

Nesten ikke tilstede –distanseledelse i praksis

Av Yngve Antonsen, førsteamanuensis i pedagogikk, UiT Norges arktiske universitet og Roar Skare, organisasjonspsykolog, Organisasjonspsykologene Skare.

Gode ledere ser sine ansatte. Det blir vanskelig når effektiviseringer og sammenslåinger skaper stor avstand.

Styring, effektivisering og sammenslåing av organisasjoner er den nye moten. Nye organisasjonskart tegnes for å samle fagfelt på ulike steder for å levere bedre og effektive tjenester. Eksempelene er mange som helseforetakene, Statsbygg, Skatteetaten, universitetene og fylkeskommuner. Resultatet er både toppledere og personalledere som får ansvar for å lede ansatte som er spredt på ulike geografiske steder. Lederne har da flere tilnærminger for å ha kontakt med sine medarbeidere og vite hva som skjer på gulvet:

- a) Reise i mellom de ulike lokasjonene
- b) Bruke nettløsninger som Skype, epost osv.
- c) Medarbeidere reiser til hovedkontor.

Likevel, selv med alle mulige teknologiske hjelpemidler, gir avstanden mellom ledelse og ansatte noen paradokser.

Ledelse er å gjøre andre god

For ledere kan det være behagelig å ha litt avstand til sine medarbeidere. Gode ledere derimot, «ser» sine ansatte. Å «se» er mer enn å gi kunstig ros. Forsker Jan Spurkeland (2017) hevder at ledere som er villige til å bruke tid og energi på mellommenneskelig samhandling kan forbedre samspill, trivsel, arbeids glede og resultater i organisasjoner. Relasjonsledelse innebærer å etablere nære og tillitsfulle relasjoner til sine medarbeidere. Å lede med påvirkning gjennom relasjon gir muligheter for å styrke det positive i organisasjoner, gjennom bruk av positiv psykologi i praksis.

Ledere i en norsk demokratisk kultur må skaffe seg respekt og autoritet i relasjon til sine medarbeidere. Å bruke tid på relasjonsbygging og er mer effektivt enn påvirkning som forklares ut fra posisjon og makt. Sosialpsykologien har også bevist at sterke sosiale relasjonskulturer er mer effektive enn formelle kontroll strukturer.

Betingelsene både for toppledere og personallederes relasjonsbygging utfordres i organisasjoner hvor leder ikke ser sine medarbeidere daglig eller ukentlig. Vi argumenterer for at organisasjonsstrukturer med distanseledere gjør det vanskelig å utøve relasjonsledelse. Distanseledere kan vanskelig bli kjent med nye medarbeiderne på andre lokasjoner og vite hvilke ressurser og potensial som de har.

Grunnleggende behov

Alle medarbeidere ønsker en god relasjon som innebærer trygghet og tillit til sin nærmeste leder. Vi mennesker har et grunnleggende behov for aksept og anerkjennelse for den man er og det man står for. Vi trenger å kjenne at vi er verdsatt. Derfor har vi også et sterkt behov for å få tilbakemeldinger fra våre omgivelser og spesielt leder som bekrefter nettopp dette. Vi tror at mange ledere i for liten grad reflekterer over dette behovet og denne maktubalansen. For å ta medarbeidere på alvor, krever det også at leder har litt slakk i hverdagen. Slakk innebærer også rom for leder til å gi og ta for å bidra

til trivsel eller kunne gjennomføre praktisk tilrettelegging for å motivere og anerkjenne medarbeidere.

Endringsarbeid krever nærhet

I dagens organisasjoner er utvikling blitt en del av driften. Organisasjonsfaktorer som forankring, refleksjon, tillit og samarbeid er viktig for å fremme nytenkning og å motvirke silotenkning. Medarbeiderdrevet innovasjon bygger på refleksjonsprosesser, og i dette arbeidet er personallederne drivkraft for å få systematisert refleksjonsarbeid og forbedringsarbeid. Ledere som har tid til å følge opp medarbeiderdrevet refleksjonsarbeid har bedre forutsetninger for å tilrettelegge og innføre nye løsninger enn distanseledere.

For å fremme utviklingsarbeid er det viktig at organisasjonskulturen ikke er en reseptkultur, men en *spørrekultur*. I utviklingskulturer er det lov å være enige om at deltakere i utviklingsprosesser kan være uenige for å fremme nytenkning. Utvikling krever at medarbeidere endrer atferd, og å lede slike prosesser blir vanskelig både for toppledere og personalleder når de mangler relasjonell og nær kontakt med medarbeiderne.

Nesten ikke tilstede ledelse

Det viktigste for en leder er å vite hvordan medarbeidere tenker og handler. Ledere trenger å vite hva som skjer med medarbeidere. Slik kan de også løse praktiske utfordringer. En stedlig ledelse er tettere på.

Utfordringen for den nye «distanselederen» er at den bare kan se, hva den kan se. Distanseleder har vansker med å fange opp det som skjer i det daglige hos medarbeiderne. I slike situasjoner kan konflikter og uenigheter vokse seg stor før leder får kunnskap og evne til å handle. Resultatet kan bli administrativ eller destruktiv ledelse fordi lederen ikke vet at den burde gripe inn. Fritt oversatt og bearbeidet fra Niklas Luhman: Distanselederen kan ikke se, hva den ikke kan se. Uten nærhet til egne medarbeidere vet en ikke, hva en ikke vet. Og når lederne ikke vet hva som skjer, så har de ikke mulighet til å gjøre noe med det.