommunikasjon som skaper gode relasjoner hos oss.

For å kunne besvare problemstillingen må jeg få en forståelse for miljøet rundt oss, hvordan vi jobber og hvordan vi har det på jobb. Da jeg hadde samtaler med de ansatte, var jeg opptatt av å finne ut hvordan de opplever kommunikasjonen hos oss, og hvordan våre arbeidsrutiner og innøvde vaner (uvaner) for kommunikasjon påvirker vår effektivitet, det sosiale miljøet og vår evne til å være tilstedeværende.

*Kultur – «slik gjør vi det hos oss»*

*«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2013, s.327).*

Det er et viktig moment at vi er et forholdvis nytt kontor, og mange kjenner ikke kollegene sine så godt. Det er to organisasjonskulturer som er slått sammen, og en har gjerne hatt litt ulik måte å jobbe på. Flere av de ansatte opplever at det har skjedd en endring etter sammenslåingen, arbeidsmiljøet er annerledes.

Det er naturlig nok ulike nyanser her, noen mener at de kommer godt ovenns med alle, at miljøet er nært og personlig, mens andre savner miljøet før sammenslåingen. De fleste synes at arbeidsmiljøet er bra, men det har blitt et større miljø og en kjenner ikke hverandre så godt. Flere påpeker at det er blitt mer grupperinger.

*«Det er to kulturer som har blitt slått sammen, delvis krasjer de, delvis sklir de inn i hverandre».* (Intervju med ansatt november 2021).

Sitatet beskriver at vi alle tar med oss noe av oss selv inn i et fellesskap, holdninger og verdier, det vi har lært, erfart og det vi mener er den beste måten å jobbe på. Det tar tid å bygge en ny kultur og finne en felles plattform. Vi har mye felles på mange områder, men vi har gjerne prioritert ulike ting og har ulike arbeidsmetoder. Det kan være ulikt syn på hva som er vår oppgave og hva som er andre sitt ansvar. Det er viktig å presisere at dette ikke handler om at alle skal være like og tenke likt. Vi verdsetter mangfold og mener det er viktig at vi kan utfordre hverandre, men det må være en grunnmur, og noen mål og verdier som er felles.

*«Blir en bedre kjent kan det være rom for at en finner mer til felles med flere»* (Intervju med ansatt november 2021).

Hjemmekontor kan være noe utfordrende for kulturen og arbeidsmiljøet. Når de fleste sitter på hjemmekontor blir en gjerne ikke så godt kjent med nye mennesker, og det er naturlig at en tar kontakt med de en kjenner best.

*«Mange har opplevd hvor lett det er å gå til andre for å spørre om råd og hjelp når relasjonen først er etablert, og hvor vanskelig det kan være om en går til noen som er ukjente og alt skal bygges fra grunnen av»* (Spurkeland, 2017, s.30).

Som leder synes jeg det har vært vanskelig å bygge en ny kultur med så mange på hjemmekontor. I høst var de fleste tilbake på kontoret og en merket stor forskjell på arbeidsmiljøet. Det uformelle fikk større plass, praten i gangene, latteren, humoren og ikke minst lunsjen. Det er også en lavere terskel for å stikke inn i døren til en kollega for å spørre om noe eller drøfte en sak, enn det er å ringe opp på Teams.

For er det noe som kommer frem som viktig for oss, så er det å kunne spørre kollegaer om hjelp og støtte, og være tilgjengelig for hverandre. Men en skal være bevisst at dette også kan oppleves som forstyrrende til tider. Noen ganger kan det bli en del avbrudd i løpet av en dag med spørsmål fra kollegaer, drøfting av saker og lignende.

Flere opplever at det ikke er så mye åpenhet rundt uenigheter, og det kan være vanskelig å si ifra til hverandre. En ting både jeg som leder og flere av de ansatte kjenner på er at tilbakemeldingskulturen på kontoret kunne vært bedre.

