



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51572 Tilstedeværende ledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	16-02-2023 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	01-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  11444  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

**Beate Johanne Golten**

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	"Det må komme fra hjertet" - Autentisk og Tilstedeværende ledelse hos Statsforvalteren i Innlandet		
<b>Navn på veileder *:</b>	Donatella De Paoli		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>1. INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>1</b>
BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PERSPEKTIV .....	1
PROBLEMSTILLING.....	2
KONTEKST - STATSFORVALTEREN I INNLANDET .....	2
<b>2. METODISK TILNÆRMING</b> .....	<b>3</b>
FENOMENOLOGI OG HERMENEUTIKK .....	3
FENOMENET – TILSTEDEVÆRENDE OG AUTENTISK .....	4
KILDE OG DATAMATERIALE .....	4
MIN BAKGRUNN OG PERSPEKTIV .....	5
<b>3. TEORI OG ANALYSE</b> .....	<b>6</b>
BASE FOR VALG AV TEORI.....	6
PERSPEKTIV TILSTEDEVÆRENDE LEDELSE I EN OMSKIFTELG TID .....	7
PERSPEKTIV AUTENTISITET OG I-KROPPEN LEDELSE.....	7
ANALYSE .....	8
OPPSUMMERING NYE HELHETSFORSTÅELSER.....	13
<b>4. KONKLUSJON OG RELEVANTE LEDELSESPERSPEKTIV</b> .....	<b>14</b>
SENTRALE FUNN .....	14
AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OG ANBEFALINGER .....	15
<b>REFERANSER</b> .....	<b>16</b>
VEDLEGG 1 .....	18
VEDLEGG 2 .....	19

## Sammendrag

Omgivelsene er endret og arbeidslivet er på få år blitt virtuelt, komplekst og sammensatt. Forskning og kunnskapsutvikling danner nye perspektiver og teorier om ledelse og hvordan endring av omgivelser kan møte økte behov for kreativitet og innovasjon, krav om effektiv ressursutnyttelse og kampen om morgendagens arbeidstakere.

Tilstedeværende ledelse er et perspektiv og teori som har som utgangspunkt at et digitalisert arbeidsliv trenger økt tilstedeværelse i det digitale og fysiske, både relasjonelt, kommunikasjonsmessig, sanselig, følelsesmessig og estetisk.

For å lære og forstå mer ville jeg i prosjektet undersøke fenomenet «Tilstedeværende ledelse» i det hybride og komplekse arbeidslivet hos Statsforvalteren i Innlandet (SFIN). Jeg ville særlig forstå autentisk ledelse og estetiske dimensjoner i tilstedeværende lederskap.

Det er benyttet fenomenologisk metode i en hermeneutisk tilnærming og analysen bygger på kilder i fagartikler, presentasjoner, bøker, podkaster, egen forståelse og intervju av 6 ledere i SFIN.

Sentrale funn i analysen er at endrede omgivelser er vesentlig for hvordan ledere i SFIN nå opptrer og opplever sin lederhverdag i forhold til før. Relasjoner og kroppslig kognitiv erfaring er sterkt knyttet til tilstedeværende ledelse og det er tydelig bruk av I-kroppen ledelse hos ledere i SFIN.

Det anbefales at ledelsen i SFIN videreutvikler tilstedeværende ledelse. Samtidig er videre utvikling av digitale og «virtuelle» ferdigheter viktig. Leders adferd, holdning og bruk av digitale samhandlingsflater påvirker kultur og medarbeidere. I re-design av fysiske omgivelser anbefales det å gjøre tilpasninger i både fysiske og virtuelle omgivelser, slik at det blir god sammenheng og helhet.

# 1. Introduksjon og problemstilling

## *Bakgrunn for valg av tema og perspektiv*

Årene med bratt digital læringskurve, hybride arbeidsformer og det å stå i uforutsigbare og ukjente situasjoner har ført til organisatorisk læring og økt evne i å håndtere det ukjente. Offentlig sektor er i høy omstilling med base i politiske reformer og tilhørende reverseringer, samfunnsøkonomiske og demografiske utfordringer og digital transformasjon. Samfunnet generelt preges av økt endringstakt, økt politisk polarisering og svarte svaner som pandemi, klima og energikrise, krig i Europa m. m.

Ved min arbeidsplass, Statsforvalteren i Innlandet (SFIN) er det vi diskuterer i vår ledergruppe og det som preger vår tenkning nå, annerledes enn det vi la til grunn for bare 4 år siden. Basen ligger fortsatt i transformasjons- og relasjonstradisjoner, motivasjon og selvledelsesteorier, men omgivelsene har endret seg. Kompleksitet i dette, og når ledelse og samhandling skjer i flere ulike «rom» enn tidligere i et hybrid arbeidsliv, setter det oss på prøve (Blakstad, 2015; Uhl-Bien et al, 2007).

SFIN er åpen og proaktiv i møtet med hybrid arbeidsliv og vi diskuterer hva det betyr for vår hverdagsledelse og omgivelsene våre. Anerkjennelse av økt kompleksitet og viktigheten av relasjoner på arbeidsplassen er sentral i dialogen, og ord som «*tilgjengelighet*», «*å være til stede*», «*se alle*» går ofte igjen i samtaler mellom oss lederne.

Imidlertid fokuserer vi fort på strukturelle operasjonelle tiltak mer enn søkelys på sanselige inntrykk, autentisitet og hvordan vi utvikler samtale og dialog med våre ansatte og samarbeidspartnere når vi skal utvikle vår ledelse, organisasjon og våre omgivelser.

