

# Hvordan være en god tilstedeværende leder nå og i fremtiden – med digitale møter og hjemmekontor?

Ledersamling mandag 22 mars 2021

Forsvarsdepartementet

Associate Professor Donatella De Paoli

Inst for ledelse og organisasjon

Handelshøyskolen BI



# Forberedelse til din tilstedeværelse



- Finn ett sted å sitte der det er minst avbrytelser
- Rydd bort mobiltelefonen
- Finn en god stol/sofa å sitte på
- Len deg godt tilbake i stolen
- Pust dypt med magen 3 ganger

# Gratulerer!

## Som leder har du den mest utakknemlige og krevende jobben i koronaåret

- Er du i ferd med å miste gnisten? Opplever du det som utmattende å lede gjennom Teams-tåken? Da er du ikke alene.
- Mens mange ansatte trives på hjemmekontor og med digitale møter, opplever både mellomledere og toppledere økt overtid, press og stress.

Intervju med De Paoli, 1.03.21

Nyhetsbrev DN ledelse





# Hva ledere uttaler om hvordan de har hatt det og har det i Korona året?

*Arbeidsmengden har vært grenseløs.*

*Jeg har vurdert om jeg er rett person i jobben slik den har blitt nå. Syntes i en periode at jeg hadde det kjedelig.*

*Mine personlige mål blir dalende, må ta meg selv i nakken.*

*I perioder mister jeg energien og tilbakemeldingene som gjør at jeg kan trene mer på å bli bedre*

*Jeg vurderer å ta førtidspensjon.*

*Jeg tror tilliten til meg som leder har blitt mindre – jeg har ikke møtt og snakket med folk på et år.*

*Jeg har ikke like god følelse med pulsen for organisasjonen, får ikke med meg stemningen. Det påvirker min tillitt utover - føler jeg må sjekke mer.*

*Jeg får ikke brukt min intuisjon og følelse like godt. Klarer ikke å se dem i øynene.*

# Status-quo arbeidsliv

- ▶ Vi jobber, sosialiserer og underholdes gjennom skjermer
- ▶ Vi er av-og-på det digitale hele tiden
- ▶ Vi tenderer å multitaske
- ▶ Vi glemmer å spise lunsj, ta pauser eller bare ringe til noen
- ▶ Vi er mer inni det digitale enn i våre kropp, sanser og følelser
- ▶ Jobb- og fritidsliv flyter inn i hverandre



# Hjemmekontorets velsignelse og forbannelse

- Konsentrasjon og individuell produktivitet kan øke
- Mer balanse jobb-familie

MEN OGSÅ;

- Avbrytelser
- Multitasking
- Sosial isolasjon
- Følelsesmessig distanse
- Mindre tilhørighet til organisasjon
- Sviktende motivasjon



# Noen utfordringer med ledelse av medarbeidere på hjemmekontor



- Ansatte har blitt mer autonome
- Ledere usikre på hva medarbeiderne driver med
- Ledere har avgitt kontroll
- Lederes behov for kontroll kan øke i det digitale
- Digital 'flinkhet' blant medarbeidere for å vise seg fram
- Ledere usikre om kommunikasjonsmåter og ledelsestilnæringer - fra sentralisme til anarki

Sewell, G. and Taskin, L. (2015) Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in Telework. *Organization Studies*, Vol. 36 (11), 1507-1529.

A dark blue arrow points to the right from the left edge of the slide. Several thin, light blue lines curve upwards from the bottom left corner towards the center of the slide.

# Refleksjon ett minutt

Tenk over hvordan din arbeidshverdag er. Ta utgangspunkt i spørsmålet nedenfor.

Hvilke utfordringer og positive effekter opplever jeg med å lede medarbeidere på hjemmekontor og kun digital interaksjon/møter?





# Erfaringer med digitale møter

Kilde: Forskning siste 20 år

## Påviste positive effekter

- Møter forberedes bedre
- Møter blir mer saksorienterte
- Møter har klar agenda
- Mer fokus på sak enn person
- Møter blir mer effektive

## Påviste negative effekter

- Varierende kvalitet på kommunikasjon
- Faktabasert kommunikasjon
- Skjermer skaper avstand
- Mister mulighet for uformell kommunikasjon og faglig utveksling/læring
- Motivasjon om felles mål vanskeligere
- Kreative prosesser lider

## Post Covid-19

- Ingen ting blir som før i arbeidslivet
- Hjemmekontoret og digitale møter er kommet for å bli





# Ledelse i en digital tid trenger noe mer..

- Trenger ikke være 'fjern'
- Trenger ny tenkning om ledelse og ledelsestilnærming
- Trenger mer tilstedeværende kommunikasjon
- Trenger felleskontorer som fremmer interaksjon og kommunikasjon
- Trenger at du ivaretar deg selv som leder

De Paoli, D. (2015). Virtual organizations: a call for new leadership. In Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E. & De Paoli, D. (eds.) *Leadership in spaces and places*. Edward Elgar Publishing.