*«Vi kan bli bedre på å tørre å si fra når vi er uenige, komme med konstruktive tilbakemeldinger. Vi skal tåle tilbakemeldinger og reagere på en god måte, er lettere å gi tilbakemelding også da»*

(Intervju med ansatt november 2021).

Vi trenger tilbakemeldinger for å utvikle oss og kunne tilpasse oss hverandre, og det er viktig at vi sier ifra på en tydelig og grei måte som åpner opp for dialog uten å være dømmende. Det kan være lett å gå i forsvarsposisjon i stedet for å lytte og ta imot tilbakemeldingen. Spurkeland (2017) mener at tydelig kommunikasjon er viktig både for effektivitet og for å unngå misforståelser, og usikkerhet og mistriksel er ofte en konsekvens av uklar kommunikasjon.

*«Det er ikke alltid vi forstår hverandre, eller hva den andre mener, det kan ende opp i misforståelser eller mistolkinger. Vi kunne nok vært bedre på tydelig kommunikasjon, og ikke gå rundt grøten om det er noe»*

(Intervju med ansatt november 2021).

I samtalene med de ansatte kommer det frem at flere opplever at de bruker mye tid på administrative oppgaver, intern møtevirksomhet, inn og ut av ulike systemer, logistikk i forhold til eksterne møter, innhenting av dokumentasjon, og IT systemer som ikke alltid spiller på lag med oss.

*«Vi organiserer mye i hverdagen. Kan bli mye hopping mellom fagprogram og interne kanaler, vi kan nok bli mer effektive»*

(Intervju med ansatt november 2021).

Det går også en del tid på oppgaver som ikke er planlagt. Når vi jobber med mennesker, så vet vi aldri helt hva som dukker opp, og det kan være vanskelig å planlegge, eller i alle fall å holde seg til planen. Dette er en del av vår hverdag og vanskelig å unngå helt.

## Digital kommunikasjon

*«Tid til konsentrasjon og refleksjon er et knapphetsgode, samtidig som skillet mellom arbeid og fritid viskes ut. Utviklingen med bærbare pc-er og mobiltelefoner gjør medarbeiderne mer tilgjengelige» (Spurkeland, 2017, s.182)*

Det har skjedd en rivende utvikling innen det digitale i NAV. Vi har flere kanaler vi skal være tilgjengelig i, både internt med kollegaer og eksternt med tjenestemottakere. Vi møter folk ansikt-til-ansikt og på video, vi har kontakt på telefon, vi har skriftlig kommunikasjon som chat, dialogmeldinger, SMS og e-post.

Mange av de ansatte opplever at hverdagen er hektisk, det er mange kanaler vi kommuniserer i, i tillegg til mange ulike fagprogram. Endringshastigheten i NAV er også stor, vi må forholde oss til nye programmer, endring i regelverk og nye metoder og verktøy.

*«Det kan være litt stressende med alle kanalene, alle varsler, hvor ting ligger, og finne frem i alt. Det er fort at noe kan forsvinne eller bli glemt»*  
(Intervju med ansatt november 2021).

Karlsen mener at kommunikasjon i mange kanaler utfordrer også kvaliteten i kommunikasjonen og vår evne til å oppfatte budskapet. På tross av at det i en teknologisk forstand er blitt enkelt å kommunisere med hverandre, kan det oppleves som mindre forpliktende å gi respons på en henvendelse (Karlsen, 2015, s.106). En av de ansatte uttalte at det er ulike forventninger til svartid på f.eks. chat og e-post, og gjerne om det er forventet at en skal svare i det hele tatt. Dette kan føre til en usikkerhet på om mottaker faktisk har mottatt meldingen. Det kan også være litt uklart hvilken kanal en bruker til hva. Videre sier Karlsen at det er lett å overse menneskets begrensninger i å motta og filtrere informasjon og til å oppfatte budskap og uttrykksformer. Informasjon blir lett oversett og misforstått. Vitale tegn og følelser fanges ikke opp. Når kommunikasjonsmengden øker, og gjennom flere kanaler, eskalerer også disse utfordringene (Karlsen, 2015, s. 106).