Trender i ledelse mot sosiale konstruksjoner, subjektive «*embodied leadership*»-perspektiver er spennende og oppleves svært relevant, men er også litt ukjent farvann i sektoren hvor jeg har min «*lederoppdragelse*». Det gjør meg nysgjerrig.

### ***Problemstilling***

- Hva betyr perspektivet «tilstedeværelse» for ledere hos SFIN og hvordan brukes det i ledelse og samspill med ansatte i en omskiftelig og digitalisert arbeidshverdag?
- Hva mener ledere hos SFIN om i autentisitet i ledelse og brukes «aesthetic embodied leadership»- intuisjon, magefølelse og kroppslige signaler?

### ***Kontekst - Statsforvalteren i Innlandet***

Statsforvalteren er Stortinget og regjeringen sin representant i fylket har ansvar for et omfattende spekter av oppgaver i klagebehandling, tilsyn og utviklingsoppgaver. SFIN er ett av ti Statsforvalterembeter og er en kompetansearbeidsplass med 250 ansatte.

SFIN har hatt vesentlige endringer av rammebetingelser de siste årene med total omorganisering/ fusjon, knappere økonomiske rammer, ombygging av kontorlokaler i flere runder, omrokking i lederroller m.m.

SFIN har to hovedlokasjoner, fem mindre kontorfellesskap for bl.a.

nasjonalparkforvaltere og regionale stillinger, bruk av hjemmekontorordning og det tilrettelegges for høy fleksibilitet. Våre «nye» arbeidsomgivelser etter Covid-19 passer bra med Blakstads (2015) beskrivelse av nettverk av arbeidssteder.

I staten er mål og resultatstyring fundament for ledelse, styring og organisering og overordnet følges «Lederplakaten i Staten» (DFØ, 2023).

### **SFIN sin overordnede organisasjonsstrategi er:**

*«Statsforvalteren i Innlandet er en proaktiv organisasjon som løser samfunnsoppdraget gjennom kommunikasjonsinitiativ, målrettet lederskap og strategiske organisasjonsprosesser».*

(SFIN Virksomhetsstrategi 2022-2026)

### **Vårt organisasjonsdesign skal sikre evne til å løse samfunnsoppdraget ved at:**

- *«sektorfaglige oppdrag kan løses på en god måte*
- *helhetlig tilnærming og koordinering møter økte krav til samordning og samhandling mellom fag og profesjoner*

- *muligheter og løsninger gjennom digitalisering og nye arbeidsformer blir tatt i bruk*
- *det legges til rette for effektiv ressursbruk*
- *ledelse utøves i nærhet til medarbeidere og oppgaveløsning»*

(SFIN Virksomhetsstrategi 2022-2026)

Ledelsesstrukturen i SFIN er i tre nivå, og som del av organisasjonsdesignet skal ingen ledere ha høyere kontrollspenn enn 15 ansatte.

Ledelse evalueres og «måles» i resultater/score fra medarbeider- og organisasjonsundersøkelser. Det man måles på er f.eks. saksbehandlingstid, restanser, møtестrukturer, tilstrekkelighet av informasjon, om leder fordeler og prioriterer godt, om leder gir rom for kompetanseutvikling osv.

Det vi ikke måles på er opplevd tilstedeværelse, troverdighet eller om man oppfattes som «hel ved». Man berører heller ikke lederens eller ansattes egne sanselige inntrykk eller oppfattelser av hvordan leders språk/retorikk, tonefall og kropp skaper reaksjoner hos ansatte.

Videre i oppgaven vil jeg beskrive metodisk tilnærming i kap. 2 og i kap. 3 beskrives teorier og perspektiver jeg analyserer ut fra og så analyseres intervjuobjektene oppfattelser ut fra teori og egen tolkning. Sentrale funn og anbefalinger for aktuelle ledelsesperspektiver i SFIN fremover kommer i kap. 4.

## **2. Metodisk tilnærming**

Jeg bruker fenomenologisk metode og bruker forforståelse og teori som briller og analyserer respondentenes fortellinger i en hermeneutisk tilnærming. Nye helhetsforståelser vil danne grunnlag for anbefalinger om videre ledelsesperspektiver.

### ***Fenomenologi og hermeneutikk***

Edmund Husserl (1859-1938) ses på som fenomenologiens far, selv om det er Alfred Schutz (1899-1959) som i samfunnsvitenskapen står frem som utvikler av metodegrunnlaget for fenomenologiske studier (Grønmo, 2016)

I fenomenologiske studier er utgangspunktet at virkeligheten er slik aktørene selv oppfatter den. Egenopplevelse, Husserls livsverdenen (lebenswelt), legges til grunn og hensikten er å finne aktørens forståelse av handlingene sine og meningen handlingene har for aktøren. I fenomenologien leter man derfor ikke etter fasit/den objektive sannheten, men forsøker å forstå fenomenet bedre ut fra ulike personers subjektive opplevelser (De Paoli, 2023).

Hermeneutikk er fortolkingslære og handler om å tolke og å skape mening gjennom å forstå. Hans-Georg Gadamer (1900-2002) er sentral innen hermeneutikken, og hermeneutiske analyser er ikke så sterkt konsentrert om aktørens egen forståelse som i fenomenologien. I hermeneutiske fortolkningsstudier legges mer vekt på forskerens tolkning og helhetsforståelse av fenomener enn i fenomenologisk analyse (Grønmo, 2016)

En hermeneutiske sirkel/spiral kan brukes for å forstå noe nytt, men en begynner aldri på bar bakke. Kunnskap vi allerede har (forforståelse) brukes til å fortolke hva som skjer. Etter hvert som analysen beveger seg fram, glir opplysningene inn som ny forståelse og tolkning (De Paoli 21. april 2023; Ebdrup, 2012).

