

Er relasjonskompetanse en nøkkel til ledersuksess?

En kvantitativ studie om relasjonen mellom ledere og medarbeidere

Marianne Bjorland

VID Vitenskapelig Høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 20499

2.mai 2018

SAMMENDRAG

Tema for denne masteroppgaven er relasjonsorientert ledelse. Relasjonsledelse er menneskeorientert ledelse. Det stilles stadig større krav til ledere om å administrere flere oppgaver og mer ansvar.

Formålet med studiet var å finne ut hvordan lederne vurderte sin relasjonskompetanse i forhold til sine medarbeidere. Samtidig ønsket jeg å finne ut i hvor stor grad medarbeiderne vurderte sin leders relasjonskompetanse. Jeg har vært interessert i å se om det er forskjell på leders og medarbeiders vurderinger.

Problemstillingen er: Hvordan vurderer ledere sin relasjonskompetanse i møte med sine medarbeidere, og hvordan vurderer medarbeiderne sin leders relasjonskompetanse?

Studien tar utgangspunkt i Jan Spurkeland sin teori om relasjonsledelse. Relasjonskompetanse er et måle- og kartleggingsverktøy som består av 14 dimensjoner i et radarhjul.

For å få svar på ledere og medarbeideres vurdering av relasjonskompetanse i Hå, har jeg gjennomført en kvantitativ undersøkelse. I spørreundersøkelsen var det Spurkeland sitt måle- og kartleggingsverktøy «relasjonskompetanse» som ble brukt.

Funnene i denne undersøkelsen viser at lederne i tjenestemråde i helse- og sosialsaker i Hå er gode på relasjonsledelse. Lederne vurderer seg best på prestasjonshjelp, humor, resultatorientering og dialogferdigheter i gruppe. Medarbeiderne vurderer lederne best på resultatorientering, tillit, humor og prestasjonshjelp. Det er interessant at det er tre dimensjoner som er like. Videre viser resultatene at lederne gir seg selv en høyere score på relasjonskompetanse enn hva medarbeiderne gir lederne sine.

Det kunne vært interessant å ha en kvalitativ forskning for å gå dypere inn i problemstillingen. Det kan være en utfordring for neste forsker.

FORORD

Tre fantastisk spennende og krevende studieår er nå slutt. Det er med stor spenning og glede jeg nå skal levere masteroppgaven ifra meg. Det er mange personer som skal ha en stor takk for at jeg er kommet meg gjennom tre studieår ved siden av full jobb. Uten min gode mann, datter, arbeidsgiver, venner og veileder, hadde jeg ikke klart dette.

Takk til Hå kommune for støtte til studiet og tilrettelegging, slik at jeg fikk muligheten til å ta masterutdanning i verdibasert ledelse i Oslo. Takk til lederne og medarbeiderne som svarte på spørreundersøkelsen, slik at jeg kunne gjennomføre forskingsstudiet.

Takk til min gode nabo Marianne Haugland, og takk til min gode svigerinne Hilde Eidsaa Bjorland. Uten deres hjelp hadde jeg ikke vært der jeg er i dag. Dere har begge hjulpet meg med oppgaven, støttet- og oppmuntret meg når jeg trengte det mest. For øvrig vil jeg takke alle mine gode venner som har heiet på meg, og hatt tro på at jeg skulle komme i mål til slutt.

Jeg skylder min mann en kjempestor takk. Du har vært tålmodig og holdt ut med en kone som i lange perioder har vært i sin egen verden og seilt sin egen sjø. Takk til min gode datter som har sørget for at huset er blitt rengjort og at middag stod på bordet hver dag.

Takk til min gode veileder Tone Lindheim. Du har vært til fantastisk god hjelp og oppmuntring for meg. Fra den bratte oppoverbakken i starten og helt til slutt når ting begynte å falle mer på plass. Du har alltid vært tilgjengelig på mail når jeg trengte deg. Det har vært betryggende.

Innhold

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | Innledning..... | 7 |
| 1.1 | Bakgrunn for valg av problemstilling | 7 |
| 1.2 | Kort innledning om relasjonsledelse | 9 |
| 1.3 | Problemstilling | 11 |
| 1.4 | Hå kommune | 12 |
| 2 | Teori | 14 |
| 2.1 | Ledelse og den norske modellen | 14 |
| 2.2 | Humanistisk psykologi | 15 |
| 2.3 | Relasjonsledelse | 16 |
| 2.4 | Relasjonskompetanse | 18 |
| 2.4.1 | Menneskeinteresse | 20 |
| 2.4.2 | Tillit..... | 21 |
| 2.4.3 | Dialogferdigheter – Individ..... | 21 |
| 2.4.4 | Tilbakemelding..... | 22 |
| 2.4.5 | Dialogferdigheter i gruppe | 23 |
| 2.4.6 | Relasjonsbygging | 24 |
| 2.4.7 | Synlighet..... | 25 |
| 2.4.8 | Utvikling/Motivasjon | 25 |
| 2.4.9 | Kreativitet..... | 26 |
| 2.4.10 | Konflikthåndtering | 26 |
| 2.4.11 | Emosjonell modenhet..... | 27 |
| 2.4.12 | Humor..... | 27 |
| 2.4.13 | Prestasjonshjelp | 28 |
| 2.4.14 | Resultatorientering | 29 |
| 2.5 | Hersey og Blanchard situasjonsbetinget ledelse | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.6 | Emosjonell intelligens | 30 |
| 2.7 | Transformasjonsledelse | 32 |
| 2.8 | Blake & Moutons ledergitter | 32 |
| 2.9 | Oppsummering av teori | 34 |
| 3 | Metode..... | 35 |
| 3.1 | Bakgrunn for valg av metode | 35 |
| 3.2 | Metode for innsamling av data..... | 36 |
| 3.3 | Om variablene | 37 |
| 3.4 | Utvalg | 38 |
| 3.5 | Konsesjon og meldeplikt..... | 40 |
| 3.6 | Validitet..... | 40 |
| 3.7 | Reliabilitet | 41 |
| 3.8 | Forskningsrefleksjon | 42 |
| 3.9 | Eventuelle feilkilder | 43 |
| 4 | Analyse..... | 44 |
| 4.1 | Ledernes egen vurdering av relasjonskompetansen | 46 |
| 4.2 | Medarbeidernes vurdering av relasjonskompetansen..... | 47 |
| 4.3 | Ledernes resultater | 47 |
| 4.4 | Medarbeidernes resultater | 49 |
| 4.5 | Differanse mellom lederne og medarbeiderne | 51 |
| 5 | Drøfting | 53 |
| 5.1 | Drøfting av ledernes resultater | 53 |
| 5.1.2 | Prestasjonshjelp..... | 53 |
| 5.1.3 | Humor..... | 55 |
| 5.1.4 | Dialogferdigheter i gruppe | 56 |
| 5.2 | Drøfting av medarbeidernes resultater | 57 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2.1 | Resultatorientering | 57 |
| 5.2.2 | Tillit | 59 |
| 5.3 | Differanse mellom leder- og medarbeiderresultatene | 60 |
| 5.3.1 | Konflikthåndtering | 60 |
| 5.3.2 | Emosjonell modenhet | 62 |
| 5.3.3 | Menneskeinteresse | 63 |
| 5.4 | Kontrollvariabler lederne og medarbeiderne..... | 65 |
| 5.5 | Sammenligne Hå med Vest-Agder, Risør og Tvedestrand og Spurkeland | 67 |
| 6 | Oppsummering | 71 |
| 6.1 | Teoretiske og praktiske implikasjoner | 73 |
| 7 | Litteraturliste | 75 |
| 8 | Vedlegg | 78 |
| 8.1 | Informasjonsskriv | 78 |
| 8.2 | Godkjenning fra NSD | 79 |
| 8.3 | Kontrollvariabler | 81 |
| 8.4 | Spørreskjemaer | 82 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Ledelse av mennesker er spennende. Som små blir vi ledet av mor og far. De vet hva som er best for et lite barn. Etter hvert som vi vokser opp, etablerer vi kontakt med andre personer som søsken, besteforeldre, venner og andre. Hvor sterk eller svak denne kontakten er, avhenger av hvilken relasjon vi har til vedkommende. En god relasjon til en venn, kan være at vi kjenner hverandre godt, bryr oss om hva den andre er interessert i, stoler på og har tillit til hverandre. Når vi bygger relasjoner, kommer vi tettere inn på folk. Det fører til mer respekt, tillit og samarbeid. Hvis en slik relasjon bygges på arbeidsplassen, kan det resultere i mer motiverte medarbeidere.

Som mennesker er vi ulike. Vi tenker ulikt om hva vi tror er best for oss selv og andre. En leder får tildelt en rolle, men hvordan jobber vedkommende? Er hun opptatt av relasjoner eller oppgaver?

Hva er det som gjør at noen ledere klarer å motivere sine ansatte til å jobbe effektivt og skape gode samarbeidsklima i organisasjonen? Hva bidrar til at de ansatte tar ansvar og jobber selvstendig? Leder er til stede der de ansatte jobber og gir dem tilbakemelding på jobben som de gjør. Hele arbeidsmiljøet er preget av en «vi-følelse», de jobber i team. Det må være en god følelse når en leder ser at medarbeiderne kommer motiverte og engasjerte på jobb hver dag. Jeg har tro på at det er en sammenheng mellom hvordan lederen behandler og bryr seg om sine medarbeidere, og deres bidrag til økt produktivitet og å yte maksimalt på jobb. Som leder ønsket jeg å finne ut mer om dette, og valgte å studere verdibasert ledelse. Dette studiet har gitt meg ny kunnskap om ledelse, spesielt innenfor relasjonsledelse, som virkelig vekket interesse hos meg.

Selv er jeg leder på et sykehjem i Hå kommune. Jeg erkjenner at min forforståelse og faglig erfaringsmessig bakgrunn kan fargelegge min besvarelse, men vil prøve å være objektiv i min tilnærming. I oppgaven titulerer jeg lederne og medarbeiderne som «hun».

Målet med denne oppgaven var å undersøke i hvilken grad ledere var opptatt av å bygge relasjon til sine medarbeidere. Når forskningen sier at relasjonsorientert lederstil er den mest

anerkjente lederstilen i Skandinavia, var det spennende å se om dette er tilfelle i Hå kommune sin organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016; 2012).

Et mål var å undersøke hvor mye lederne i Hå var opptatt av relasjoner. Et annet aspekt som jeg synes var vel så interessant, var å sjekke om ledernes vurdering stemte overens med medarbeidernes vurdering av lederne. Resultatene blir målt opp mot svarene fra medarbeiderne.

Norsk arbeidsliv er i omstilling. Det gjelder både offentlig og privat sektor. Samfunnet stiller krav til høy aktivitet og effektivisering, arbeidet skal utføres på kortere tid, og ansatte kan ha en følelse av at de må løpe fortere. Etterspørselen etter helse og sosialtjenester øker stadig. Velferdsstaten står overfor store utfordringer, og må ha økt oppmerksomhet på økonomisk lønnsomhet, effektivitet og individuelle rettigheter. Denne utviklingen stiller store krav til ledere, som må sikre gode resultater og at regnskapet går i balanse. Det vil i neste omgang resultere i mindre tid til å drive ledelse, og mer arbeid med administrative oppgaver. Det undrer meg om det kan være lønnsomt for organisasjonen å pålegge ledere flere og flere administrasjonsoppgaver. Hvis alle må løpe fortere og en får mindre tid til den menneskelige kontakten, hva vil det gjøre med relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider, og motivasjon i jobben?

Det er forsket mye på ledelse og motivasjon opp igjennom årene, mens forskning på betydning av relasjoner og relasjonskompetanse har vært begrenset (Jøri Gytte Horverak, 2005). Jøri Gytte Horverak viser til studier som ble gjort av AFF (2004) i en lederundersøkelse, at ledere er for lite oppmerksomme på medarbeidernes individuelle behov og kvaliteter. Og det er interessant å lese at ledere ikke vektlegger å gi medarbeiderne sine mer tid, når forskning viser at det er en klar sammenheng mellom en relasjonsorientert leder og medarbeideres motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet i virksomheten, slik Tom Colbjørnsen fant ut i sin lederundersøkelse (Jøri Gytte Horverak).