*«Det er lett at det oppstår misforståelser i chat og annen skriftlig digital kommunikasjon, en får ikke fanget like lett opp det som ligger mellom linjene»*  
(Intervju med ansatt november 2021).

De fleste av de ansatte mener at det digitale åpner opp for en mer effektiv hverdag. Pandemien har sørget for at digitale møter har blitt en stor del av hverdagen vår.

Selv om vi under normale omstendigheter stort sett har ansikt-til-ansikt møter, er videomøter et godt supplement, og noe som vi kommer til å fortsette med både internt og eksternt. De fleste ansatte mener det er veldig bra med fleksibiliteten vi har, at vi kan velge ulike kommunikasjonsformer. Det gir også muligheter til å kunne delta på møter hvor en sparer reisekostnader og reisetid, og en kan få faglig påfyll på webinar og digitale samlinger. Det er også positivt å ha muligheten for å kunne kombinere med hjemmekontor når en har oppgaver som krever konsentrasjon.

Det digitale gjør at vi også blir mer tilgjengelig ut mot brukerne våre, og det gir et annet tilbud til de som ikke har mulighet å møte opp fysisk. De ansatte opplever at kommunikasjonen ut mot tjenestemottaker er god, men det varierer hvor mye erfaring den enkelte veileder har på f.eks. videomøter. Dette handler om at vi jobber med ulike brukergrupper, og det er ikke alle brukermøter som egner seg digitalt. Det er uansett viktig at bruker selv får medvirke til hvilken kanal som er best å bruke og som gir størst nytte.

Selv om de ansatte opplever digitale møter mer effektive, åpner det også opp for at en kan gjøre flere ting samtidig, såkalt multitasking. Skjermen kan bli et hinder for tilstedeværelse da en har mulighet for å gjøre andre ting under møtet, som f.eks. å svare på e-post. Det er ikke lett å få med seg om deltakerne gjør andre ting i digitale møter. Nå trenger nødvendigvis ikke multitasking være noe negativt. Som Caulat (2012) skriver i sin bok, multitasking kan være noe positivt så lenge folk er godt trent og klar over når multitasking kan være nyttig og når det ikke er det (Wasson, 2004, referert i Caulat, 2012).

Multitasking opplever jeg ikke skjer på samme måte i fysiske møter, og det handler nok mye om skikk og bruk og respekt for den som har møtet. Jeg tenker det er samme regler i alle møter, uavhengig om de er ansikt-til-ansikt eller digitalt, men det er lettere å gjemme seg digitalt og gjøre andre ting samtidig. Samtidig så har en ingen garanti for at folk er mer tilstede og følger med i fysiske møter, som Caulat (2012) uttrykker det; selv om noen ser på deg på en tilsynelatende interessert måte, betyr ikke det at de nødvendigvis lytter til deg, de kan faktisk tenke på noe helt annet.

Erfaringsmessig opplever vi at hvis tema i et digitalt møte ikke er så spennende, er det lett å falle ut.

*«Hvis tema i et digitalt møte ikke er så interessant er det lettere å multitaske og gjøre andre ting samtidig»* (Intervju med ansatt november 2021).

De Paoli (Under utgivelse) påpeker også at det kan være et problem at mange av oss driver med noe annet, gjerne digitalt, mens vi er i digitale møter som enten varer for lenge eller som vi synes er uinteressante. Multitasking eller parallelljobbing har blitt en del av manges arbeidshverdag, som tidsfordrivelse eller få unna alle oppgaver.

*«En blir nysgjerrig på meldinger som kommer inn, og en har mulighet å kunne sjekke forskjellig. Ingen får med seg at en gjør andre ting i digitale møter.»*

(Intervju med ansatt november 2021).