### ***Fenomenet – Tilstedeværende og autentisk***

Fenomenet jeg vil undersøke er perspektiver på «Tilstedeværende ledelse» i «nye» hybride, komplekse og omskiftelige arbeidshverdager hos SFIN. Jeg vil særlig forstå autentisk lederskap og hvordan det og estetiske dimensjoner i å lede har betydning for tilstedeværende lederskap.

### ***Kilde og datamateriale***

Kildegrunlaget i oppgaven er samtaler, fagartikler, presentasjoner, bøker og podkaster. For å svare på problemstillingen ble det gjennomført seks semistrukturerte intervju med ledere i SFIN. Disse representerer bredde og er valgt ut fra kriterier som kjønn, alder, ulike lederfunksjoner/nivå i tillegg til min vurdering av hvem som kan bidra med å belyse fenomenet og problemstillingen fra ulike vinkler. Intervjuobjektene ble gjennom samtykkeskjema gjort kjent med tema for prosjektet, men ikke med spørsmålene (vedlegg 1).

Intervjuene ble gjennomført fysisk i uformell ramme og med rom for spontane spørsmål. Det ble gitt god nok tid til at samtalene kunne ta retning ut fra den enkeltes egenopplevelse, men også strukturert gjennom planlagte spørsmål ut fra en intervjuguide (vedlegg 2).

Intervjuene ble tatt opp og er transkribert. Det er avtalt med hver enkelt at opptak og transkripsjoner blir slettet etter sensur på prosjektet. Transkripsjonene er kategorisert og sortert for å hente ut funn. Disse er analysert og tolket i lys av de teoretiske perspektivene og ved hjelp av hermeneutisk fortolkningsmetode.

Utdrag av intervju med noen informanter blir sitert i kap. 3.

Sett i lys av rollen jeg har ved min arbeidsplass, mitt engasjement og forforståelse, var jeg svært bevisst på egen rolle under samtalene/intervjuene. Der hvor jeg parafraserte eller i samtalen gjorde tolkninger som kunne påvirke den andres egenopplevelse, ble merket særskilt i transkripsjonene.

### ***Min bakgrunn og perspektiv***

Jeg er del av toppledergruppen i SFIN. I rollen jeg har som leder i prosesser, saker, konflikthåndtering, samtaler og i samarbeid med ledere, tillitsvalgte og ansatte observerer jeg variasjoner i hvordan vi som aktører er «til stede» og mestrer og møter hverandre i omgivelsene. Jeg ser og opplever ulik bygging av «legitimitet» og oppfattelse av troverdighet /autentisitet hos ledere. Jeg har også egne opplevelser av estetiske sanseinntrykk og observasjoner av hvordan jeg virker på andre. Det nye hybride arbeidslivet påvirker dette.

Med opprinnelige bakgrunn som helsepersonell og et sterkt holistisk menneskesyn, etablert forskning og kunnskap om relasjoners betydning i ledelse og motivasjon, tenker jeg at ledelse har sosialt konstruerte bærebjelker som kan forstås, oppfattes og tolkes på ulike måter.

Utgangspunktet for effekten av ledelse er for meg likevel det samme – ledelse skal gi bevegelsesretning mot mål og resultater og også føre til energi, vekst og utvikling.



### 3. Teori og analyse

#### *Base for valg av teori*

Ledelsesforskning har tradisjonelt hatt søkelys på lederens egenskaper, personlige trekk, evner og handlinger. I fremvekst av relasjonsteori og visjonær inspirerende ledelse etableres grunnlaget for transformasjonsledelse, og rammeverket med de fire I'ene i transformasjonsledelse har hatt stor betydning (Bass & Avolio, 1995). I videre utvikling av kunnskap om relasjoner, kompetanseledelse, tillit og autonomi inkluderes motivasjonsteori og får empirisk fotfeste for effektivitet i ledelse.

Relasjonsledelse, selvledelse og Empowerment-perspektiver inngår gjerne når det snakkes om «moderne» ledelse, og ledelse ses også som sosialt konstruerte prosesser hvor det som skjer mellom leder og ansatt er viktig (Glasø & Thompsen, 2018; Spurkeland, 2017; Crevani et al. 2010; Cunliffe & Eriksen, 2011).

Uhl-Bien, Marion og McKelvey (2007) viser i sin forskning til kompleksiteten i dette og at ledelse er et resultat av flere ulike krefter og skjer i tilpasning til nye utfordringer.

Kroppslige og kognitive dimensjoner som f. eks følelser, sanser, kroppsspråk og estetikk er også trukket inn i ledelsesteorier, f. eks «embodied leadership» (Ladkin & Taylor, 2010) og «aesthetic leadership» (Hansen et al, 2007). Samtidig utvikles kunnskap om hvordan nye omgivelser i arbeidshverdagen påvirker oss, ledelse og resultater.

De Paoli, Ropo og Sauer (2014) har sett på relevansen av kroppslige og sanselige uttrykk i å lede i en digital virkelighet, og De Paoli (2023) beskriver og begrunner tilstedeværende ledelse som perspektiv og teori på ledelse i en digital tid.