En annen forsker som også kom frem til at gode relasjoner til medarbeiderne gir positiv effekt på å nå bedriftens mål er Hans Risan. Hans Risan (2012) har i sin forskning undersøkt betydningen av å bygge enkeltvis (i dyader) relasjoner til sine medarbeidere. Risan trekker frem leder-medarbeider-utveksling (LMX) teorien og viktigheten av at lederen blir kjent

med og ser hver enkelt medarbeider. Han viser til sin forskning at ledere som var opptatt av å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, ville bedre mulighetene for at organisasjonen nådde sine mål (Hans Risan 2012)

De ansatte tar høyere utdanning i dag, sammenlignet med tidligere. De vil ledes gjennom dialog, større delaktighet og medvirkning i organisasjonen, og ikke styres og dikteres slik som tidligere (Spurkeland, 2017). Det å slippe til de ansatte slik at de får komme med ideer og bidrag til hvordan ting kan løses, vil øke trivselen. Dette må ledere være bevisst på, hvis ikke kan det resultere i at en mister gode og dyktige medarbeidere. Både offentlige og private bedrifter ønsker å tiltrekke seg kompetente folk. Lederens rolle vil være av stor betydning for om dette skal lykkes.

Carl Rogers (Evans 1978) i Spurkeland 2017 s.40, viser til en større undersøkelse at ledere som er menneskeorienterte scorer høyt på produktivitet, mens ledere som er produksjonsorienterte scorer lavt på produktivitet. Han mener at kvaliteten på relasjonen mellom lederen og medarbeideren vil gi seg utslag i hvor produktive medarbeiderne er. Når lederstilen er menneskeorientert, vil dette utløse en personlig kraft og styrke hos den enkelte medarbeider. Det viser en leder som bryr seg om sine ansatte. En leder skal ikke være så redd for å gi fra seg litt av makten. Når de ansatte får være med og ta viktige avgjørelser og beslutninger, viser leder at han har tillit til sine medarbeidere. Det vil gi lederen større innflytelse (Spurkeland, 2017, s. 41).

1.2 Kort innledning om relasjonsledelse

En relasjonsorientert leder er ifølge Øyvind L. Martinsen «en leder som gir sine medarbeidere oppmerksomhet, støtter deres utvikling og mestring, stimulerer til samarbeid og selvstendighet og inspirerer til økt innsats» (2009, s. 114). Martinsen deler samme syn på relasjonsledelse som Carl Rogers. Begge fremhever betydningen av at et godt samarbeid og god medarbeider støtte, vil styrke teambygging som danner grunnlaget for å få produktive medarbeidere. En relasjonell leder viser omsorg og omtanke for sine ansatte (Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse handler om å etablere kontakt med og involvere seg i medarbeideren som person, og i arbeidet som utføres. Ledelse må tilpasses til enkeltmennesket. Det er leders oppgave å finne ut hva det enkelte individ trenger. Det innebærer både kompetanse og utvikling, og tilbakemelding og oppmuntring. Det kreves andre holdninger og innsikt i å lede mennesker, kontra økonomi og teknikk.

Når vi blir kjent med et annet menneske og får innblikk i den andre sitt liv, da har det oppstått en kommunikasjon og relasjon som en bærer med seg. Og fra leders perspektiv er det denne relasjonen som en bygger videre på for å gi den ansatte god prestasjonshjelp i jobben (Spurkeland, 2017).

Det sies at Mor Teresa holdt et foredrag for en internasjonal forsamling. De ventet spent på hva denne kloke damen skulle fortelle om ledelse. Det kom overraskende på dem alle da hun kun stilte to spørsmål uten å si noe annet. Det var om de kjente sine medarbeidere og om de elsket dem? (Spurkeland, 2012). Tilhørerne fikk nok noe å tenke på etter dette korte innlegget, men det sier ganske mye om holdningen til Mor Teresa. Hun mente at ledelse av mennesker starter med en relasjon. En må kjenne dem man leder, og man må bry seg om dem. Når investeringen av relasjoner er gjort, da har en lagt grunnlaget for naturlig påvirkning på sine medarbeidere (Spurkeland, 2012, s. 14).

Lederen sin måte å drive ledelse på, har mye å si for hvordan forholdet på arbeidsplassen er. Lederen har stor mulighet til å påvirke sine medarbeidere, og det er med og danner grunnlaget for trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø. For å kunne drive relasjonsledelse, må lederen kjenne sine ansatte. Er ledere bevisst på at den måten de driver ledelse, har stor betydning for hvordan medarbeiderne har det på arbeidsplassen?

Relasjonsledelse handler om å påvirke menneskene i organisasjonen (Spurkeland, 2017, s. 21). For å komme dit hen at lederen har påvirkningskraft, må det være en relasjon mellom leder og medarbeider. Lederen må utvise tillit og kommunisere med hver enkelt. På den måten vil den ansatte føle seg sett, hun vil være trygg på at lederen stoler på hennes evner til å arbeide i organisasjonen.

Jeg vil ta utgangspunkt i relasjonsledelse som ifølge Spurkeland er menneskeorientert ledelse. Han sier at relasjonsteoretikerne mener at samarbeid og teambygging er grunnleggende for å bli produktiv. Denne teorien baserer seg på humanistisk psykologi som vektlegger den enkeltes subjektive opplevelse av jobben, og hvordan lederen og medarbeideren sin relasjon påvirker trivsel og produktivitet (2013:40). Når jeg i løpet av min masterutdanning har lært mye om at leders relasjonsbygging og at leders kompetanse innen relasjon har stor betydning for medarbeidere sin trivsel og produktivitet i arbeidet, ønsker jeg å finne ut om dette er kjent i min kommune. Jeg ønsker å finne ut om relasjonsledelse er kjent blant lederne i tjenesteområde for helse og sosialsaker.

Jeg vil ta utgangspunkt i relasjonskompetanse slik Spurkeland presenterer det i et radarhjul med 14 dimensjoner, som er et måleinstrument for relasjonskompetanse (2012). Jeg ønsker å få frem hvor mye lederne er opptatt av medarbeiderne, ved å bygge tillit, dialog, gi tilbakemelding, være synlig, bruk av humor og så videre. Hvordan vurderer ledere seg selv på relasjonsbygging, er de opptatt av menneskeorientert ledelse eller har de mest fokus på oppgave og resultatorientert ledelse?

1.3 Problemstilling

Spurkeland sin relasjonskompetansemodell er mest brukt i skolesektoren (Spurkeland, 2017). Jeg ønsker å teste ut denne modellen i tjenesteområde for helse og sosialsaker i Hå kommune. Har de et forhold til hvilken rolle relasjonskompetanse spiller inn i den konteksten som lederne i helse og sosial står i? Er denne modellen noe å bygge videre på dersom vi ønsker mer på relasjonsledelse?

Jeg synes det er ekstra interessant å gjøre den samme undersøkelsen blant medarbeiderne, for å høre hvordan de opplever sin leder. Vurderer de lederen til å være menneskeinteressert, har de tillit til sin leder, er leder støttende? Som Spurkeland skriver er det medarbeidernes opplevelse av sin leder som teller, ikke hvordan lederen selv fremstiller seg (2012, s. 14).

Ved å kjøre disse to undersøkelsene parallelt, vil jeg se om resultatene fra lederne gjenspeiler medarbeidernes oppfattelse av sin leder. Å være leder handler om å ta den relasjonelle dimensjonen på alvor, i tillegg til den oppgaveorienterte. Det er tross alt mennesker som skal

ledes, og som trenger bekreftelse (Espedal & Keeping, 2010). Som leder er det viktig å være god på strategi, og å oppnå planer og mål for organisasjonen. Men vel så viktig er kunnskapen om hvordan en skal lede mennesker. Det er tross alt menneskene i organisasjonen som gjør arbeidet. Uten dem er det ingen å lede.

Min problemstilling er:

Hvordan vurderer ledere sin relasjonskompetanse i møte med sine medarbeidere, og hvordan vurderer medarbeiderne sin leders relasjonskompetanse?

1.4 Hå kommune

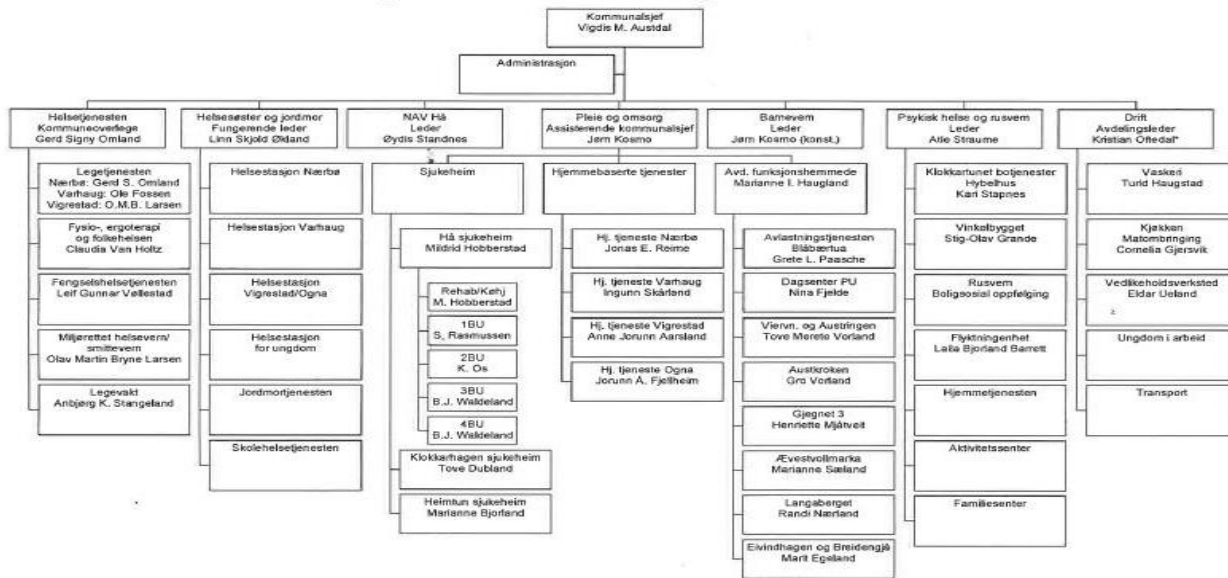
Hå kommune ligger i Rogaland fylke, og har ca 18800 innbyggere. Det er den største husdyrkommunen i landet. Den dominerende næringsvirksomheten er jordbruk. Kommunen har kystlinje, som går fra Sirevåg i sør til Nærbø i nord (www.ha.kommune.no).

Det er totalt 1300 ansatte i Hå kommune. I helse og sosial er det 705 ansatte og 457 årsverk. 183 personer arbeider dagtid, og 526 personer går i turnusarbeid.

Organisasjonskartet for tjenesteområde helse og sosial er fordelt på tre ledelsesnivå. Kommunalsjefen er på nivå en, dernest er det en leder for hvert tjenesteområde i kommunen. Lederne på nivå to dekker områdene helsetjeneste, nav, helsestasjon, pleie og omsorg, barnevern, funksjonshemmede, psykisk helse og rusvern og drift/eiendom. På nivå tre er det virksomhetsledere eller mellomledere, som har ansvar for sykehjem, hjemmesykepleie, omsorgsboliger, rusvern, flyktninger og videre. Det er stor variasjon i hvor mange medarbeidere en leder har ansvar for.

Det ble utarbeidet en ny visjon og nye verdier i 2014. Visjonen som kommunen hadde før den tid, var lang og tung. Ingen husket hva det var. Rådmannen tok derfor initiativ til å utarbeide visjon og verdier sammen med lederne i kommunen, som ble vedtatt av politikerne. Visjonen til Hå kommune er nå: «Me løfter i lag», og verdiene er «åpen», «driftig» og «stolt». Visjonen og verdiene blir aktivt brukt i politiske dokumenter, planer og strategier og i utlysning av stillinger. De er godt forankret i hele organisasjonen, og er nærmest blitt en del av dagligtalen.

Organisasjonskart for tjenesteområde helse- og sosialsaker



*rapporterer personalmessig til
Eiendomsjef Arne Birkeland

2 Teori

2.1 Ledelse og den norske modellen

Ulike teorier definerer ledelse med forskjellige nyanser. Jan Kjetil Arnulf sier at ledelse handler om «å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål» (2012, s. 9). Ledelse handler om leder som skaper engasjement og oppslutning hos sine ansatte for en jobb som skal fullføres. En kan ikke være leder uten at noen er villig til å følge etter, og da må det være noe som driver dem.

Lederskap er et forhold som må bygges aktivt av begge parter. Dersom lederen har evnen til å skape oppslutning og motivasjon, vil medarbeiderne følge lederen, og sammen vil de arbeide mot et felles mål.