Ett annet funn, er at mange opplever det lettere å være tilstede digitalt når det er få personer i møtet. Når det er større møter, forsvinner en litt i mengden. Samtidig er det ansatte som påpeker at det kan være lettere å konsentrere seg i store digitale møter enn i fysiske, da en har lett for å bli opptatt av alt som er rundt en i rommet.

Et annet moment som trekkes frem er at det er lettere å følge med digitalt da det ikke blir så mye utenomsnakk. Samtidig påker flere at en utfordring med digitale møter er at det kan fort bli taust og få som tar ordet. Vi ser dette spesielt når mange er samlet, f.eks. på kontormøte. Vi kan oppleve dette i fysiske møter også, men praten går ofte lettere når vi møtes ansikt-til-ansikt. Når vi alle samles på fysiske møter er det mye summing og folk prater med sidemannen, mens på digitale møter er det stort sett helt tyst til den som leder møtet tar ordet. De digitale møtene oppleves som mer formelle. Caulat (2012) mener vi fremdeles har en vei å gå når det kommer til å bringe det uformelle inn i det formelle når vi kommuniserer i det virtuelle.

Det er et viktig poeng De Paoli refererer til i sin artikkel, at selv om møter kan bli mer effektive når de skjer i det digitale rom, kan det også skape nye utfordringer som lavere prestasjoner på sikt på grunn av stress, manglende tillit og mer overfladiske relasjoner som mangler sosial samholdighet og gjensidig forståelse (Javenpaa og Leidner, 1999, referert i De Paoli, 2020, s.227).

Vi opplever at det i de fysiske møtene er lettere å få til gode diskusjon og uformell prat, og de fleste foretrekker møter ansikt-til-ansikt. De Paoli bekrefter at det fremdeles er behov for å møtes fysisk; «Å få kontakt og bli sett av andre mennesker er viktigere enn noen gang. Alle har vi opplevd hvordan skjermer skaper distanser og dårlig kontakt med hverandre» (De Paoli, under utgivelse, s. 3).

Flere opplever det som mindre personlig i det digitale, det kan være vanskelig med kommunikasjon når en ikke ser hverandre ansikt-til-ansikt.

*«Det blir annerledes digitalt, en blir mer fjern, en kan «velge» å melde seg helt ut, blir mer anonym. Det er mindre personlig.»* (Intervju med ansatt november 2021).

Vår erfaring er at det er viktig å bli kjent fysisk før en jobber digitalt sammen, dette var vanskelig med sammenslåing da alle var på hjemmekontor. Flere ansatte uttaler at det har vært helt avgjørende at en har hatt noen en kjenner godt av kollegene sine som en kan ta kontakt med uansett hva det skulle være. Terskelen for å ta kontakt digitalt oppleves større enn å stikke inn i døra til en kollega på kontoret. Tuckman`s faser i utvikling av team sier noe om dette, den såkalt «forming» fasen. I denne fasen blir teammedlemmene kjent, skaper tillit og bygger relasjoner. I det digitale er utfordringen at det er færre muligheter for det uformelle og at en kan danne seg feil inntrykk av de andre da en ikke blir godt nok kjent (Furst, Reeves, Rosen og Blackburn, 2004).

*«Viktig å bli kjent fysisk før en jobber digitalt sammen, var vanskelig med sammenslåing når en ikke fikk bli kjent med nye kollegaer ansikt-til-ansikt. En får et førsteinntrykk som varer veldig lenge»* (Intervju med ansatt november 2021).

Vi har nå sett på hvordan ting fungerer hos oss, hva de ansatte bruker tiden sin på, og hvordan vi opplever den digitale hverdagen. La oss se litt nærmere på betydningen av tilstedeværelse i kommunikasjon, og dialogens betydning i kommunikasjon.