Kommunikasjonsperspektiver i ledelse og relasjonsledelse er viktige grenseflater mot tema i oppgaven, men for å belyse problemstillingen vil jeg avgrense ved å sette søkelys på tilstedeværende ledelse i den omskiftelige tiden og autentisk «i-kroppen»-ledelse.

### ***Perspektiv Tilstedeværende ledelse i en omskiftelig tid***

Tilstedeværelse handler om å være til stede i øyeblikket og det som skjer rundt en, fange opp det uventede, det relasjonelle og hendelser. Det er en videreutvikling og operasjonalisering av nyere teoretiske perspektiver på ledelse (De Paoli, 2023).

Tilstedeværende ledelse er i praksis en ikke-dømmende, oppmerksom, tolerant, spørrende og troverdig interaksjon med andre, hvor også kontakten med eget «indre» ved å koble hode og kropp sammen er sentral (De Paoli, 2023). Når du er tilstedeværende i kommunikasjon er du skjerpet på det som skjer her og nå i situasjonen, dialogen og kommunikasjonen.

Betydningen av å være i kontakt med egne sanser og følelser er avgjørende for å framstå autentisk og troverdig, noe som er sentralt for å oppnå tillit og skape gode relasjoner til andre (Ladkin & Taylor, 2010). Det er like aktuelt for møter i det digitale som i møter ansikt-til-ansikt.

Omskifteligheten og endringene vi har hatt i omgivelsene våre, både gjennom omstilling, nye krav, endringstakt og digitalisering betyr at vi leder med nye betingelser og opptrer i andre «rom» enn tidligere og det har betydning i dette ledelsesperspektivet (Blakstad, 2015; Caulat, 2012).

Tilstedeværende ledelse tar utgangspunkt i at fravær av kropp og sanser i et digitalisert arbeidsliv nettopp trenger mer tilstedeværelse i det digitale og fysiske, både relasjonelt, kommunikasjonsmessig, sanselig, følelsesmessig og estetisk (De Paoli et al, 2014). I det digitale kreves ekstra fokus for å få fange opp kommunikasjonssignaler ved kroppsspråk og stemme.

### ***Perspektiv Autentisitet og I-kroppen ledelse***

Perspektiver på autentisk lederskap dukket opp på 90-tallet når teori om relasjonell, visjonær og inspirerende ledelse vokste frem. På tross av stor oppmerksomhet den gang finner ikke Ladkin og Taylor (2010) en felles universell definisjon av begrepet, men de viser at det er tre faktorer som går igjen:

Først at autentisitet formes av sitt «true self», deretter at “self awareness” er nøkkelkomponent i autentisitet, og til sist at autentisk lederskap har sterk sammenheng med moralske verdier/integritet. Det betyr at en leder må ha god selvinnsikt og kjenne sine verdier og reaksjonsmønstre for å kunne utøve

autentisk lederskap, og dermed oppfattes som ekte og troverdig av sine medarbeidere (Ladkin & Taylor, 2010).

Tilstedeværende ledelse handler også om å være ærlig og troverdig som leder, altså autentisk. Vi har mest tiltro til mennesker som er seg selv, og det er ved konsistens mellom det som sies, gjøres, tenkes og uttrykkes gjennom kroppen at en leder oppfattes som autentisk (De Paoli, 2023).

Estetisk (eng. aesthetic) ledelse er perspektiver om følelser og emosjoner hos ledere og ansatte (Hansen et al., 2007). Perspektivet har søkelys på ledelse som meningsskaping, og legger til grunn at meningene vi danner oss er et resultat av følelser vi har knyttet til sanselige erfaringer. «Magefølelse» og intuisjon er eksempler på dette, og sees som motsetning til meninger kun basert på logisk tenkning og objektive sannheter (Hansen et al., 2007).

De Paoli (2023) rydder fint i begrepet «aesthetic embodied leadership» og knytter «I-kroppen ledelse» til tilstedeværelse ved å tydeliggjøre hvordan tilstedeværelse er forankret i kroppen. Det begrepet inkluderer også sanser og følelser. I-kroppen ledelse utøves både ved å snakke, lytte, se og føle, og kommer til uttrykk gjennom utstråling, positiv energi og tilstedeværelse.

### **Analyse**

Tidlig i analysen kommer det frem en klar samforståelse av perspektiver på ledelse blant informantene. Ord og setninger som brukes er; «..få med seg folk og i fellesskap skape resultater og meningsskapende innhold som del av noe som er større..», «..jobbe gjennom samarbeid med tillit..», «..jeg tror jo på at relasjonene er ekstremt avgjørende for å lykkes..»

I samtalene kommer det frem motivasjon for å lede ved å gi tillit, rom for autonomi og selvledelse, men også behov for klar «veipeking»- det å være «fyrtårn» for retning. Dette passer med SFIN sitt verdi- og ledelsesgrunnlag og er transformasjonsorientert, relasjons -og ressursorientert tenkning, en viktig del av å være en kunnskapsorganisasjon (Glasø & Thompsen, 2018).