Philip Selznik mener at enkelthendelser kan ha en avgjørende betydning for ledelse. Den personlige dimensjonen er ofte viktigere enn regler og strukturer (Selznick, Smith & Smith, 1997, s. 11). Selznik er en av de som har påvirket moderne teori om organisasjon og ledelse.

Ledelse handler om relasjonelt samspill mellom leder, ansatt og omgivelser (Aadland & Askeland, 2017, s. 16). Arbeidslivet er avhengig av at samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker fungerer godt. Begge parter forplikter seg å gjøre det beste for organisasjon og samfunnet. Den norske modellen har til hensikt å ta vare på partene i arbeidslivet gjennom lojalitetsprinsippet og forpliktelsesbasert ledelse, der relasjoner er en felles nevner.

Den norske ledelsesmodellen kjennetegnes av et trepartssamarbeid med staten, arbeidsgiver og fagforening (Kuvaas & Dysvik, 2016). Modellen vektlegger kollektivism, hvor det skal være rettferdighet og medbestemmelse blant ansatte. Arbeidsmiljøloven er sentral i denne modellen, og skal sikre at ansatte blir rettmessig behandlet. Dette gjelder på flere områder som medvirkning, representasjon og ivaretagelse av menneskelige psykologiske behov (Arbeidsmiljøloven 2005). Kuvaas og Dysvik hevder at organisasjoner som følger arbeidsmiljøloven praktiserer forpliktelsesbasert human resource (HR). Forpliktelses HR er myk ledelse, som baserer seg på tillit og fleksibilitet, fremfor kontroll og sanksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016). Forpliktelsesbasert ledelse har mye til felles med relasjonsorientert lederstil.

For at et leder-medarbeider forhold skal kunne baseres på tillit, må det være relasjon mellom leder og ansatt.

De overnevnte teoriene er ulike, men noen fellestrekk har de. Ledelse handler om en prosess der leder skal påvirke ansatte til å gjøre en jobb for å nå felles mål sammen. Med andre ord dreier ledelse seg om innflytelse og oppnå en relasjon med sine medarbeidere. For å kunne lede og engasjere medarbeidere i arbeidet, hevdes det at lederen må utøve relasjonsorientert ledelse. Det kan blant annet gjøres gjennom å skape oppslutning, innflytelse og tillit hos medarbeiderne.

2.2 Humanistisk psykologi

Relasjonsledelse bygger på humanistisk psykologi. En av de mest kjente teoretikerne innenfor humanistisk psykologi er Carl R. Rogers (f.1902) (Rognes, 1979). Jeg vil her kort vise til element fra Rogers teori, som Spurkeland bygger på i sin forskning.

Rogers var opphavsmann til den betydningsfulle terapeutiske tilnærmingen, klient-sentrert terapi. Denne terapeutiske tilnærmingen kjennetegnes ved at terapeuten har en dyp respekt for mennesket som person, og troen på at hver enkelt person har positive vekst- og utviklingsmuligheter (Rognes, 1979, s. 9). For å lykkes som terapeut fant han ut at det å innta en lyttende og aksepterende holdning oppleves mer støttende for klienten. I stedet for at terapeuten gav råd og påpekte ting, ville klienten herved selv komme frem til en løsning på problemene sine. Det var med utgangspunkt i denne innsikten og refleksjonen, at Rogers utviklet klient-sentrert metoden (Rognes, 1979). Rogers antagelser var at mennesket er frie og fornuftige, de kan ikke sammenlignes med maskiner som har helt andre egenskaper. Den individuelle subjektive opplevelsen var den rette sannhet mente han (Rognes, 1979).

Rogers viser til undesøkelser som kommer frem til at menneskeorienterte ledere er høyproduktive, mens ledere som er produksjonsorienterte, er mindre produktive. Han hevder at indre kraft og styrke kommer tydelig frem ved menneskeorientert lederstil, med en klar kommunikasjon og god involvering (Spurkeland, 2017).

Spurkeland sin forskning bygger videre på Rogers undersøkelse. Spurkeland viser at det er en sterk sammenheng mellom ledelse og leders relasjonskompetanse og dennes evne til resultatoppnåelse (Spurkeland, 2017).

2.3 Relasjonsledelse

Den teoretiker som har utviklet flere lederstilteorier innenfor sosiale relasjoner er Fred Fiedler. Hans forskning hevder at «for å fremme effektivitet blant underordnede, må leder ha innflytelse» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 439). Denne innflytelsen handler om sosiale relasjoner, og ikke leders personlige egenskaper. Høy utdanning og mye kunnskap er ikke nok til å skape effektivitet. Leder må samtidig ha god påvirkningsevne overfor sine ansatte. Leder må ha kjennskap til den bestemte situasjonene som medarbeider befinner seg i, og utøvelse av ledelse må være situasjonsbetingsbet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som nevnt ovenfor har relasjonsledelse opphav i et humanistisk menneskesyn. Det humanistiske menneskesynet gjenspeiler seg i Spurkeland sin teori om relasjonsledelse, og bygger blant annet på Carl R. Rogers klient-sentrert metode. Spurkeland hevder at det humanistiske menneskesynet og troen på mennesket positive evner, er selve grunnmuren for påvirkning (Spurkeland, 2017, s. 16). Relasjonsledelse gir mer innflytelse til, og mindre kontroll av medarbeidere. Når relasjonen mellom lederen og medarbeideren er etablert, er det oppnådd tillit og selvstendighet mellom partene. Lederen kan trekke seg tilbake, da de ansatte tar ansvar og er lojale (Spurkeland, 2017, s. 24). Spurkeland mener at produktiviteten øker dersom leder og medarbeiderrelasjonen er god.

Spurkeland hevder at det er to vinklinger som ledelse kan sees uti fra, posisjonstenkning og relasjonstenkning. Posisjonstenkning tar utgangspunkt i den maktposisjon som lederen står i, i kraft av sin stilling og ansvarsområde. Spurkeland mener posisjonstenkning er en enklere form for ledelsesutøvelse. Relasjonstenkning baserer seg på at lederen må interesse for mennesker og bygge relasjoner. Leder må være pådriver til å skape et godt samarbeidsklima blant medarbeiderne. Lederen må ha både talent og trening for å mestre relasjonsledelse. Relasjonstenkning er vanskeligere og mer krevende enn posisjonstenkning mener Spurkeland (2017, s. 40). Har leder en posisjonstekning, der fokus er oppgave og resultatoppnåelse kan det resultere i at leder - medarbeider forhold blir mer instrumentelt. Medarbeidere blir

reduisert til et middel for å oppnå noe annet, kontra en leder som tenker relasjoner og fremholder medarbeiderens egenverdi. Han mener at personer som vil bli ledere, må være bevisste når de velger å lede andre mennesker. Ledelse handler om mer enn økonomi, makt og teknikk. Det handler om relasjonskvalitet. Relasjonsledelse innebærer blant annet lederens evne til å vise støtte gjennom empati, dialog og tilrettelegging (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse handler om å tilpasse ledelse til enkeltmenneske og at leder og medarbeider forhold skal være preget av levende og aktive relasjoner. Dersom den ene parten melder seg ut, dør relasjonen bort. Det har med andre ord stor betydning at leder er bevisst på sin evne til å holde relasjonen varm. Leder må lede gjennom relasjoner og ikke i posisjon. En god relasjon bygger på tillit, som er bærebjelken i relasjonen (Spurkeland, 2017, s. 22-24).

Relasjonsledelse er å gjøre den andre god (Spurkeland, 2017, s. 19). Denne type ledelse skal nyttes på ledelse av mennesker, ikke på administrative ting som en ikke kan ha relasjon til. For å få dette til, må leder investere i relasjoner til sine medarbeidere. Leder med kompetanse innen relasjons bygging, vil kunne lede medarbeiderne med interesse og kjærlighet. Ved å bygge relasjoner, får leder god kjennskap til den ansatte, som igjen kan bidra til å bedre samarbeidsklima, øke arbeidsgleden og produktiviteten. Spurkeland hevder at leder må bry seg om hver enkelt medarbeider og vite hva hun trenger for å motivere denne til innsats (2017).

Hva som videre driver og motiverer den enkelte ansatte må leder ha kunnskap om. Leder som er støttende og gir oppmerksomhet til ansatte, kan ha stor betydning for dens indre motivasjon og arbeidsprestasjon.

Spurkeland sier at en god relasjon er i seg selv motivasjon (Spurkeland, 2017, s. 111). En medarbeider som blir verdsatt av sin leder og opplever at kommunikasjonen og samarbeider fungerer godt, vil bidra til å gi vedkommende energi og tilfredshet i arbeidet. En leders evne til å gi motivasjonskraft vil påvirke positivt på medarbeiderne på flere områder. Det kan være økt arbeidsinnsats og trivsel, lojale medarbeidere, utvikling og kompetanse og relasjon (Spurkeland, 2017, s. 114).

Spurkeland sin forskning sammenfaller med Rogers. Det er en sterk sammenheng mellom god ledelse og leders relasjonskompetanse. Nedenfor vil jeg definere relasjonskompetanse og hva de 14 dimensjonene innebærer.

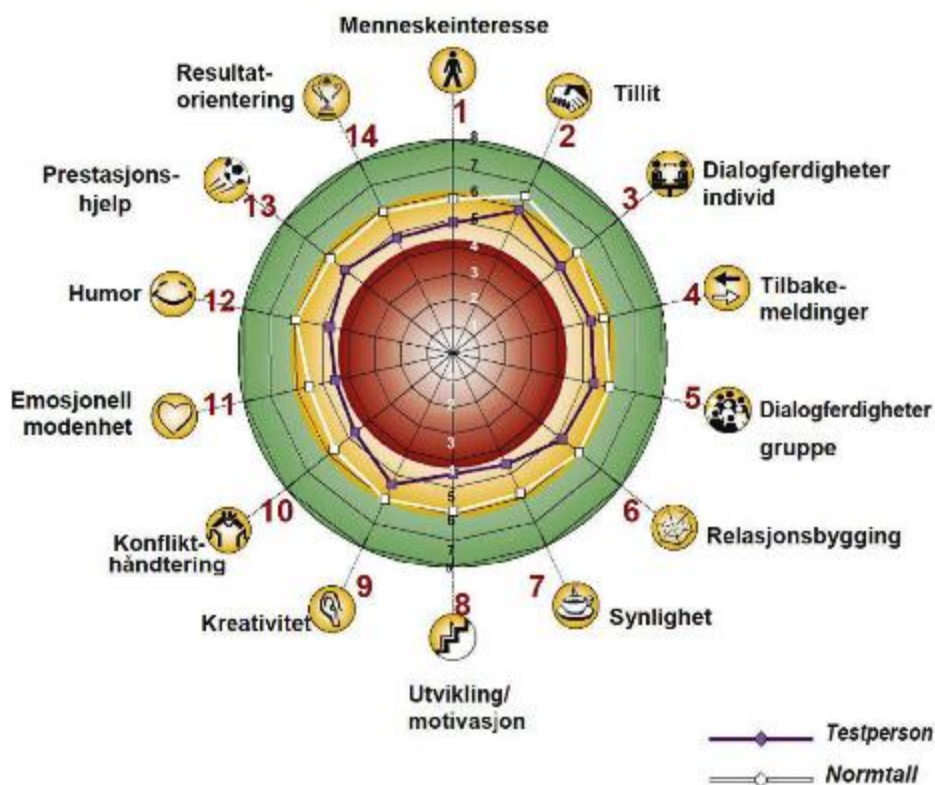
2.4 Relasjonskompetanse

Problemstillingen ønsker å finne ut hvordan lederen vurderer sin egen relasjonskompetanse, og på den andre siden ønsker problemstillingen å få svar på hvordan medarbeideren vurderer relasjonskompetansen til lederen. For å kunne kvantifisere kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, baserer spørreundersøkelsen seg på et radarhjulet med 14 dimensjoner utarbeidet av Spurkeland.

Spurkeland definerer relasjonskompetanse som de «ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2012, s. 17). I møte med andre mennesker må en ha en viss evne til å vite hvordan en skal oppnå og pleie kontakt med andre. I hvor stor grad en person klarer å integrere seg selv i en større setting, avhenger av egen aktivitet og aksept fra de andre i gruppen. Denne relasjonen gjelder overalt der mennesker møtes, søskenforhold, venner, familie og i arbeidslivet. Relasjonskompetansen gir et bilde av hvor fornøyd medarbeideren er med sin leder. Den rangeres i lav, middels eller høy score. Viser relasjonskompetansen høy tilfredsstillelse, betyr det at medarbeiderne godtar og aksepterer sin leder. Motsatt kan en lav score på relasjonskompetanse være et problem for medarbeiderne, som kan oppleve en leder som er lite motiverende. Det vil smitte over på de ansatte som i verste fall kan føre til mistriivsel, lav arbeidsinnsats og sykefravær (Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse handler om å investere i relasjoner, slik at lederen kan bli kjent med sine medarbeidere og gjøre dem gode. For å kunne utøve relasjonsledelse, er det en forutsetning å ha kunnskap og kompetanse på dette området. Lederen sine ferdigheter og evner er selve kjernen i relasjonskompetanse, og disse områdene kan læres opp (Spurkeland, 2012).