Betydningen av tilstedeværelse i kommunikasjon

*«Det som har komplisert kommunikasjon i ledelse er digitalisering, at det er så mange flater å kommunisere gjennom, samt at avbrytelsene og distraksjonene i kommunikasjon har økt. Det er derfor jeg mener tilstedeværelse er sentralt i kommunikasjon, for å øke kvaliteten kommunikasjonsmessig»*  
(De Paoli, under utgivelse, kap.3, s.2).

*«En er ikke alltid den beste versjonen av seg selv, indre følelser og tanker kan bli støy. Viktig å reflektere rundt tema tilstedeværelse.»* (Intervju med ansatt november 2021).

Men hva handler egentlig tilstedeværelse om? De Paoli (under utgivelse) beskriver tilstedeværelse som en tilstand av umiddelbart nærvær. Tilstedeværende kommunikasjon betyr dermed å være tilstede her-og-nå, med hodet, i kropp, sanser og følelser i samtalen.

Så enkelt, men dog så vanskelig. Jeg opplever at det i en travel hverdag kan være utfordrende å være tilstedeværende her og nå, med hele seg. Vi er tilgjengelige og er på tilbudssiden. En ting jeg har reflektert over i det siste er om denne tilgjengeligheten er med på å gjøre oss mer fraværende?



Forskning har vist at informasjonsoverbelastning kan føre til ineffektivitet, demotivasjon, stress, forvirring og redusert beslutningsevne (Eppler og Mengis, 2004; O`Reilly, 1980, referert i Rennecker og Derks, 2013). Vi må gjerne lære oss å sette noen grenser, roe litt ned, la det som kan vente få vente. Vi må ikke alltid være pålogget og tilgjengelig. Av og til kan mobil og PC få hvile.

### Dialogens betydning i kommunikasjon

I følge Spurkeland (2017) bygges relasjoner gjennom dialog. Videre sier han at dialogen er sentral innen god kommunikasjon og kan trenes i det daglige arbeidet med relasjonsbygging. Den utjamner nivåer og statusforskjeller mellom deltakerne og er interessert i alles synspunkter og ideer. Dialogen borer i meninger for å finne kjernen og underliggende motiver og holdninger. Den er ikke tilfreds med ordene slik de først kommer frem, men må sjekke hva de egentlig betyr.

Relasjonell lytting handler om å være på intensjonskanalen når andre snakker. Da lytter vi etter helheten og den underliggende meningen med budskapet. Denne formen for lytting bygger relasjoner og trygghet mellom partene (Spurkeland, 2017, s.73).

#### *De 7 viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog*

*Lytt aktivt*  
*Still åpne spørsmål*  
*Vis anerkjennende atferd*  
*Bygg på andres tanker og ideer*  
*Involver alle*  
*Avklar standpunkt*  
*Argumenter konstruktivt*

Tabell 1 (Spurkeland, 2017, s.61)

Som nevnt tidligere opplever flere av de ansatte at det ikke er så mye åpenhet rundt uenigheter, og det kan være vanskelig å si ifra til hverandre. En kan gjerne bruke begrepet «relasjonell feighet» på dette fenomenet (Spurkeland, 2017). Det motsatte av relasjonell feighet er relasjonelt mot. Relasjonelt mot er evnen og viljen til å møte mennesker ansikt til ansikt, og går på ren psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når dette kjennes ubehagelig. Relasjonelt mot krever bevissthet om hva som er vanskelig i møte mellom mennesker, og det krever vilje og evne til å ta kontakt. Relasjonelt mot er å snakke med den det gjelder. (Spurkeland, 2017, s. 52).

*«Det tar tid å bygge relasjoner. Vi må være litt privat. Vi må være ærlige, tørre å stille spørsmål, være sårbare, se andre, og bry oss»*

(Intervju med ansatt november 2021).