Omskifteligheten i omgivelsene vurderes av alle informantene som vesentlig forandring for hvordan de opptrer, handler og opplever sin lederhverdag. Uten henledning til nye materielle omgivelser (aktivitetsbaserte fysiske omgivelser) eller ny digitalisert arbeidshverdag går informantene rett til opplevelser av å lede «virtuelt». De peker alle på at relasjoner og samspill bygges annerledes enn før, at de må være oppmerksomme på andre måter, at det oppleves utfordrende og krevende og at evner til å oppdage «hybride feller» er viktig. En informant sier;

Vi har hybridløsning nå, ikke sant, og det er lettere å følge opp og «se» dem jeg treffer fysisk fordi at da ser jeg endringer i stemninger fra dag til dag. Men jeg har jo rotet rundt i det hybride, og er blitt flinkere til å øve på det og bruke teams-rommet og den mikrokommunikasjon, den visuelle komponenten er så viktig- du ser at bare måten det trekkes pusten på eller retter seg litt i stolen.. da vet jeg at jeg må ta den ballen.

En annen informant er frustrert, men proaktiv;

Vi kan ikke lage en hybrid tvangstrøye som alle skal puttes inn i, funker dårlig, men noen er fastgrodd i rutine og arbeidsformen man har hatt, og altså.. e-post styrer alt - fryktelig irriterende! Jeg er teknologisk interessert, liker å teste ut mulige funksjonaliteter i verktøyene vi har tilgjengelig og utforske kommunikasjonskanaler - dette eksploderte i koronatida, men jeg tror vi har et potensiale i måten vi bruker ting på.

Informantene peker også på at den sosiale relasjonskapitalen man er avhengig av i organisasjonen må planlegges og legges til rette for på andre måter enn før, og det må læres nye måter å være spontan på. Disse refleksjonene og erfaringene kjenner jeg igjen i perspektiver og teorier om virtuelt og tilstedeværende lederskap som bl. a Caulat (2012) og De Paoli (2023) fremhever.

I betraktninger av begrepet og perspektivet «tilstedeværende ledelse» kommer informantene umiddelbart inn på relasjoner og knytter egenopplevelser tett til kroppslige kognitive erfaringer. Om selve begrepet «tilstedeværende ledelse» bruker informantene ord og setninger som; «...ta aktiv del i..», «...er å lykkes med å gi de ansatte opplevelse av at jeg er der for dem- til stede..», «...følelsen om man har kontakt med lederen..».

En informant sier noe jeg mener kan ses gjennom De Paolis (2023) perspektiv;

Fange opp - jo, for meg så handler det om det - å være til stede, ja altså, du må jo være til stede for å fange opp det du skal fange opp- og så er det mange måter å være til stede på, da. Til stede er å velge å ha oppmerksomheten der du er.. ikke på noe annet.

I-kroppen-ledelse ble av meg bevist utelatt som begrep og ord i invitasjon til samtale og under intervjuene, jeg valgte å bruke «tilstedeværende og autentisk ledelse» i ordvalget. Imidlertid er jeg i analysen slått av hvor tydelige og sterke uttrykk av I-kroppen ledelse informantene har når de snakker om hva de gjør for å være tilstedeværende som ledere. Alle informantene snakker om et sanseapparat som «går» litt uavbrutt. En informant forteller;

Høres jo ut som jeg går rundt og føler mennesker hele tiden, men det er det jeg bruker en del da, merker på respons, kropp, ansikt - jeg er født med en sånn radar he he, neida, . men jeg har radaren på og føler på stemninger og respons, blick - også på Teams.

En annen informant trekker inn magefølelse og mikrokommunikasjon;

Har lært å stole på magefølelse, jeg vet ofte hva som trengs av meg når og små små tegn er det jeg går etter. Liten endring i blick som gis, eller den anerkjennende stillheten. Det er ulike stemmer i den stillheten. Jeg er veldig var – hvis folk trenger 10 minutter så gir jeg dem det - selv om det kanskje ikke passer og selv om det ikke er sagt eller bedt om -ja, fordi jeg bare tenker at det trengs.

En informant er nylig gått fra å være fagperson til å bli leder i samme miljø og har en interessant «I-kroppen»-erfaring;

Merket forandring med en gang, første dagen. Måtte bli kjent på nytt, på en måte, for å fange opp .... noen gir tydelig uttrykk, men andre er stille. Det var vanskelig i oppstarten, jeg var usikker, jeg måtte jo også bli sett av dem, på en måte. Ros og tilbakemelding og sånn, men ser jo nå at det er et annet språk på det- det språket jeg skal merke og se og føle. De er åpne og imøtekommende altså, men jeg må ha andre antenner enn før fordi de gir meg andre type signaler.

Denne informanten var forbauset og ikke forberedt på at ting i arbeidsmiljøet informanten som fagperson ikke fanget opp, ble så fort tydelig og «merkbart» i lederrollen.

Flere er også inne på eget «indre» i samtalene. En informant snakker om «roen»;  
Viktig at jeg finner den nødvendige såkalte roen i forhold til at du rett og slett forstår at, ja, at jeg ikke lar meg prege av alt mulig hele tiden på en måte, men at jeg faktisk har litt ro sånn at troen på det jeg driver med holder. Det smitter over på andre også.

Det er i analysen mange flere uttrykk for I-kroppen ledelse som knyttes til begrepet tilstedeværelse, og det er sterke fellestrekk rundt at ulike typer non-verbal respons og tolkning er sentral del av tilstedeværende ledelse. Det er også et tydelig trekk i analysen at tilstedeværelse krever betydelig mer kognitiv og mental kapasitet i en ny hybrid, virtuell arbeidshverdag (Caulat, 2012; De Paoli, 2023). Mer skjerpet, mer sanser på, mer tilpasninger, mer situasjons -og kontekstledelse. En informants betraktning i tilknytning til dette er ærlig;

Jeg ønsker meg tilbake til kontoret, neida, jeg vil egentlig ikke det, altså. Jeg anerkjenner det nye, men det er hardt arbeid, ingenting kommer på «gratisen» lenger. Jeg hadde mine glansdager før 2020 og Covid-19 for å si det sånn.

