

# Pedagogisk og lettlest om ledelse

Donatella De Paoli

*Tilstedeværende ledelse*

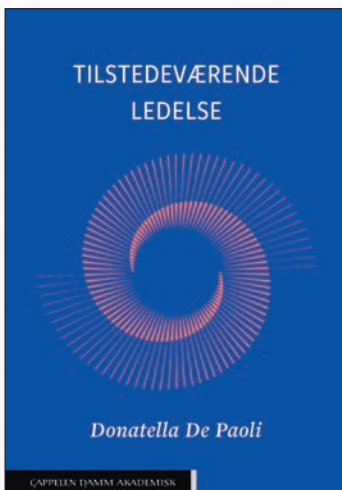
Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2023

153 s.

ISBN 978-82-02-79143-8

*Michael 2024; 21: 352–353*

*doi:10.5617/michael.11669*



Boken er først og fremst skrevet for studenter, men kan også være nyttig for ledere som ønsker større bevissthet om ledelse i en digitalisert verden, hvor hjemmekontor, Teams-møter og hybridkontorer er blitt hverdagen.

Forfatteren Donatella De Paoli er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Målet er «å inspirere ledere og andre medarbeidere til å bli mer årvåkne, mer konsentrert og mer i kontakt med seg selv og andre i hverdagen».

De 140 sidene er kompakte, har enkelte stikkordsmessige oversikter, korte sammendrag etter hvert kapittel og en nyttig stikkordliste bakerst. Boken er lettlest og oversiktlig.

Fire av de fem kapitlene handler om arbeid og ledelse i en digital hverdag, hvor hovedtemaet er tilstedeværelse som et viktig perspektiv på ledelse. Dette

sker gjennom aktiv, empatisk, lyttende kommunikasjon og i en form som mest mulig er tilpasset den enkelte medarbeider. Et kapittel tar for seg hvordan den digitale hverdagen påvirker utformingen av åpne kontorlandskap, kreative arbeidsrom og andre aktuelle møtesteder. Arbeidstakerne er nå i større grad på vei tilbake fra hjemmekontoret, så det er nyttig med tanker om hvordan kontoret kan gjøres attraktivt.

Forfatteren presenterer ulike lederstiler og peker på hvordan nye arbeidsformer, spesielt erfaringer fra pandemien og tiden etter, setter nye krav til lederstil. Det er tydelig at forfatteren har fått gode innspill fra både informanter og studenter.

Tilstedeværende ledelse handler ifølge De Paoli om noe annet enn bare å være fysisk til stede. Lederen må være på jobben med hele seg, med følelser, sanser og tanker. Den gode leder skal gi medarbeiderne følelsen av aktivt nærvær og oppmerksomhet, være mentalt til stede her og nå. Dette er spesielt aktuelt i et digitalt arbeidsliv der noen er på kontoret, andre på Teams og atter andre sitter på hytte eller kafé. Forfatteren ønsker å vise hvordan man kan bli en bedre leder dersom man evner å tilpasse sin lederstil til å vise medarbeiderne et aktivt nærvær og individuell tilpasset oppmerksomhet.

De Paoli hevder at lederen må vise medarbeiderne tillit, fordi fysisk fravær stiller større krav til deres evne til å arbeide selvstendig og lede seg selv. Hun mener man må utvikle en flatere organisasjon basert på tillitsbasert lederstil, hvor medarbeidere får større ansvar for å styre seg selv. Hun understreker betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider og hvordan denne er avgjørende for å inspirere og motivere ansatte.

Nettopp fordi den digitale hverdagen reduserer mulighetene for spontan nærhet, småprat og de sosiale møtene ved kaffemaskinen, er det desto viktigere med en tilstedeværende leder som evner å skape sosial trygghet i organisasjonen, noe som er en forutsetning for godt teamarbeid og gode resultater. Men jeg savner perspektivet på psykologisk trygghet også i en ledergruppe. Det bidrar både til større meningsmangfold, god stemning og bedre beslutningsgrunnlag.

Hvorfor skal man lese boken? Alle med lederansvar, men også andre som vil bevisstgjøre seg hvordan empati, mer reell tilstedeværelse og forståelse for hvordan man virker på andre, kan ha nytte av forfatterens refleksjoner. Kanskje kan man lære noe om hvordan man kan bidra til bedre dialog og et godt arbeidsmiljø. Som forfatteren poengterer: «Målet med tilstedeværende ledelse er større trivsel og bedre resultater.»

*Kristine Amlie*  
*kkraml@ous-hf.no*

*Kristine Amlie er vikarierende seksjonsoverlege ved Nukleærmedisinsk avdeling, Oslo universitetssykehus.*