*«Våg å være ærlig, våg å være fri, våg å føle det du gjør, si det du vil si. Kanskje de som holder munn er reddere enn deg? Der hvor alt er gått i lås må noen åpne vei»*

(Hans Olav Mørk)

### *Oppsummering av de viktigste funnene*

Vi har en hektisk hverdag, mange kanaler vi er tilgjengelig i og mange avbrytelser og forstyrrelser i løpet av en dag. Vi ser at dette påvirker vår kommunikasjon. Det vil kreve noen bevisste valg for hvordan vi organiserer arbeidsdagen vår fremover, hvordan vi legger opp møtestrukturen og hvordan vi strukturerer systemene våre.

Det viktigste å jobbe med videre nå er å bygge opp en ny organisasjonskultur. Vi må akseptere at ting ikke blir som det var, men se fremover og se de mulighetene som ligger i å starte litt på nytt. Vi har behov for å bli bedre kjent med hverandre, bli trygge på hverandre, lytte, være tilstede, og jobbe med relasjonen til hverandre. Vi må jobbe med felles mål og verdier, og med tilbakemeldingskulturen, og det å være ærlige med hverandre, selv når ting er vanskelig. De ansatte har god kunnskap om kommunikasjon, tillit og relasjoner, og de bruker denne kunnskapen hver dag i sine møter med brukere, så vi har et godt utgangspunkt for å lykkes.

## Relevant ledelsesperspektiv og kommunikasjon i en digital tid

Jeg vil legge frem noen ledelsesperspektiv jeg tenker vil være nyttig for å realisere organisasjonsendringen, bygge en kultur som preges av gode relasjoner og en mer tilstedeværende kommunikasjon, både ansikt-til-ansikt og i det digitale.

### Relasjonsledelse

Spurkeland (2017) sier at relasjonstenkninger er en større og svært krevende psykologisk utfordring. Den tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet og de avhengigheter som stillingen må kalkulere med. Utfordringen i ledelse ligger hovedsakelig på dette planet, og det skal talent og trening til for å mestre relasjonsledelse. Videre sier han at relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeiderne ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål. Hele konseptet med relasjonsledelse går ut på å gjøre alle viktige relasjoner i et arbeidsforhold medvirkende til at både organisasjonens resultat og de ansattes trivsel er på topp (Spurkeland, 2017, s.51).

Dette synes jeg er veldig fint beskrevet. Vi er alle viktige brikker, og relasjonene har en betydning for våre resultat og hvordan vi har det på jobben.

Som leder er det helt nødvendig å bruke tid på å styrke relasjoner både til de ansatte, men også legge til rette for at det vokser frem gode relasjoner ansatte seg imellom.

«Å være god på relasjoner handler i stor grad om å holde sitt ego under kontroll, og å være raus ovenfor andre. Det handler om å inkludere, dele og akseptere» (Ledernytt, 2016)

### Betydningen av umiddelbart nærvær

Betydningen av å formidle tilstedeværelse i kommunikasjon med kropp, stemme og innhold er sentral for å skape høykvalitetsforbindelser på jobb. Energinivået i en organisasjon påvirkes av kvaliteten på forbindelsene mellom folk som jobber der og også andre utenfor. En høykvalitetsforbindelse er kjennetegnet ved gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit mellom mennesker. Det sentrale er å ha en respektfull omgang, som dreier seg her om å kommunisere på en måte som formidler verdsettelse og respekt for andre. (Dutton, 2003, referert i De Paoli, under utgivelse, kap. 3. s.5).

Hvordan vi har det på jobben og med hverandre kommer mye an på en selv, alle må ta initiativ og bidra. Det er min oppgave som leder å legge til rette for at vi har en god arbeidsplass, og jeg vil være et forbilde, være raus og inkluderende, se folk og ha gode samtaler som gir vekst og utvikling for den enkelte. Dette er ikke like lett i en travel hverdag, og jeg og mine medarbeidere må ta noen bevisste valg for hvordan vi vil ha det på jobben.