Informantenes vurderinger om autentisitet i ledelse kan også betraktes i tilknytning til teorier og perspektiver på tilstedeværende ledelse. Informantene bruker ord og setninger som dette om autentisitet; «..troverdighet..», «..det er noe ekte, hel, gjennomgående..», «..du vet hvor du har lederen, en du kan stole på..»

I analysen trer kjennetegn fra Ladkin og Taylors (2020) tre faktorer i autentisk ledelse frem. Flere informanter er innom betydningen av å både kunne være «seg selv», ha høy selvbevissthet og integritet i rollen. En informant sier:

Viktig å få å være den jeg er. For å kunne ha integritet og som troverdig, så må det komme fra meg.. det er jo ikke noe jeg liksom tar en annens manus på, ja og leser meg opp til, tror jeg.

En annen sier:

På en måte at det litt som personligheten kommer frem. Du må finne lederen din på en måte, for da blir det jo.. at det som kommer ut, kommer fra hjertet.

En informant har en betraktning som jeg mener viser at autentisitet og troverdighet både kan betraktes som noe knyttet til personens egenskaper/true self, men også noe påvirkelig og kontekstuell:

Det er en type ryddighet, et ståsted som gjør at du vet hvor du har den, rett og slett - de sier fra hvis det er noe, de respekterer deg, de sier sin mening på en konstruktiv måte, de sier det samme til deg som til andre. Det er en type ryddighet- åpen ryddighet.. både overfor seg selv og andre. Men det er påvirkelig, jeg tror på mange måter det følger folk, men det kan være sammenhenger hvor en kan ha mer eller mindre troverdighet knyttet til faglighet kanskje. Kanskje er ikke det troverdighet, men gjennomslagskraft, tyngde- og det å bli oppfattet som troverdig.

Faglighet trekkes frem av flere informanter som relevant for å bli oppfattet som troverdig og for å ha integritet. Ved å ha en viss faglighet vil en kunne evne å følge opp og gi relevant respons på det de ansatte har behov for. Et annet interessant perspektiv som kom opp i sammenhengen med faglig troverdighet var at informantene trakk frem positive opplevelser med tidligere ledere som rollemodeller og som de selv prøver å etterleve- en form for «smitteeffekt» (Cerne et al., 2014; Glasø & Thompsen, 2018; Spurkeland, 2017)

Dette kommer også frem i en podkast med tema «Verdien av å være leder og fagperson» (De Paoli, 22. okt. 2019). I podkasten fremheves faglige ledere for opplevelser av god og utfordrende ledelse, opplevelse av felles prosjekt og av å være ombord i de samme oppgavene.

Jeg er enig i podkastens og informantenes betraktninger her – i en kunnskapsorganisasjon som SFIN vil det påvirke oppfattelser av autentisitet, troverdighet og tilstedeværelse at en har relevant faglighet som del av sin ledelse.

### *Oppsummering nye helhetsforståelser*

Når jeg i analysen vender oppmerksomheten på helheten i fenomenet jeg ville undersøke; Tilstedeværende autentisk I-kroppen ledelse, er det særlig betydningen av de kroppslige dimensjonene og komplekse sammenhenger til relasjonskvalitet, kommunikasjon og responskvalitet i kommunikasjon jeg blir opptatt av.

I en lederhverdag som hos SFIN foregår det utstrakt verbal fysisk og digital samhandling og dialog. Samtidig foregår også «taus» dialog, samspill og utveksling i både fysiske, hybride og virtuelle rom.

Informantenes høye egen-bevissthet på de kognitive og kroppslige aspektene i hverdagsledelsen er også lik mine egne forståelser og opplevelser. Verdien av å undersøke og bevisstgjøre meg gjennom analysen har betydning for måten jeg ser at jeg i enda større grad kan, og kanskje bør, la meg navigere og bruke den kroppslige egenbevisstheten i ledergjerningen.

I kroppen-dimensjoner ved ledelse har økende oppmerksomhet. Ropo & Parviainen (2001) definerer den kroppslige kunnskapen om ledelse som taus kunnskap opparbeidet over tid gjennom erfaring og sosial interaksjon, og mener at den er spesielt tydelig i ledelse av kunnskapsorganisasjoner og hvor det forventes høy grad av kognitive ferdigheter hos ledere. Flere tar opp dette og den økende betydningen det har i den digitale tiden (Caulat, 2012; De Paoli et al., 2014; De Paoli, 2023)

Analysen forteller meg at ledere ved vår arbeidsplass deler mange felles opplevelser av tilstedeværende I-kroppen ledelse, men vi snakker ikke om det. Når vi snakker om å lede og utvikle organisasjonen og våre ansatte i løsning av samfunnsoppdraget, snakker vi om dialog, kommunikasjon, relasjoner, autonomi og nytt hybrid arbeidsliv. Vi har altså mer erfaringer å dele og mer å snakke om.



## 4. Konklusjon og relevante ledelsesperspektiv

### *Sentrale funn*

Jeg har analysert hva «tilstedeværelse» betyr for ledere hos SFIN i en virtuell arbeidshverdag. Jeg har også undersøkt hva ledere hos SFIN mener om autentisk ledelse og om I-kroppen ledelse brukes. Figur 1. under viser de viktigste funnene.