Relasjonskompetanse er et måle- og samtaleverktøy som Spurkeland har utarbeidet i et radarhjul, som vist i figuren nedenfor:



Figur 1–Relasjonskompetanseshjulet

Den hvite profilen er normtall som viser gjennomsnitt av alle som har gjennomført testen i Spurkeland sin undersøkelse, kommer tilbake til denne i analyse kapittelet.

Relasjonskompetanseshjulet er delt inn i tre farger rød, gul og grønn. Resultatet settes inn i radarhjulet, og profilens radarleie sier noe om lederens A-faktor. A står for aksept.

Akseptfaktoren beskriver hvor lav, middels eller høy aksept vedkommende har på sin lederstil overfor sine ansatte. Lederens akseptfaktor betegner Spurkeland som en hoveddimensjon på tvers av samtlige dimensjoner. Denne angir i hvilken grad medarbeiderne aksepterer lederen. Rød sektor betegnes som lav aksept, gul som middels aksept og grønn som høy aksept på vedkommende sin lederstil (Spurkeland, 2012).

Dimensjonene 1 til 14 er bygd opp etter ferdighetsorienterte dimensjoner på følgende måte: Dimensjon 1 viser generell atferd til lederen om vedkommende er menneskeorientert. Denne dimensjonen og 2 (tillit) og 11(emosjonell modenhet) er de mest krevende relasjonskompetanser. På høyre side ligger 3(dialog individ), 4(tilbakemelding) og 5(dialog i gruppe) de er ferdighetsbaserte som med rimelig innsats kan trenes opp. Dimensjon 6(relasjonsbygging) og 7(synlighet) sier noe om ledernes holdning til å forholde seg internt og

eksternt. Videre er 9(kreativitet), 10(konflikthåndtering), 11(emosjonell modenhet) og 12(humor) emosjonelle dimensjoner som krever en større og målrettet trening. Dimensjonene 13(prestasjonshjelp) og 8(utvikling og motivasjon) er til sammen to momenter som en forventer av ledere. Begge har en sammenheng med opplæring i forhold til ferdigheter og pedagogisk ledelse (Spurkeland, 2017).

Den første dimensjonen er menneskeinteresse. Det er denne atferden som sikrer relasjonsbygging. Både den og de neste dimensjonene sier noe om hvilken verdi de har for jobbsuksess, ledersuksess og resultatoppnåelse. Den siste dimensjonen som heter resultatorientering handler ikke om relasjonskompetanse, men er en kontrollfunksjon for hvordan de 13 andre dimensjonene virker.

Beskrivelse av de 14 dimensjonene i relasjonskompetanse er som følger:

2.4.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse er en humanistisk holdning og et premiss for å komme i dybden av relasjonskompetanse. Spurkeland hevder at leder må ha en genuin interesse for mennesker, hvis ikke leder har menneskeinteresse er det mindre interessant med resten av dimensjonene (2012, s. 23). Denne dimensjonen verdsetter mennesket på en helt spesiell måte, og fungerer som en paraply over de andre dimensjonene.

Hovedkomponentene i menneskeinteresse, kan deles i fire relasjonelle egenskaper:

- 1) *Generell positiv nysgjerrighet på mennesker:* Leder viser relasjonelt initiativ. I praksis betyr dette at de søker kontakt og tar i bruk sin sosiale intelligens. Leder lar den andre få åpne seg og fortelle om seg selv (Spurkeland, 2012, s. 24-26).
- 2) *Aktivt engasjement i andre mennesker:* Dette elementet innebærer å forstå mer av 24-timers mennesket, både jobb og fritid. Viktig å se hele helheten i andre mennesker. Når lederen har kjennskap til medarbeiderens livsløp, er leder i posisjon til å lede og veilede og oppnå en dialog og respekt (Spurkeland, 2012, s. 26-27).
- 3) *Sosial intelligens:* Dette handler om kunsten til å omgås og forstå andre mennesker, hvilke intensjoner, motiver og ønsker de har. Dersom leder innehar sosial intelligens

vil det bidra til at leder raskere kommer på sporet av å bygge relasjoner. Det avhenger av talent og intensjon personen har for å opprette kontakt (Spurkeland, 2012, s. 28).

- 4) *Evne til å vise positive følelser for andre*: Når leder og medarbeider i en samhandling investerer i følelser og setter pris på hverandre, vil det være en positiv og relasjonell gevinst. Relasjonen endrer karakter og blir emosjonell. Leder merker sin påvirkning på medarbeideren og føler seg mer vellykket (Spurkeland, 2012, s. 30).

2.4.2 Tillit

Den andre dimensjonen i radarhjulet er tillit. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner. Tillit er en grunnleggende forutsetning for at en leder – medarbeider relasjon skal fungere. Det handler om hvorvidt begge parter stoler på hverandre. Tillit trenger bekreftelse og næring for å kunne bevares over tid. Lederen får stor oppmerksomhet fra sine ansatte og andre. Derfor er det viktig at lederen opptrer ansvarsfullt og troverdig, slik at det hun sier, viser seg igjen i handling. Spurkeland hevder at tillit er helt avgjørende for en leders innflytelse og påvirkning på medarbeiderne. En leder er med andre ord avhengig av at ansatte viser tillit og legitimitet for å ha innflytelse på arbeidsplassen. Hvis leder ikke har denne tilliten blant sine ansatte, har leder ingen påvirkning på medarbeiderne. De hører ikke på hva lederen sier, men går sine egne veier. Når lederen har tillit og viser tillit tilbake til sine ansatte, er det med å bidra positivt til å bygge medarbeidernes evne til mestring og selvtillit. Dette vil igjen gi ansatte større frihet til å bestemme over sin egen arbeidsdag. Det er en stor gevinst for lederen å bruke tid til å bygge tillit i relasjon til sine ansatte. Tillit er bærebjelken i relasjoner. Den tar tid å bygge opp, men kan fort brytes ned. Derfor er dette en sårbar dimensjon. Ledernes tillit regulerer både medarbeiderens motivasjon og produktivitet i arbeidet (Spurkeland, 2012, s. 35-38).

2.4.3 Dialogferdigheter – Individ

Dialogferdigheter på individnivå er den tredje dimensjonen. Denne dimensjonen beskriver samtalen mellom mennesker. I følge Spurkeland er dialog den samtaleformen som er best for å bygge gode relasjoner. Hans definisjon på dialog er: Den likeverdige og balanserte samtale (2013:55). Spurkeland skiller mellom samtaleferdigheter i gruppe og på individnivå. På

individ nivå handler det om at partene skal oppleve likeverd, en gjensidig vilje til å forstå den andre og ta hverandre på alvor. At partene er lydhøre og gir hverandre taletid.

Samtale kan inndeles i tre ulike former: Dialog, diskusjon og debatt.

- 1) Dialog: Denne har som formål å bedre innsikten, kontakten og forståelsen mellom to personer ved å bygge en relasjon.
- 2) Diskusjon: Betyr å slå i stykker. Formålet er å drive frem dypere innsikt i et tema, som ofte går på bekostning av kontakt og relasjon.
- 3) Debatt: En verbal kampform som betyr å kjempe. Debatt preges ofte av angrep og forsvar.

Spurkeland hevder at dialog er den eneste fullverdige kommunikasjonen, og det er gjennom samtalen relasjoner bygges. Som leder er det stor verdi å kjenne sine medarbeidere, og da må en beherske dialog. Spurkeland hevder videre at dersom en ikke behersker dialog, kan en heller ikke bli en god leder (2012, s. 62-63).

2.4.4 Tilbakemelding

I følge Spurkeland har alle mennesker et behov for tilbakemelding. Medarbeidere ønsker bekreftelse på jobbutøvelsen, enten det er positivt eller negativt. I relasjonsledelse er tilbakemelding en viktig motivasjon. Ros er et av de viktige verktøyene for motivasjon. Lederen må trene seg opp til raushet, spontanitet og gi ros til sine ansatte. En må tre ut av sitt eget ego og fokusere energien på medarbeiderne. Når lederen gir tilbakemelding, vil det påvirke relasjonen leder – medarbeider. Den vil påvirke både innsats, utvikling, lojalitet, kvalitet og trivsel (Spurkeland, 2012, s. 114-117).

I relasjonsledelse blir ros og ris regnet ut i fra formel 9:1, som betyr at vi skal overøse med ros, og gi mindre ris. Når lederen skal gi en negativ tilbakemelding til en medarbeider, må hun være nyttig og forberedt for å unngå skade. Spurkeland mener at negativ tilbakemelding kun formidles i en positiv relasjon, så lenge den andre personen vil deg vel. Lederen må være bevisst på hvordan ris formidles og mottas (2012, s. 108-109).

Som mennesker er vi vare for kritikk og overser gjerne ros. Vi oppfatter fort det negative som blir sagt. Ofte husker vi det negative fremfor det positive. Et godt råd ifølge Spurkeland er å aldri starte ris med ros. Gi ris i en setning og snakk ferdig om det, før du gir ros i neste omgang (2012, s. 107).

2.4.5 Dialogferdigheter i gruppe

Når lederen har dialog med en medarbeider, skjer det mellom to personer. Dialog i en gruppe er mellom flere eller alle medarbeiderne i teamet. Dette krever andre ferdigheter av leder. Leder må se den enkelte og styre møtet, slik at flest mulig er delaktige. Det er på slike møter samspillet mellom medarbeiderne kommer frem, og lagprestasjonene skapes. Kvaliteten på gruppedialog har derfor stor betydning for resultatene som fremkommer på møtene (Spurkeland, 2012). Møtene kan være uforutsigbare og spennende.

Lederen setter opp en agenda til møte, men prosessen vil påvirke hvordan møtene utvikler seg og agendaens endres. Det er lederens oppgave å justere møtene slik at deltakernes energi og påvirkning fremkommer. Dersom lederen er bundet av agendaen, og ikke evner å behøvs justere møtene etter medarbeidernes engasjement, kan det føre til passive gruppedeltakere (Spurkeland, 2012). Lederen må lede møteprosessen på en fleksibel måte. Alt er ikke like interessant for alle deltakerne. Sakene engasjerer de ansatte ulikt. Lederen må ha oversikten og se helheten, stille spørsmål og utfordre deltagerne underveis, før beslutning. Spurkeland mener at det ikke er lederen sitt ansvar å komme med konklusjonen. Lederen skal stille spørsmål som skaper engasjement, observere, se, og være mindre aktiv (2012). Møtene lever i kraft av medarbeidernes tilstedeværelse, og dette krever at prosessleder må observere deltakerne kontinuerlig. Lederen må lytte til deltakernes engasjement, delaktighet, motivasjon, dominans, holdning, etikk, samspill og støtte. Det som er viktig gjennom gruppedialog, er at medarbeiderne får uttrykke seg og fått utvidet innsikt i hva de andre mener. Har gruppen kommet frem til en felles konklusjon, kan dette kan føre til bedre resultat for hele organisasjonen (Spurkeland, 2012).

2.4.6 Relasjonsbygging

Å bygge relasjoner er noe mennesker gjør til stadighet. I ledelses sammenheng er det viktig at leder er bevisst på å etablere sosiale relasjoner med ansatte i organisasjonen. Hver enkelt medarbeider har behov for å bli sett. Og med dagens flate organisasjonsstruktur der ledere har ansvar for mange ansatte er det hensiktsmessig å etablere trygge relasjoner for å klare å mestre jobben.