I tabellen under vises 5 strategier for hvordan jeg som leder kan skape respektfull omgang på arbeidsplassen

Formidle tilstedeværelse	Vær fullt og helt til stede for noen, og ikke bli distraheret av hva som skjer i omgivelsene. Vær oppmerksom og konsentrert i samværet med den andre.
Være ekte	Snakk med den andre fra et ærlig ståsted, uten skjult agenda.
Kommunisere bekræftende	Let aktivt etter kjernen i det den andre sier og står for. Bekreft at du er oppmerksom på den andres situasjon og perspektiv. Vis interesse for den andres budskap.
Lytte effektivt	Lytt aktivt og empatisk til den andre. Hvordan ville det være å befinne seg i den andres situasjon? Gjenta med egne ord for å sjekke om du har forstått budskapet riktig.
Kommunisere støttende	Formidle tilbake hva du tror den andre mener, og vær tydelig på hvor du selv står, uten å bruke følelsesladet språk som kan få den andre på defensiven.

Tabell 2 (Dutton, 2003, referert i De Paoli, under utgivelse, kap. 3. s.5).

## Veien videre

«Du må tenke, trene, le og gråte for å bevege deg langs veien mot relasjonsorientert ledelse. Du må lære mye om deg selv og ditt indre landskap før du kan vite mye om andres indre verden. Dine følelser må oppdages på nytt slik at du kjenner at de er aktive, og at de påvirker dine ord og handlinger» (Spurkeland, 2017, s.17).

Disse månedene hvor jeg har studert tilstedeværende ledelse i en digital tid har gitt meg så utrolig mye fint. Det har vært intenst, og jeg har vært innom alle følelserregistrene, jeg har gravd i meg selv og min fortid. Jeg har blitt inspirert og ikke minst fått ny kunnskap og ny bevissthet til hvilken leder jeg vil strekke meg etter å være. Ledelse er et fag, det er en kunst, og det er ikke for hvem som helst, og jeg er stolt og ydmyk for at jeg får ha en så viktig rolle og at jeg tar den på alvor.

Jeg opplever at det å jobbe med relasjoner krever både mot og tålmodighet, en skal kjenne seg selv, og være trygg i den en er og det en står for. En må være i kontakt med seg selv og sine følelser, en må være ekte og autentisk. Jeg har tatt første skritt og satt ord på hvilken leder jeg vil være for mine ansatte:

Hvilken leder vil jeg være...
Jeg vil se den enkelte av dere, og være tilstede i hverdagen
Jeg vil være interessert i jobben dere gjør, og det som dere står i
Jeg vil involvere dere og spørre om råd
Jeg vil vise retning og motivere dere til å gjøre en god jobb hvor dere kan få oppleve mestring
Jeg vil skape en trygg og god atmosfære på jobben, vise omsorg og være støttende
Jeg vil være en dere kan stola på
Jeg vil være åpen og ærlig, og tørre å være sårbar

Involvering av mine medarbeidere er viktig for meg. Jeg samarbeider tett med både teamledere, tillitsvalgt og verneombud. Vi har sammen utarbeidet noen planer for tiltak vi vil jobbe med fremover som kan være med å styrke samholdet på kontoret og bygge opp under en god organisasjonskultur.

Tiltak	
Forventninger til hverandre	Vi vil ha gruppe-refleksjoner rundt hva vi forventer av hverandre som kollegaer
Utarbeide hverdagsregler på kontoret	Ut ifra forventningene våre til hverandre, og hvordan vi vil ha det på jobb, skal vi utarbeide noen hverdagsregler
Presentere prosjektoppgaven	Jeg vil legge frem funnene fra prosjektoppgaven til mine ansatte
Nærværsspillet	Nærværsspillet er en dialogmetode for å kartlegge og forbedre arbeidsmiljøet
Kursrekke med arbeidslivssenteret	Arbeidslivssenteret vil komme å ha noen samlinger med oss som går på å styrke organisasjonskulturen
Overnattingstur	Vi skal reise på en overnattingstur til en turishytte for å bli bedre kjent og ha det sosialt sammen

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Spørreskjema – samtaler med ansatte november 2021

#### Arbeidsmiljø og digital hverdag

1. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på kontoret?
2. Hvordan opplever du jobbhverdagen din i den digitale tiden vi er i?
3. Kan du beskrive en typisk jobbhverdag?
  - a. Hva bruker du for mye tid på?
  - b. Hva bruker du for lite tid på?