# Ta lederjobben på alvor

- Ledelse i en digital tid betyr å sette av tid til ledelse
- Ledelse betyr ikke her å kontrollere og styre mer
- Ledelse i en digital tid betyr å fokusere mer på mennesker, relasjoner og påvirkning
- Ledelse i en digital tid krever at du kjenner deg selv og blir en bedre leder (menneske)
- Ledelse i en digital tid krever at du reflekterer mer over din identitet som leder, relasjoner du har og tillit og makt
- Ledelse virtuelt krever nye ferdigheter



# Viktige lederegenskaper i det digitale

- ▶ Evne til å planlegge og strukturere arbeidsoppgaver, møter og kommunikasjon
- ▶ Evne til å være konsis, klar og engasjerende i kommunikasjon gjennom skjerm
- ▶ Evne til å avklare forventninger
- ▶ Evne til å observere og lytte i det digitale
- ▶ Evne til å samle og inspirere

# Vær bevisst på å konstruere din ledelse

- ▶ Vi går bort fra universelle 'verdens beste ledelsesteorier'
- ▶ Ledelse er konstruert i møtet mellom deg og medarbeidere
- ▶ Ledelse er noe som skjer i relasjonene, samtalene, møtene
- ▶ Vær tydelig som leder : hva er din ledersignatur?



# Engasjere med hjertet, ikke kontrollere

- Tillit sentralt
- Ledelse ved relasjoner
- Ledelse ved intuisjon og magefølelse
- Menneskelighet og omtanke viktigere enn noensinne



# Praktisèr samledelse fremfor topp-ned ledelse



- Bygger på norske ledertradisjoner (selvstyrte grupper og dugnadsånd)
- Bryter med flere tusen års vestlig opphøyd individualistisk, heroisk ledermodell
- Inspirert av involverende , delegerende, tjenende ledelse, delt ledelse, selvledelse



# Samledelse i praksis

- ▶ Ledere og medarbeidere skaper mål og evaluerer prestasjoner sammen
- ▶ Leder og medarbeidere leder seg i overensstemmelse sammen – samleder seg
- ▶ Medarbeidere leder seg selv i samsvar med lederen (SELVLEDELSE)
- ▶ Medarbeidere tar ansvar for sin egen hverdag, innsats og prestasjoner



# Hvorfor er tilstedeværende kommunikasjon viktig i det digitale?

- Varierende kvalitet på kommunikasjon
- Skjermer skaper avstand
- Det sosialt impulsive forsvinner
- Vanskeligere med tillit
- Sanser og følelser nedtones
- Digital kontakt endrer relasjoner



# Hva er tilstedeværelse?



- Det motsatte er fravær
- Du er tilstedeværende når ditt intellekt er skjerpet
- Du er tilstedeværende når dine sanser er aktivert
- Du er tilstedeværende når du er i kroppen og følelsene
- Du er tilstedeværende når du er her-og-nå
- I østlig filosofi (zen, buddisme, taoisme) strebes sinnstilstand av umiddelbar tilstedeværelse



# Tilstedeværende kommunikasjon i det digitale – ta utfordringen!

- Elektronisk kommunikasjon betyr å lære seg en ny måte å samhandle på
- Ledere er mer eksponert i det digitale
- Viktig å innstille seg (tune in) på det digitale og la andre ting være
- Forberedelse og planlegging av møter enda viktigere
- Inkludere fokusøvelser i starten av møtene
- Lære å jobbe med stillhet og pauser i møtene

Caulat, G. 2012. *Virtual leadership – learning to lead differently*. Oxfordshire, UK. Libri Publishing. Leadership and Management book series.

# Velg kommunikasjonskanaler som fremmer tilstedeværelse

- Skill på informasjon og kommunikasjon
- Varièr kommunikasjonsmåter, ta telefonen når du trenger det
- Bruk 'rikere' kommunikasjon med bilde, film og lyd også
- Vær tilstedeværende på sosiale kommunikasjonsplattformer: Workplace, Facebook at work etc



Charlene, L. 2010. *Open Leadership. How social technology can transform the way you lead.* San Fransisco: Jossey-Bass.

# Utforme felleskontorer som fremmer interaksjon og kommunikasjon



- Kontoret er ett viktig ledelsesverktøy
- Kontoret utformes for å stimulere sosiale treff og uformell kommunikasjon
- Kontoret er viktigste arena for læring og sosialisering av nye
- Kontoret skal også skape felles kultur og øke tilhørigheten
- Kontoret får en symbolsk betydning utover å 'oppbevare folk i arbeid'

De Paoli, D. and Ropo, A. (2015) Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate*, 17 (1), 63-74.

# Finn riktig mix av hjemmekontor vs felleskontor

- Kontor er ett lederansvar
- Behov for prinsipiell diskusjon, men beslutning må delegeres
- Hver leder må finne ut riktig mix for sin avdeling/medarbeidere
- Må tilpasses behov for samarbeid og arbeidsoppgavene til hver enkelt
- Bør være en løpende vurdering



# Hvordan ivareta meg selv som leder?

- Ledere må tilpasse sin ledertilnærming til den nye 'normalen'
- Sette nye krav til medarbeidere
- Bruke teknologi aktivt og kreativt
- Både ledere og medarbeidere må lære selvledelse
- Ledere må be om støtte på alle plan ved behov
- Ta pauser og belønne seg selv







# Hva er innholdet i foredraget basert på?

- ▶ min forskning
- ▶ foredrag og samtaler med ledere/medarbeidere som arbeider virtuelt
- ▶ dialog med internasjonale og norske forskningskollegaer
- ▶ kunstopplevelser, innsikt i kunstfeltet gestalt-psykologi, yoga, meditasjon og mindfulness kurs
- ▶ ExMasterMngt Programmet <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/masterprogram/tilstedevarende-ledelse/>

Takk for meg!



➡ [donatella.d.paoli@bi.no](mailto:donatella.d.paoli@bi.no)