<b>Tema</b>	<b>Sentrale funn for å besvare problemstillingen</b>
Omskiftelige omgivers betydning	Endrede omgivelser er vesentlig for hvordan ledere i SFIN nå opptrer og opplever sin lederhverdag i forhold til før. Virtuelt og hybrid arbeidsliv krever mer tilstedeværende ledelse og betydelig mer kognitiv og mental kapasitet. Relasjoner og samspill bygges annerledes enn før.
Tilstedeværende ledelse	Relasjoner og kroppslig kognitiv erfaring er sterkt knyttet til tilstedeværende ledelse. Er å ha oppmerksomheten der du er - her og nå.
Autentisitet i ledelse slik ledere i SFIN ser det.	Er å være «seg selv», ha høy selvbevissthet og integritet. Det er et ekte uttrykk- kommer fra hjertet. Troverdighet er knyttet til person, men gjennomslagskraft, tyngde, å bli oppfattet som troverdig kan være noe annet. Faglighet har relevans for autentisk ledelse.
Bruk av I-kroppen ledelse hos ledere i SFIN	Sterkt sanseapparat, magesfølelse og antenner for mikrokommunikasjon er i bruk. Det tause «språket» i tilstedeværende ledelse går gjennom kroppen. Egen «indre ro» er viktig for å kunne være «på» og til stede. I møte med andre er opplevelse av ditt «ledernærvær» viktig for å bygge tillit og utvikle relasjoner.

*«Utøvelse av autentisk «i kroppen»- lederskap skjer ikke som en enkel prosess hvor lederen rett frem uttrykker sitt “sanne selv”, men skjer i en komplisert hverdag hvor ledere stadig må balansere og manøvrere i et landskap fullt av paradokser, spenninger og opplevelser» (Ladkin & Taylor, 2010)*

### *Avsluttende refleksjoner og anbefalinger*

Endringskapasitet, kapabilitet og bærekraft er viktig i vår organisasjon. Utvikling i ledelse er sentralt i det. Det er spennende hvordan en gjennom reorganisering av omgivelser, strukturer, arbeidsmetoder, kultur og i lederroller når fram til «formuen» vi forvalter - de ansatte. Våre kunnskapsmedarbeidere må få handlingsrom, begeistres, motiveres og oppleve mening hvis vi skal lykkes.

SFIN er kommet godt på vei. År med omstilling, digitale byks og møte med hybrid arbeidsliv har ført til verdi -og perseptivskifter i ledelse og kultur. Det er fundament i SFIN for transformasjonsorientert, relasjons -og ressursorientert tenkning. Vi er opptatt av autonomi og myndiggjorte medarbeidere og team. Vi er utviklingsorienterte og vektlegger prososial motivasjon. Men det er mer å gå på, særlig i det å møte det hybride og virtuelle i vårt «fornyede» arbeidsliv.

Da anbefales det å jobbe på flere akser:

- Lederskap er ferskvare, så re-orientering og nysgjerrighet på nye kunnskaper og refleksjon er viktig. Analysen viser at ledelsen hos SFIN har mer å dele og snakke videre om når det gjelder tilstedeværende ledelse.
- Kommunikasjonsperspektiver og at vi øker våre digitale og «virtuelle» ferdigheter er viktig. Vi har mer å utvikle i digitale prosesser og arenaer for dialog, nærvær og tilstedeværelse. Leders adferd, holdning og bruk av digitale samhandlingsflater påvirker kultur og medarbeidere.
- I 2023 skal vi re-designe våre fysiske omgivelser – de «passer ikke lenger» til nye hybride behov. Det gir muligheter til å gjøre gode tilpasninger i både fysiske og virtuelle omgivelser, slik at det blir god sammenheng. Kontorene er sted for deling av kompetanse og sosialisering og må oppgraderes til et nivå med utforming og estetikk som har tiltrekningskraft på nye medarbeidere og som fremmer god oppgaveløsning og kreativitet.

De virtuelle aspektene av ledelse vil være sentrale i videre kunnskapsutvikling de neste årene. Digital transformasjon er spennende, og en kan spekulere i om robotisert ledelse overtar lederrollen – jeg tror ikke det.

Jeg tror på tilstedeværende menneskelig kraft som viktigste betingelse for god relasjonell og ressursorientert ledelse.

## Referanser

- Bass, B. M., & Avolio, J. M. (1995). Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire. *Consulting Psychologists Press*.
- Blakstad, S. H. (2015). Work Isn't where it used to be. I D. De Paoli, E. Sauer, A. Ropo, & P. Salovaara, *Leadership in places and spaces* (ss. 49-68). Cheltenham: Edward Elgar.
- Caulat, G. (2012). *Virtual Leadership; learning to lead differently*. Libri Publishing.
- Cerne, M. N. (2014). What Goes around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. . *Academy of Management Journal*, 57(1), , ss. 172–192.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, ss. 77-86.
- Cunliffe, A., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, ss. 1425-1449.
- De Paoli, D. (2019, okt 22). #8 Verdien av å være leder og fagperson. Episode i podcasten "Tilstedeværende ledelse i en digital tid., Samtale med Kari Spjeldnes, url:<https://shows.acast.com/tilstedevaerende-ledelse-i-en-digital-tid/episodes/5e2995a8963f1662175464d5>.
- De Paoli, D. (2023, april 21.). *Fenomenologisk perspektiv/metode*. Hentet fra [www.bi.insendi.com](http://www.bi.insendi.com)
- De Paoli, D. (2023). *Tilstedeværende Ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- De Paoli, D., Ropo, A., & Sauer, E. (2014). Disappearing bodies in virtual leadership? I D. Ladkin, & S. Taylor, *The physicality of leadership: gesture, entanglement, taboo, possibilities* (ss. 59-79). Bingley: Emerald.
- DFØ. (2023). *arbeidsgiver.dfo.no*. Hentet fra Lederplakaten i Staten: [https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/lederplakaten-i-staten?size=n\\_20\\_n](https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/lederplakaten-i-staten?size=n_20_n)
- DFØ. (2023). *dfo.no*. Hentet fra Mål og resultatstyring: <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/mal-og-resultatstyring>
- Ebdrup, N. (2012, feb 27.). *forskning.no*. Hentet fra Hva er hermeneutikk?: <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