#### Kommunikasjon

4. Hva legger du i begrepet kommunikasjon?
5. Hva mener du må til for å få til god kommunikasjon?
6. Hva er det viktigste du vil dra frem fra veiledningsmetodikken i NAV?
7. Hvordan opplever du kommunikasjonen her på kontoret knyttet til fysiske og digitale møter?
  - a. Eksternt med brukere?
  - b. Internt med kollegaer (møter, lunsjen/uformell prat i gangen)
  - c. Hybridmøter hvor noen er fysiske og andre digitale?
8. Hva er kontoret sine styrker og forbedringspotensial når det kommer til kommunikasjon?
  - a. Fysisk?
  - b. Digitalt?
9. Hva mener du må til for å oppnå tillit hos andre og skape gode relasjoner?
  - a. Fysisk?
  - b. Digitalt?
  - c. Internt?
  - d. Eksternt?
10. Hvordan kan vi få til en mer tilstedeværende kommunikasjon hvor vi er tilstede her og nå?
  - a. Fysiske?
  - b. Digitalt?

## Litteraturliste

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. Tidsskrift for norsk psykologforening. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/profile/Henning-Bang/publication/258009391\\_Organisasjonskultur\\_-\\_en\\_begrepsavklaring/links/0deec5269559aa310e000000/Organisasjonskultur-en-begrepsavklaring.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Henning-Bang/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring/links/0deec5269559aa310e000000/Organisasjonskultur-en-begrepsavklaring.pdf)

Caulat, G. (2012). *Virtual leadership – learning to lead differently*. Oxfordshire, UK. Libri Publishing. (127p.)

De Paoli, D. (2019, 2. November). *Dialogens betydning i god ledelse*. [Podcast] Hentet fra: <https://tilstedevaerendeledelse.podbean.com/e/10-anne-marie-saxlund-dialogens-betydning-i-god-ledelse/>

De Paoli, D. (2020) Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? Universitetsforlaget AS. Vol. 36, No. 3, pp. 226 – 239. (13p.)  
doi:10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06

De Paoli, D. (2022) Tilstedeværende Ledelse – i en digital tid. Under utgivelse på Cappelen Damm Akademisk

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. Fagartikler MAGMA 0418

Forskning.no (2012). Hva er hermeneutikk? Hentet fra: <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

Furst, S.A., Reeves, M., Rosen, B. & Blackburn, R.S. (2004). Managing the life cycles of virtual teams. *Academy of Management Executives*, Vol. 18, Issue 2, pp. 6-20, (14p.)

Karlsen, Jan Kristian (2015). Tid til arbeid, tid til overs. 1. utgave. Cappelen Damm Akademisk

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

Ledernytt. (2016). [Gode relasjoner forbedrer jobbprestasjonen](https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-forbedrer-jobbprestasjonen). Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-forbedrer-jobbprestasjonen.5939774-419970.html>

Rennecker, J. & Derks, D. (2013). Email overload: Fine-tuning the research lens. In Derks, D. & Becker, A.E. (Eds.). *The psychology of digital media at work*. Psychology Press pp.14 – 38, (24p.)

Ruben, B., Gigliotti, R., Mayfield, J., & Mayfield, Milton. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30. (18p.)

Spurkeland, J. (2017). Relasjonsledelse. 5. utgave. Universitetsforlaget.

Skottun, G. og Krüger, Å. (2017). Gestaltterapi. Gyldendal Akademisk