Relasjonsbygging som metode kan deles inn i fire faser:

1. Etableringsfasen: Denne fasen er det første møtet med den ansatte. Her starter relasjonen med å hilse på hverandre. En danner seg et bilde av personen ved å se på detaljer som øynene, ansiktet, smilet, håndtrykket, kroppens bevegelser og språket. For ledere er det viktig å huske navnet på medarbeider. Det øker tilliten og viser ledernærver. Denne fasen er et leders ansvar (Spurkeland, 2012, s. 145-146).
2. Testfasen: Det er i denne fasen den nyansatte oppdager hvordan kulturen er i organisasjonen? Hvordan foregår dialogen mellom ansatte og hva er praksis på arbeidsplassen. Relasjoner må finne sitt leie, og medarbeideren justerer seg inn i den etablerte kulturen. Lederen sitt ansvar i testfasen er å ha regelmessige oppfølgingssamtaler med nyansatte. På den måten styrkes leder – medarbeiderforholdet (Spurkeland, 2012, s. 151-152).
3. Tillitsfasen: Målet med enhver relasjon er å bygge tillit, der hensikten er å skape noe sammen over tid. Lederen sitt ansvar i tillitsfasen er først og fremst å sikre kvaliteten på egne relasjoner til medarbeideren. Dette er avgjørende for påvirkningskraften som lederen har til å nå inn til hver enkelt medarbeider, både introverte og ekstroverte. Lederen må gi veiledning, råd og være brobygger, men kan ikke ta ansvar for eller garantere for andres gode relasjoner. (Spurkeland, 2012, s. 153-155).
4. Vedlikeholdsfasen: Denne fasen innebærer å vedlikeholde og fornye den relasjonen som er etablert. Leder som gjennomfører 1-2 medarbeidersamtaler i året, vil gjerne være nok der relasjonen er trygg og tillitsfull. I relasjonskompetanshjulet måles lederens relasjonelle initiativ med interne og eksterne enheter (Spurkeland, 2012, s. 155-158).

2.4.7 Synlighet

En synlig leder er en leder som prioriterer nærvær med sine medarbeidere. Synlighet innebærer å være tilgjengelig, ha tid til samtaler, oppsøke ulike situasjoner og være fysisk tilstede sammen med medarbeiderne. Synlighet i organisasjonen er et valg leder gjør bevisst og viser en holdning overfor medarbeiderne. En usynlig og fraværende leder mister påvirkningskraft fordi relasjonen svekkes. Tilbakemeldinger fra medarbeidere som opplever fraværende ledere er at de ikke blir prioritert, for all tid blir brukt til administrativt arbeid.

I relasjonsledelse er det en forpliktelse å være tilstede midt iblant de en skal lede. På denne måten vil lederen gjøre seg egne erfaringer og observasjoner av sine ansatte. Lederen er rollemodell og skaper organisasjonskultur. De er i rampelyset og må lære seg åpenhet og relasjonelt mot. Det er en forutsetning for å etablere dialog og tillit blant sine ansatte. Relasjonsorienterte ledere prioriterer synlighet som sin arbeidsform. De setter av tid i kalenderen til synlig ledelse, og vise ekte interesse for medarbeidere. Synlig ledelse kan bidra til gode resultater (Spurkeland, 2012, s. 163-169).

2.4.8 Utvikling/Motivasjon

En leder har ansvar for å utvikle sine medarbeidere. Utviklingen skal være målrettet og systematisk. Hun bør trene de ansatte til å prestere og gjøre dem gode i arbeidet. Når lederen bidrar til prestasjonshjelp og utvikling for sine medarbeidere, kan det øke motivasjonen og begrense sabotasje. Lederen og medarbeideren kommer tettere på hverandre og utvikler relasjoner, og denne relasjonskvaliteten er en avgjørende faktor for å få til økt påvirkning og ytelse.

Læring innenfor relasjonsledelse er noe som kommer til uttrykk i handling og mestring over tid. Det er ikke bare en intellektuell prosess, kunnskapen må vise seg i atferd og praksis. På arbeidsplassen vil medarbeiderne lære av hverandre og utvikle hverandre. Dette vil knytte dem tettere sammen, og gjøre hverandre gode. Relasjoner styrkes og vennskap utvikles. Kollegalæring er like viktig som leder-medarbeider læring.

En forutsetning for trivsel på arbeidsplassen er utvikling. Ansatte søker trygghet, mestring og samtidig utfordring. Det gjelder å gi medarbeiderne utfordringer som de takler innenfor deres

trygghetszone. Dersom utfordringen blir for stor, øker usikkerheten. På den andre siden vil små utfordringer bli for kjedelig, og motivasjonen synker. Når en er i flyt- eller trivselssonen, betyr det at det er god balanse mellom medarbeiderens kompetanse og utfordringer. Det er nyttig for ledere å trekke frem denne flytsonetenkningen for å forstå medarbeidernes engasjement, trivsel og utfordringer på jobben.

Alle har selv et ansvar for egenutvikling og motivasjon, men lederen har et ansvar for å legge til rette for at den enkelte medarbeideren skal få utvikle seg. Lederens evne til å ivareta medarbeiderens utvikling, er viktig for å vokse i jobben og unngå stagnasjon. Dette vil igjen bidra til motiverte og engasjerte medarbeidere som vil gi organisasjonen bedre resultat (Spurkeland, 2012, s. 175-183).

2.4.9 Kreativitet

Selve ordet kreativitet handler om å tenke nye tanker, komme med nye ideer og ha evne til å være nyskapende (Spurkeland, 2012, s. 197). Innenfor relasjonsledelse handler det om at lederen legger til rette for at medarbeideren skal få utvikle sine kreative sider. Det handler om at lederen oppmuntrer til nytenkning og oppfinnsomhet, slik at medarbeideren utvikler nye talenter som ellers undertrykkes. Leder viser evne til kreativ ledelse ved å lede andres kreativitet. Denne lederstilen kan gi organisasjonen gevinst tilbake i form av økt trivsel, arbeidsglede, helse, innovasjon og overskudd. Derfor er det stor gevinst at leder bidrar til et kreativt arbeidsmiljø. Når medarbeiderne får være med i prosessen om å finne smarte løsninger og tiltak som er med på å effektivisere driften, får de brukt flere sider av seg selv. Kreativ ledelse gir de ansatte muligheten til å få være med å påvirke og medvirke i nye ordninger og beslutninger i organisasjonen. Når ansatte får bruke flere sider av sin personlighet, vil det bidra til en personlig styrke og motivasjon. Når en organisasjon er åpen for kreativitet, er det med å trekke mer ut av menneskets totalkompetanse (Spurkeland, 2012, s. 197-203).

2.4.10 Konfliktbehandling

Konflikter er naturlig i enhver relasjon. Der mennesker møtes, oppstår det spenning som kan utløse konfliktsituasjoner. En konflikt trenger ikke nødvendigvis å være av negativ karakter.

Konflikt kan utløse kreativ og positiv løsning på en uenighet. Spurkeland definerer konflikt som en «relasjonell spenning som gir og krever energi» (Spurkeland, 2012, s. 225). Han mener at lederen trenger redskaper i sin verktøykasse for å håndtere konflikt. For når konflikt oppstår på arbeidsplassen, må lederen være både rådgiver, mekler, forhandler og beslutningstaker. Dersom lederen ikke har mot til å gjøre noe med det, og konflikten utvikler seg, kan det føre til helseproblem, tapt arbeidsinnsats og energilekkasje (Spurkeland, 2017). En konflikt kan ødelegge menneskelige relasjoner. Derfor er det av stor betydning at lederen har mot og kunnskap til å håndtere konflikter underveis, som er med å redusere risikoen for destruktive konsekvenser (Ekeland, 2014).

2.4.11 Emosjonell modenhet

Emosjonell modenhet utvikler mennesker gjennom erfaringer, refleksjon og ettertanke. Relasjonsledelse handler om å ta den andres følelser på alvor. Lederen må være lydhør for medarbeider som uttrykker seg emosjonelt. For å forstå andres følelser, må lederen ha innsikt i eget følelsesregister.

En relasjonell leder som har en emosjonell basis, vil vise tillit, tiltro og en respekt for sine medarbeidere. Da vil medarbeiderne verdsette lederen sin som person, og ikke bare i tittelen. Klarer lederen å skape en fellesfølelse i organisasjonen, slik en håndballtrener gjør med laget sitt, vil det påvirke medarbeidernes samlede innsats og motivasjon (Spurkeland, 2012, s. 257-260).

Spurkeland hevder at en leder uten emosjonell basis i bunn, mister grepet på ledelse (2012, s. 261). En leder må forstå både andres og eget følelsesregister, det er relasjonell ledelse. Daniel Goleman m.fl. hevder og viktigheten av å forstå andre mennesker ved at leder har emosjonell intelligens (Goleman & Bielenberg, 1999). Emosjonell intelligens kommer jeg tilbake til under punkt 2.7.

2.4.12 Humor

Humor og godt humør er knyttet til menneskers optimisme. Humor har en positiv innvirkning på trivsel, mental helse, sosial helse og jobbsuksess. Når vi møter andre mennesker som smiler og er glade, smitter latteren fort over på oss selv. Spurkeland definerer humor som en

mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner (2012, s. 283). Humor er et relasjonelt virkemiddel som er med å bygge kontakt og styrke relasjoner mellom mennesker. Varm humor har til hensikt å spre glede og gjøre den andre vel. En god latter og godt humør gir næring til sjelen og livsmot. Dimensjonen humor i relasjonskompetansen vil si mye om lederens A-faktor (aksept) på ledelse. Når lederen tar i bruk humor på arbeidsplassen, vil det ha positiv innvirkning på sosiale mål. Det kan bidra til vennskap, varme, samhørighet og å få medarbeidere i mental stand til å yte mer (Spurkeland, 2012).

2.4.13 Prestasjonshjelp

Spurkeland definerer prestasjonshjelp som «Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv» (Spurkeland, 2012, s. 300).

Prestasjonshjelp handler om å gi støtte og oppmuntring til medarbeidere. Det handler om å bakke hverandre opp, gi ros og positiv tilbakemelding. Det vil få den andre til å føle seg verdifull og verdsatt. Det kan påvirke innsatsen til vedkommende, ved å gi økt motivasjon og pågangsmot. Den relasjonelle ledelse handler om at lederen ser hver enkelt medarbeider, og finner den gode relasjonen. God relasjon kan en oppnå dersom kvaliteten på kontakten og kommunikasjonen er god. En leder må ha evne til å yte prestasjonshjelp, gjøre medarbeiderne gode og gi de æren for gode prestasjoner. Denne ledelsesformen gir energi. Motsatt er ledere som overser og nedvurderer sine medarbeidere. Det kan i verste fall føre til at de mister energi i leders nærvær. Det kan gå utover produktiviteten i organisasjonen og ikke minst den enkeltes helse. Derfor er ledelse alltid et helsearbeid.

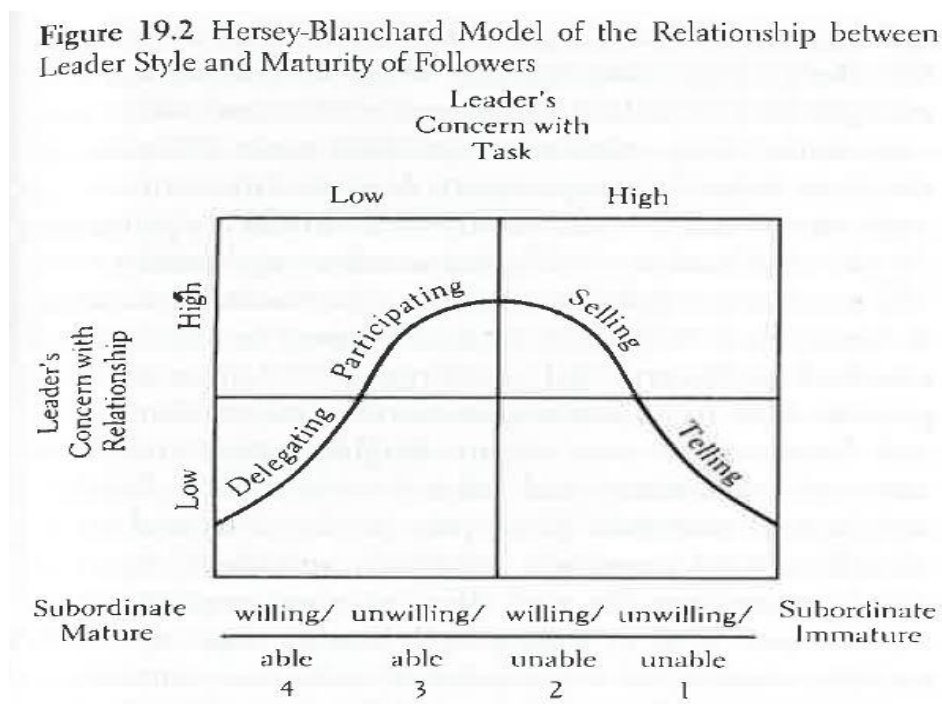
Evnen til å være uselvisk og vise aktiv hjelpsomhet er viktige grunnholdninger for å kunne hjelpe andre opp og frem. På arbeidsplassen der en jobber mot et felles mål, er kollega støtte vel så viktig som lederstøtte. Når et fotballag vinner er det hele laget som får æren, ikke bare de som lager målene. Dette kan en overføre til arbeidslivet. For å klare dagens mål må hele arbeidstokken være med å delta, hjelpe og heie på hverandre både som kollega og leder (Spurkeland, 2012, s. 300-308).