- Glasø, L., & Thompsen, G. (2018). *Selvledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007, des). Aesthetic leadership. *The leadership Quarterly*, ss. 544-560.
- Ladkin, D., & Taylor, S. (2010, feb.). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, ss. 64-74.
- Ropo, A., & Parvianinen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, ss. 1-18.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly Vol. 18 Issue 4*, ss. 298-318.

## Vedlegg 1

### Samtykke til samtale/intervju - deltakelse i prosjekt Executive Master of Management BI vår 2023

Forskningsprosjektet er en del av et Executive Master of Management-program ved Handelshøyskolen BI i faget «Tilstedeværende Ledelse i en digital tid».

Datainnhenting utføres av Beate Golten, som student ved BI.

Veileder for prosjektet er førsteamanuensis Donatella De Paoli ved Handelshøyskolen BI

Digital transformasjon, endringstakt og uforutsette hendelser påvirker ledelse og bringer med seg nye ledelsesutfordringer som tradisjonell ledelseslitteratur i liten grad behandler. Det å være til stede som leder, eller å oppleve en leder som tilstedeværende er påvirket av mange ulike faktorer.

Hensikten med prosjektet er å forstå mer av hvordan kontakten med en selv og andre gjennom kommunikasjon, samarbeid og relasjoner påvirker tilstedeværelse.

Tema for prosjektet er « Autentisk og Tilstedeværende ledelse i omskiftelig landskap hos Statsforvalteren»

Du får spørsmål om å delta fordi jeg ønsker å snakke med deg om dine erfaringer som leder og ansatt. Jeg vil spesielt være nysgjerrig på dine perspektiver på ledelse, hva du legger i tilstedeværelse og hva du opplever kan påvirke dette. Jeg er også nysgjerrig på hvordan ledere og ansatte opplever troverdighet i ledelse og hva som kan påvirke det.

Lyddopptak ønskes benyttet under intervjuet for å sikre at informasjonen gjengis korrekt, men vil sammen med transkripsjoner slettes når prosjektet ferdigstilles. Du kan få kopi av transkripsjonen hvis du vil. I det ferdige prosjektet er alle informanter anonymisert, og alle data slettes.

Din deltagelse som informant i prosjektet er frivillig, og du har mulighet til å trekke deg fra prosjektet underveis, uten å oppgi grunn. Du kan alltid – før, under og etter datainnsamling/publikasjon – ta kontakt med meg ved spørsmål om prosjektet. Se kontaktinformasjon under.

Samtykke:

JEG ER VILLIG TIL Å DELTA I PROSJEKTET GJENNOM SAMTALE/INTERVJU

---

Sted og dato.                      Deltagers signatur og navn i blokkbokstaver

Utfylte versjoner av samtykkeerklæringer makuleres når transkripsjoner slettes.

Kontakt:

Navn: Beate Golten, e-post: [beate.golten@statsforvalteren.no](mailto:beate.golten@statsforvalteren.no) , mobil: 94179776

## *Vedlegg 2*

### **Intervjuguide**

Semistrukturert, predefinerte spørsmål er utgangspunktet og gir mulighet for flere åpne spørsmål

#### Lederperspektiver:

- Tenk på ledelse, hva er ditt perspektiv- hva er ledelse for deg?
- Har du et forbilde eller en rollemodell som leder?
- Kan du komme på øyeblikk av god ledelse? Der du selv opplevde at en leder fikk det beste frem i deg og andre- hva skjedde?

#### Omgivelsene:

- I alle de nye «rommene vi har på jobben»- kontoret, teams flaten, hybrid-flaten osv. Hva gjør med deg som leder og samspillet med de ansatte?
- Hvordan gjør du det – gode øyeblikk, dårlige øyeblikk?
- Hva må til for å skape de rette betingelsene for god ledelse i omgivelsene vi har nå, slik du ser det?

#### Tilstedeværelse perspektiver:

- Hva er tilstedeværelse, hvordan forstår du det begrepet? Hvordan er det knyttet til ledelse og rollen din som leder?
- Hvordan er du til stede som leder? Hvordan jobber du med det?
- Hva gir deg opplevelse av gode øyeblikk når du leder – hva gir deg opplevelsen? Hvordan manifester dette seg- hva merker du?
- Omvendt da .. når kan du oppleve dårlige øyeblikk når du leder – hva gir deg den opplevelsen? Hvordan manifester dette seg- hva merker du?
- Hvordan er det du legger merke til hvordan andre oppfatter deg- eller opplever deg? Hva er tolke – og sanseapparatet ditt på det?

#### Autentisk/ troverdighet:

- Autentisk – hva er det for deg?
- Dette med integritet i lederrollen. Hva legger du i det?
- Hva kan påvirke dette? Har du opplever/situasjoner/fortellinger?