2.4.14 Resultatorientering

Resultatorientering er den siste dimensjonen i radarhjulet, som skal måle lederens evne til å skape og levere resultater. Resultatorientering er ikke en relasjonskompetanse, men en kontrolldimensjon for virkningen av de 13 andre dimensjonene. Den har til hensikt å få frem betydningen av å anvende relasjonskompetanse på ledelse i arbeidslivet. Spurkeland hevder at ledelse handler om å skape resultater, og viser til et av hovedfunnene i sin forskning, at det er en betydelig sammenheng mellom relasjonskompetanse og leders resultatoppnåelse. (Spurkeland, 2012, s. 18 og 317).

2.5 Hersey og Blanchard situasjonsbetinget ledelse

Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori tar utgangspunkt i at lederstilen kan velges (Bass & Stogdill, 1990). Lederen må vurdere medarbeiderens kompetanse, og velge lederstil alt etter hvor mye eller lite kunnskap vedkommende har. En situasjonsbetinget lederstil bygger på lederens evne til å vairere mellom lederstilene. Relasjonell kompetanse er avgjørende for utvikling av medarbeidernes læring.



Figur 2 Hersey-Blanchard modell (Bass & Stogdill, 1990)

Denne teorien handler om samspill mellom lederen og den eller de som skal ledes. Den tar utgangspunkt i oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Lederen har ansvar for å gi veiledning til den ansatte om hva som forventes av oppgaver for å nå målene. Medarbeideren må følges opp ut fra fagkompetanse og erfaring. Ulike situasjoner som oppstår på arbeidsplassen, krever at lederen evner å ta i bruk ulike lederstiler. Hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig, avhenger av hvor moden medarbeideren er. Modenheten er den som beskriver vedkommende sin vilje og kompetanse i arbeidet. Modenhet inndeles i tre kategorier: lav, moderat og høy. De ulike lederstilene deles inn fire: Delegerende, deltakende, selgende og forklarende lederstil. Forklarende lederstil: Leder må fortelle og instruere den ansatte hva som skal gjøres. Den ansatte må bygges opp ved at lederen forklarer, og lærer bort kunnskap. Selgende lederstil: Leder må overtale medarbeiderne til det som skal utføres. Deltakende lederstil: Medarbeider er med i prosessen og er deltaker i arbeidet. Delegerende lederstil: Leder gir ansvar og oppgaver som skal utføres til medarbeider. Modenheten til medarbeider er høy (Bass & Stogdill, 1990).

Modellen i figur 2, viser at dersom medarbeideren har en lav modenhet, må lederen være instruerende og gi tydelige arbeidsoppgaver slik at hun vet hva som skal gjøres. Videre må sterk styring og støttende lederskap, tilpasses etter medarbeiderens arbeidsinnsats og mestring av arbeidsoppgavene. Slik må lederen følge opp den enkelte og tilpasse lederstilen etter kompetanse og vilje (Bass & Stogdill, 1990, s. 516-517). Effektive ledere klarer å endre lederstil alt etter den enkeltes individuelle behov. De ser medarbeideren der hun er i modenhet, og hvilke forutsetninger vedkommende har. Dette er en annen vinkling enn Spurkeland sin teori. De har ulike fokus på relasjonskompetanse. Hersey og Blanchard belyser det ut ifra oppgave og modenhet hos den enkelte medarbeider.

2.6 Emosjonell intelligens

Emosjonell kompetanse er en av hoveddimensjonene i relasjonskompetansen. Derfor har jeg tatt med teorien om emosjonell intelligens av Daniel Goleman m.fl. Goleman utdyper temaet emosjonell kompetanse i ledelse. Spurkeland og Goleman utfyller hverandre ved at begge mener at emosjonell intelligens er kjernekompetanse for å forstå andre mennesker.

Emosjonell intelligens handler om evnen til å takle de følelsesmessige utfordringene. Goleman kaller emosjonell intelligens som evnen til å motivere seg selv, holde ut når en blir skuffet, evnen til å kontrollere sine egne impulser, evne til medfølelse og håp. Hvordan lederen håndterer seg selv og sine relasjoner til medarbeiderne, avhenger av lederens egenskaper (Goleman & Bielenberg, 1999). Man blir altså ikke bare vurdert ut fra egen intelligens, men også hvordan man håndterer seg selv, og andre.

Fremragende ledelse fungerer via følelser, de får frem det beste i medarbeiderne og tenner engasjement og glød (Goleman, Boyatzis, McKee & Vallevik, 2002). Å møte medarbeiderne med ekte følelser, gir medarbeiderne en god opplevelse av at leder ser dem. Det er ikke godt nok med enkle teknikker hvis en vil oppnå relasjonsledelse, lederen må vise oppriktighet som beror på treningsmetodikk og basiskunnskaper. Disse to komponentene dekker det Spurkeland kaller relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017, s. 205).

Den emosjonelle oppgaven til lederen er primær, den kommer først. Det er den viktigste oppgaven for en leder. Ledere har alltid spilt en opprinnelig emosjonell rolle opp igjennom tidene og i alle kulturer. De har den største makten til å påvirke folks følelser. En entusiastisk leder, kan være med å påvirke innsatsen og prestasjonen til medarbeiderne i en positiv retning.

Å lede relasjoner på en dyktig måte koker ned til å håndtere andre folks følelser (Goleman et al., 2002, s. 76). Dette krever i sin tur at lederen er klar over egne følelser og er empatisk innstilt til dem han skal lede. Kunsten å lede relasjoner på en god måte begynner altså med oppriktighet: å handle ut fra sine egne oppriktige følelser.

Daniel Goleman mfl. (2002) hevder at 80-90% av de ferdigheter som skiller fremragende ledere fra de gjennomsnittlige, er emosjonell intelligens. Ledere må få trening i emosjonell modenhet, slik at en kan få tettere relasjoner mellom leder og medarbeider i arbeidslivet (Goleman et al., 2002). Denne teorien mener at ledere som vektlegger følelser og emosjoner, vil nå lengre enn de som ikke viser følelse.

2.7 Transformasjonsledelse

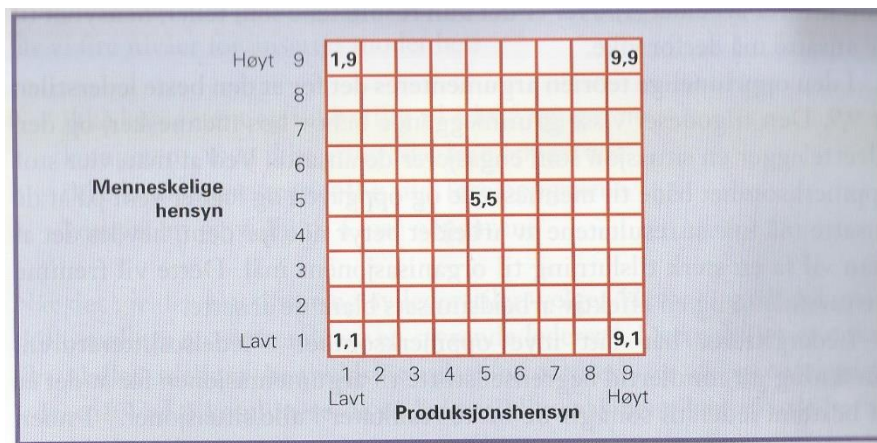
Transformasjonsledelse har som mål å bygge opp medarbeiderens motivasjon. Få dem til å gjøre mer enn de opprinnelig hadde tenkt å gjøre, eller tenkte kunne være mulig. Teorien fokuserer på teamarbeid, og forventer at medarbeiderne vil jobbe sammen for å skape de beste resultatene for organisasjonen (Bass & Stogdill, 1990).

I 1970 var det et paradigmeskifte i ledelsesforskning. Det var House som utarbeidet teorien om karismatisk ledelse som dannet grunnlaget for transformasjonsledelse. Og senere ble den videreutviklet av Bass. Det som kjennetegner transformasjonsledelse, er leders evne og egenskaper til å få frem motivasjon, beundring, respekt, tillit, lojalitet og prestasjon hos medarbeiderne (Glasø & Thompson, 2013, s. 11). Transformasjonsledelse er opptatt av å formidle organisasjonens verdier og mål, og få medarbeiderne i hele organisasjonen til å slutte seg til dens visjon. På den måten vil medarbeiderne få en dypere forståelse for at nettopp den jobben som de gjør, vil bidra til at de er med på at organisasjonen skal lykkes (Glasø & Thompson, 2013). Medarbeiderne føler seg betydningsfulle. Dette vil ha en positiv effekt på motivasjon og arbeidsinnsats.

Det som er felles for transformasjonsledelse og relasjonsledelse er at demokratisk involvering og eierskap til organisasjonens mål og visjoner, skaper motivasjon hos medarbeiderne.

2.8 Blake & Moutons ledergitter

Ledergittermodellen tar utgangspunkt i to ulike hensyn ledere må balansere: Menneskelige hensyn og produksjonshensyn. Denne teorien tar jeg med for den kaster lys over forholdet mellom relasjonskompetanse og resultatorientering i Spurkeland sin teori.



Figur 3 «Ledergitteret» (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Modellen av Robert Blake og Jane Mouton er et ledergitter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 435). Den består av en horisontal akse fra 1 til 9, som viser produksjonshensyn og en vertikal akse fra 1 til 9, som viser menneskelige hensyn. De to ulike dimensjonene er uavhengige av hverandre. Ser ingen motsetninger, men det er en sammenheng. Modellen forklarer hvordan ledere balanserer mellom de to aksene og hvor leder plasserer seg i forhold til å nå organisasjonens mål. Ulike kombinasjoner av menneskelige og oppgaveorienterte hensyn, gir fem ulike idealtyper av lederstil som er nummerert følgende:

1,9 – denne lederstilen kjennetegnes av at leder har stor interesse for medarbeideren. Lederen tar mer hensyn til vedkommende sine ønsker og krav, fremfor oppgave og produksjon.

1,1 – denne lederstilen viser liten interesse for både medarbeider og produksjon. Ledere av denne typen blir ofte kalt «la det skure». De er likegyldige.

5,5 – denne lederstilen er midt-på-treet leder, som legger vekt på å finne en balanse mellom menneskelige hensyn og produksjonshensyn.

9,9 – denne lederstilen tar like mye hensyn både til medarbeider og produksjon, og mener de kan forenes. Leder er både oppgave- og resultatorientert, samtidig som leder stimulerer medarbeidene til å engasjere seg.

9,1 – denne lederstilen har høy interesse for produksjon og mindre interesse for medarbeideren. Lederen er mer opptatt av å nå målet, enn hensynet til medarbeiderne som skal gjøre jobben.

Hvilken lederstil som fungerer best for medarbeiderne, vil variere og være avhengig av situasjonen som lederen befinner seg i (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 435-436).

2.9 Oppsummering av teori

I denne teoridelen har Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse fått stor plass. Hver enkelt dimensjon er definert. I forskingsstudiet som er gjort, valgte jeg å måle relasjonskvaliteten med utgangspunkt i Spurkeland sitt måleverktøy. I drøftingsdelen vil jeg komme inn på flere av de 14 dimensjonene, med utgangspunkt i resultatene fra lederne og medarbeiderne. Relasjonsorientert lederstil i dag er veldig aktuelt. Det er flere teoretikere som bygger sin teori på relasjonsledelse. Felles for de ulike perspektivene ved relasjonsorientert ledelse, er at de legger vekt på å bygge en aktiv relasjon mellom leder og medarbeider for å oppnå effektivitet i organisasjonen.

Blank & Mounton teori mener at en leder kan både være relasjonsorientert og oppgaveorientert. Hersey og Blanchard situasjonsbetinget ledelses teori mener at lederstilen velges ut ifra den ansatte sin modenhet. De står ikke direkte i motsetning til Spurkeland, men de har et bredere perspektiv på relasjonsledelse. Teoretikerne mener at oppgavene må tas hensyn til, og ikke bare relasjonene. Spurkeland kan oppfattes som litt snever og ensidig når han kun legger vekt på relasjoner.

3 Metode

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Forskningsprosjektets formål er å studere relasjonskompetansen til ledere. Jeg har benyttet spørreskjema for innsamling av primærdata hos ledere og medarbeidere. Som metode for innhenting av data kunne jeg med min problemstilling, forsket både med en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Kvalitativ metode har den fordelen at undersøger og bruker møtes, og får en åpen samtale rundt spørsmålene og problemstillingen. Metoden er virkelighetsnær, og den som blir intervjuet får uttrykke sine meninger. Ved å benytte kvalitativ metode ville en ha oppnådd en annen forståelse, nærhet og en relasjon til dem som blir intervjuet. I mitt forskningsprosjekt valgte jeg kvantitativ metode. Mens den kvalitative metode samler inn informasjon via ord, samler den kvantitative metode inn informasjon via tall (Jacobsen, 2015). Det er flere grunner til at jeg valgte denne metoden.

For det første gir den kvantitative metoden mulighet for å sende ut spørreundersøkelsen til et stort utvalg av respondenter. Jeg ønsket å nå ut til ansatte i tjenesteområde for helse og sosialsaker som har sin arbeidsplass på flere steder i kommunen. Med nettbasert spørreundersøkelse går det raskt å nå den enkelte, og det er lite tidkrevende å distribuere. Et spørreskjema med standardisert informasjon og svaralternativer, fører til at vi kan nå ut til mange og få et representativt utvalg, som igjen gir muligheten for å generalisere. Slike undersøkelser sies å ha høy ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015).

For det andre ønsket jeg å se om det er en sammenheng mellom besvarelsene til lederne og medarbeiderne. Sammenligne tall og dimensjoner for å se om det er noe som skiller seg ut, eller om leder og medarbeider vurderer relasjonskompetansen nokså likt. For å kunne gjøre denne sammenligningen, må spørsmål og svaralternativer være like for begge grupper.

For det tredje er kvantitativ metode en styrke ved at respondenten kan være anonym. Dette gir meg som forsker og de som skal besvare en distanse. Som Jacobsen skriver er avstand en styrke på den måten at den som undersøger og de som blir undersøkt ikke treffer hverandre fysisk. Et spørreskjema er ansiktsløst og utvikler ingen personlig binding (2013, s. 135). Dette er motsatt av hva en ønsker å oppnå i en kvalitativ metode.

Jeg vurderte det som en fordel å ikke ha mulighet til å påvirke eller gi føringer til respondentene med mine holdninger. Det var og viktig for meg å holde avstand til

respondentene, siden jeg jobber tett sammen med noen av de som skulle svare på undersøkelsen.

3.2 Metode for innsamling av data

Utforming av spørreskjema:

Datainnsamlingen inneholdt et spørreskjema med 14 dimensjoner, og under hver dimensjon var det fem spørsmål. De 14 dimensjonene utgjør et radarhjul som viser måleinstrument for relasjonskompetanse. Til sammen blir det 70 spørsmål. Alle spørsmålene er lukket, med et svaralternativ fra 1 (helt uenig) til 8 (helt enig). Med et spenn fra 1 til 8 får respondenten gi uttrykk for sin vurdering av kvaliteten i relasjonen. Spørreskjemaet er hentet fra Jan Spurkeland sitt forskningsprosjekt i skolesektoren. Spørsmålene til lederne var utformet slik at de skulle vurdere sin relasjonskompetanse til sine medarbeidere. Og spørsmålene til medarbeiderne var hvordan de vurderte leders relasjonskompetanse.

De 14 dimensjonene som leder og medarbeider har svart på, er som følger:

- Menneskeinteresse
- Tillit
- Dialogferdigheter individ
- Tilbakemelding
- Dialogferdigheter gruppe
- Relasjonsbygging
- Synlighet
- Utvikling/Motivasjon
- Kreativitet
- Konflikthåndtering
- Emosjonell modenhet
- Humor
- Prestasjonshjelp
- Resultatorientering

Den første dimensjonen handler om interesse for selve mennesket og relasjonsbygging, de 12 neste dimensjonene spør om leder og jobbsuksess. Den 14 og siste dimensjonen er resultatorientering for hvordan de andre dimensjonene virker (Spurkeland, 2017).

I dette forskningsstudiet er det sentralt å få frem i hvor stor grad leder og medarbeider mener at relasjoner blir vektlagt i utøvelsen av ledelse ut i fra de 14 dimensjonene.

Når jeg skulle samle inn data brukte jeg web basert spørreskjema som ble sendt ut via e-post til hver enkelt. Spørreskjema ble distribuert via programvaren Questback. Det tok ca 8-10 minutter å besvare spørsmålene. Ved første utsendelse fikk respondentene to uker på å svare. Deretter sendte jeg ut en purring hvor de fikk en ekstra uke på å besvare.

3.3 Om variablene

Bakgrunnsvariabler som er benyttet i forkant av undersøkelsen, er utviklet for å konkretisere og gi svar på problemstillingen. Det første spørsmålet er hvor lenge de har jobbet i Hå kommune. Den andre bakgrunnsvariabelen er spørsmålet om hvilken arbeidstid de har. Går de dag tid eller i turnus. Det kan være aktuelt å se om det utgjør en forskjell på turnusarbeid og hva medarbeiderne scorer lederne på relasjonskompetanse.

Lederne jobber dagvakter, og medarbeiderne går variert dag, kveld og natt. Nærheten til lederen kan ha stor betydning for hvor mye relasjon det er mellom leder og medarbeider. Den siste variabelen er om de har utdannelse innen relasjonsledelse eller om de har deltatt på lederutviklingsprogram? Blir besvarelsen annerledes dersom en leder eller medarbeider har kunnskap og kjennskap til relasjonsledelse og lederutviklingsprogram? En kan lett tenke seg at dersom en leder har deltatt på lederutvikling innen relasjonsledelse, vil hun være mer bevisst på å bygge relasjoner, hvis dette er en lederstil som tiltaler vedkommende. Disse bakgrunnsvariablene gir muligheten til å se nærmere på dette. En variabel som kunne vært interessant å ta med er kjønn. Spurkeland skriver at det er veldig vanlig at kvinner skårer høyere på relasjoner enn menn. Om det er slik i Hå kommune, vil jeg ikke få svar på. Jeg valgte bevisst å ikke ta med denne bakgrunnsvariabelen, fordi det er få menn som jobber i tjenesteområdet helse og sosialsaker. Flere har uttrykt skepsis for spørreundersøkelser der de må oppgi kjønn, siden det lett kan avsløre hvem det er som har svart. Et annet moment er at

utvalget med få menn, ville vært for lite representativt. For å være på den sikre siden, valgte jeg vekk denne variabelen.

Siden Hå kommune ikke er så stor, og mange kjenner hverandre veldig godt både på arbeid og privat, har jeg valgt å undersøke respondentene som gruppe. Det kunne vært avslørende og gjennomiktig hvis undersøkelsen hadde vært på avdelingsnivå. Derfor samler jeg alle svarene fra ledere og alle svarene fra medarbeidere i en bolk. Det skal ikke være mulig for den enkelte medarbeider eller leder, å finne ut hvilke resultater som kom frem på deres avdeling.

3.4 Utvalg

Forskningsprosjektet retter seg mot ledere og medarbeidere i tjenesteområde helse og sosialsaker i Hå kommune. Kommunen er vidstrakt og ved å bruke kvantitativ metode var det enkelt å distribuere spørreskjema til et stort utvalg. Lederne har en definert lederrolle i organisasjonen, de har personal og økonomiansvar. Lederne jobber innenfor institusjon, åpen omsorg, legekontor, barnevern, fysioterapi, nav, helsestasjon og i administrasjonen for helse og sosial. Medarbeiderne er ansatte som jobber på de samme nevnte områdene. Lederne har arbeidstid på dag, og arbeidstiden til medarbeidere er både dag, kveld og natt. Av medarbeidere som går turnusarbeid, har jeg begrenset utvalget til å gjelde de som arbeider 50 prosent og oppover. Det er veldig mange deltidsarbeidere som går små helgestillinger mellom 9 og 15 prosent. De som bare går helg, treffer sjelden lederen sin, siden lederen går på dagtid i ukedagene. Jeg gjorde denne avgrensingen, for å nå ansatte som jobber tette opp mot sin leder. Dette mener jeg vil gi et mer realistisk bilde på hvordan de vurderer sin relasjon til lederen. En annen vurdering som jeg gjorde var at turnusarbeidere med små stillinger jobber ofte på flere avdelinger i kommunen for å fylle opp stillingen sin. De har flere ledere å forholde seg til. Har en ansatt 50 prosent stilling eller mer, er sjansen for at de kun har en leder. Det vil gi en større validitet i besvarelsen. Erfaringsmessig er det og en realitet at de med små stillinger, sjelden er inne på sin kommunale e-post. De hadde mest sannsynlig ikke sett forespørselen innen tidsfristen.

Gjennomføring av undersøkelsen ble avklart med kommunalsjef og personalsjef. Det var personalsjefen som gav myndighet til å utgi e-postadressene. E-postadressene ble lagt inn i Questback-programmet som distribuerte spørreskjemaet til alle ledere og medarbeidere i

helse og sosial. Av ledere er det tre nivå i kommunen. Det er kommunalsjef øverst, ledere for hvert tjenesteområde og mellomledere. Lederne ble informert muntlig om undersøkelsen før den ble sendt ut. Det ble lagt ved et følgebrev som forklarte hensikten med prosjektet. Der ble det opplyst om hvordan dataene ble behandlet, at det var frivillig å delta, og at alle svar ville være anonyme. Questback programmet sletter alle eposter, slik at ingen kan spore opp hvem som har svart.

Spørreskjemaet ble sendt ut til 29 ledere og 480 medarbeidere. Etter første utsendelse var svarprosenten mellom 22 og 28 prosent. Grunnen til den lave besvarelsen kan være at spørreskjemaet ble sendt ut midt i desember måned. En tid som er travel og hektisk for de fleste. Derfor ventet jeg til januar og et nytt år, før jeg la inn at Questback skulle sendte ut en påminnelse til de som ikke hadde svart. Siden jeg kjenner lederne i helse og sosial, sendte jeg i forkant av den siste purringen, en e-post til lederne. Der minnet jeg de på forskningen min, og lurte på om de ville oppmuntre medarbeiderne til å svare. Dette fikk jeg positiv respons på. Flere sa at de hadde glemt ut hele undersøkelsen i julen. Tabell nedenfor viser hvor mange som har svart med ansiennitet for ledere og medarbeidere. Mer enn halvparten av lederne har jobbet 11 år eller mer i kommunen. Andel medarbeidere som har jobbet mellom 0-5 eller 5-10 år ligger på 40-43 personer. Det er flest medarbeidere som har jobbet mer enn 11 år i kommunen.

Svar fra lederne:

| Antall år i kommunen | Ledere |
|----------------------|-----------|
| 0 – 5 år | 5 |
| 5 – 10 år | 2 |
| Mer enn 11 år | 11 |
| Totalt | 18 |

Svar fra medarbeiderne:

| Antall år i kommunen | Medarbeider |
|----------------------|-------------|
| 0 – 5 år | 43 |

| | |
|---------------|---------------------|
| 5 – 10 år | 40 |
| Mer enn 11 år | 74 |
| Totalt | 157 (miss 3) |

Sluttresultatet viser at blant lederne er svarprosenten oppe i 62 prosent, og blant medarbeiderne er det 33 prosent som har svart.

I følge Jacobsen ligger ofte svarprosenten til web-baserte undersøkelser lavt. Hvis en oppnår en svarprosent over 30, skal det være representativt (2015).

Jeg håpet at flere medarbeidere svarte, men med en svarprosent på 33, mener jeg at den er tilfredsstillende for dette forskningsprosjektet.

Videre må utvalget være av en viss størrelse hvis jeg skal ha en mulighet for å kunne generalisere resultatet (Jacobsen, 2015). Selv om det er et stort nok utvalg og metodisk potensielt for å kunne generalisere, skal jeg være varsom med å trekke en slik slutning.

Prosessering av data ble behandlet ved hjelp av SPSS 24 (Statistical for the Social Sciences).

3.5 Konesjon og meldeplikt

Før spørreskjemaene kunne bli sendt ut, fikk jeg det godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Se vedlegg). Dette for å sikre at personopplysningene behandles korrekt og at de er fullstendig anonymisert (Jacobsen, 2015).

3.6 Validitet

En gyldig og troverdig undersøkelse har til hensikt å gi svar på problemstillingen. Er problemstillingen relevante for studiet? Selve ordet validitet betyr gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 17). Gyldighet over svarene, og om metoden undersøker det den skal undersøke.

Spørreskjemaene både til lederne og til medarbeiderne er hentet fra Spurkeland sin teori. Det er også tidligere masterstudenter som har benyttet seg av samme spørreundersøkelse.

Spørreskjemaet har vært brukt flere ganger, og fått indikatorer på at spørsmålene måler det de

skal måle. Jeg har foretatt en cronbacks alfa på spørsmålene som er stilt for å sjekke om det er en konsistens mellom dem. Cronbacks alfa målte en score på 0.855, det indikerer på en ganske høy konsistens. Cronbacks alfa på 0.855 måler opp mot 1,0 som kan sies å være veldig tilfredsstillende (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). Dette styrker validiteten på spørsmålene i spørreskjemaet.

Validering innebærer «en kritisk drøfting av kildens vilje til å gi riktig informasjon» (Jacobsen, 2015, s. 230). Kilden er i denne undersøkelsen respondentene leder og medarbeider. De svarte på ferdig utarbeidede og standardiserte spørsmål slik de oppfattet spørsmålstillingen. De gjorde en subjektiv vurdering på relasjonskompetansen til medarbeiderne og til lederne. Av den grunn vil gyldigheten for å gi riktig informasjon være høy.

Når jeg undersøker to respondentgrupper, kan jeg se om det er en sammenheng mellom lederne sine svar, og medarbeiderne sine svar. Her må jeg være oppmerksom på at samvariasjon ikke nødvendigvis er det samme som sammenheng. Dette definerer Jacobsen som kausal feilslutning, at en lett kan tro at to variabler henger sammen, men at de nødvendigvis ikke gjør det (2015).

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelig og troverdig. Begrepet handler om å vurdere dataenes kvalitet i forhold til pålitelighet. Dataene, innsamling, bearbeiding og analysering må være troverdige og til å stole på. Det skal være mulig å etterprøve svarene. Dersom en annen forsker gjennomfører undersøkelsen på samme gruppe og får det samme resultatet, vil forskningen være av høy reliabilitet (Jacobsen, 2015, s. 17). Reliabilitet refererer til stabiliteten i målingene. Med et utvalg på 18 ledere og 160 medarbeidere, mener jeg at vi finner gode målinger for reliabiliteten i denne forskningen.

Ved innsamling av data brukte jeg programmet Questback. Deretter ble all datainnsamling lagt over i SPSS 24 for analysering. Med denne teknologien overføres dataene elektronisk, ingenting legges inn manuelt. Dette er med å styrke reliabiliteten.

Det er og en streng beskyttelse av personvern og anonymitet, som bidrar til å styrke dataenes pålitelighet. Jeg mener at reliabiliteten i forskningsstudiet mitt, er forsøkt oppnådd i størst mulig grad.

3.8 Forskningsrefleksjon

Ved valg av metode tenkte jeg på fordeler og ulemper med kvantitativ metode. Som nevnt tidligere kunne denne oppgaven også benyttet kvalitativ metode. Siden jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen i egen organisasjon, ønsket jeg å holde avstand til respondenten. Derfor valgte jeg kvantitativ metode. Fordelen med å holde avstand til respondentene, var viktig for meg siden jeg til daglig møter både ledere og medarbeidere innen tjenesteområde helse og sosialsaker.

En svakhet ved spørreundersøkelse er at en ikke kan få oppklaring av spørsmålene, hvis respondenten ikke forstår spørsmålstillingen. Kvantitativ metode gir ikke mulighet for oppfølgingsspørsmål, slik som en kan gjøre i en kvalitativ metode.

Tversnittundersøkelse tar som kjent et «øyeblikksbilde» av virkeligheten der og da (Jacobsen, 2015). Denne undersøkelsen gir et bilde av hvordan leder og medarbeider opplever kvaliteten på relasjonen her og nå, om resultatet ville blitt annerledes om noen år sier den ingenting om. Den sier heller ikke noe om hvordan relasjonsledelse har utviklet seg fra tidligere og frem til nå.

Selve spørreskjemaet er satt opp med spørsmål om bakgrunnsvariablene først. Det er enkle spørsmål som er lette å svare på. Deretter følger spørsmål som krever mer arbeid og refleksjon. Med 14 ulike dimensjoner og 5 underspørsmål, blir det til sammen 70 spørsmål å besvare. Det er en ulempe med så mange spørsmål. Risikoen for at en blir trøtt av å svare på alle, er absolutt tilstede. Skal respondenten klare å holde konsentrasjonen oppe, må det være tema som interesserer. Det er ikke sikkert at det er det hos alle.

Selve besvarelsen var kategorisert fra en til åtte, der 1 betydde «helt uenig», og 8 var «helt enig». Grunnen til dette er at jeg benyttet meg av tidligere utarbeidede spørreskjema som Jan Spurkeland brukte i sin forskning, og som tidligere studenter har brukt i sine masteroppgaver. Ved å bruke samme spørreskjema har jeg en mulighet for å sammenligne forskningsresultatene mine med tidligere forskning hvis det skulle være interessant.

3.9 Eventuelle feilkilder

En feilkilde kan være at respondenten ikke oppfatter spørsmålene, og avgir et svar som hun tror kan stemme. Det er et minus med spørreskjema at en ikke kan få oppklaring i spørsmål som en ikke forstår. Som forsker må man alltid være kritisk til egen forskning. Det gjelder valg av designmetode, og gjennomføring og analysering av undersøkelsen kan være gjenstand for feilkilder. Det er viktig å være bevisst på hvilke valg en gjør gjennom hele prosessen, slik at det er mulig for andre å etterprøve om forskningen er gyldig, troverdig og pålitelig (Jacobsen, 2015).

En annen feilkilde kan være at jeg som forsker jobber i Hå kommune. Dersom respondenten har kjennskap til meg, kan det ha betydning for hvordan vedkommende svarer på undersøkelsen. En kan og stille spørsmål om de personene som ikke svarte på undersøkelsen, ikke er så opptatt av relasjoner? Og at de som er mest opptatt av relasjoner har svart.

En svakhet kan dessuten være at denne undersøkelsen som er hentet fra Spurkeland sin teori, har blitt utarbeidet for rektorer og lærere i skolesektoren. Skolesektoren jobber ikke i turnus, slik som flere av respondentene gjør innen helse og sosial. Selv om jeg har avgrenset utvalget til de som går i turnus til en viss prosent, er det stor sannsynlighet for at noen av de sjelden treffer sin leder jevnlig. Dette kan gi store variasjoner i besvarelsen. Spurkeland mener at undersøkelsen er universell og kan brukes av alle uavhengig av organisasjon, profesjon og enhet (2017). Han har ikke selv prøvd ut denne forskningen på helsesektoren.

En kvantitativ undersøkelse gir et øyeblikksbilde av hvordan virkeligheten ser ut her og nå. Den sier ikke noe om hvordan relasjonsledelse har utviklet seg fra før og frem til nå. Det hadde vært interessant og gjort lignende undersøkelse før administrasjonen startet lederutviklingsprogrammet og sammenlignet resultatene.

4 Analyse

I dette kapittelet presenteres resultatet fra spørreundersøkelsen til ledere og medarbeidere i tjenesteområde for helse- og sosialsaker i Hå kommune. Med utgangspunkt i problemstillingen ønsker forskningen svar på relasjonskompetansen fra lederperspektiv og fra medarbeiderperspektivet. Det er de empiriske funnene som presenteres, og som blir analysert i hovedsak fra Jan Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse og relasjonsledelse.

Resultatene fra ledere og medarbeidere vil først bli presentert i radarhjulet som utgjør 14 dimensjoner relasjonskompetanse. Radarhjulet er delt inn i tre fargede sektorer: rød, gul og grønn sektor. Fargene angir scorenes Akseptfaktor (A-faktor). Rød sektor betyr at scoren betegnes som lav tilfredshet og lav aksept på vedkommende sin lederstil. Gul sektor betegnes som middels tilfredshet og middels aksept, og grønn sektor betegnes som høy tilfredshet og høy aksept. A-faktor beskrives som medarbeidernes akseptnivå for sin leder. Akseptfaktoren viser hvor profilen avtegnes i radarhjulet (Spurkeland, 2017).

Standardavviket er tatt med i en kolonne, som viser i hvilken grad enhetene avviker fra gjennomsnittet (Johannessen, 2007). Både blant lederne og medarbeiderne viser standardavviket at det er en variasjon i materialet. De har svart forskjellig ut i fra svaralternativ 1 til 8.

I problemstillingen ønsker jeg å få frem om det er samsvar mellom leders vurdering av relasjonskompetansen, og medarbeiders vurdering av leders relasjonskompetanse. Resultatet i oppgaven viser til at det ikke er fullt samsvar mellom leder og medarbeider sin besvarelse. Lederne scorer seg selv høyere enn hva medarbeiderne gjør om lederen sin.

Hovedbildet i undersøkelsen viser at lederne i Hå gir seg selv høy tilfredshet, mens medarbeiderne uttrykker middels tilfredshet over ledernes relasjonskompetanse.

Det er prestasjonshjelp, humor, resultatorientering og dialogferdigheter i grupper som får best score av lederne selv. Det er resultatorientering, tillit, humor og prestasjonshjelp, som medarbeiderne mener lederne er best på.

Når en sammenligner ledernes og medarbeidernes resultater, er det tre dimensjoner som går igjen hos begge: Resultatorientering, prestasjonshjelp og humor. Men de er vektet ulikt. Under leders resultat vil jeg drøfte dimensjonene prestasjonshjelp, humor og dialogferdigheter i gruppe. Under medarbeidernes resultater, vil jeg drøfte resultatorientering og tillit.

Deretter vil jeg se på de to dimensjonene som utgjør den største differansen mellom besvarelsen til leder og medarbeider. Det er konflikthåndtering og emosjonell modenhet.

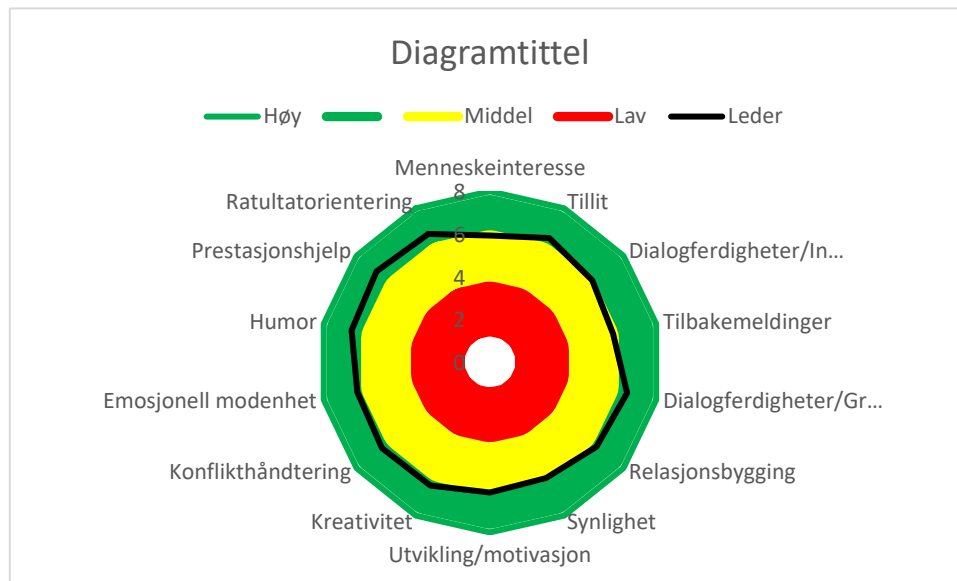
Dimensjonene menneskeinteresse er den eneste som medarbeiderne har scoret lederne sine høyere på, enn lederne selv. Den vil jeg se nærmere på.

De resterende dimensjonene dialogferdigheter individ, tilbakemelding, relasjonsbygging, synlighet, utvikling/motivering og kreativitet er ikke tatt med i drøftingen. Det er viktige faktorer i relasjonskompetansen og er derfor med i teoridelen, men siden resultatene viste høyere score på de andre dimensjonene, valgte jeg vekk disse.

Videre vil jeg sammenligne Hå kommune sine resultater, med to tidligere undersøkelser som er gjort av andre masterstudenter. En student har gjort en undersøkelse blant rektorer i skolen, og en annen har gjort undersøkelse blant medarbeidere i helsesektoren. Jeg fant ingen undersøkelser som studerte både et leder- og et medarbeiderperspektiv.

Til slutt vil jeg sammenligne resultatet fra Hå kommune, med Spurkeland sitt radarhjul i relasjonskompetanse. Han har samlet resultater i radarhjulet fra flere undersøkelser han har gjort, både innen privat og offentlig sektor.

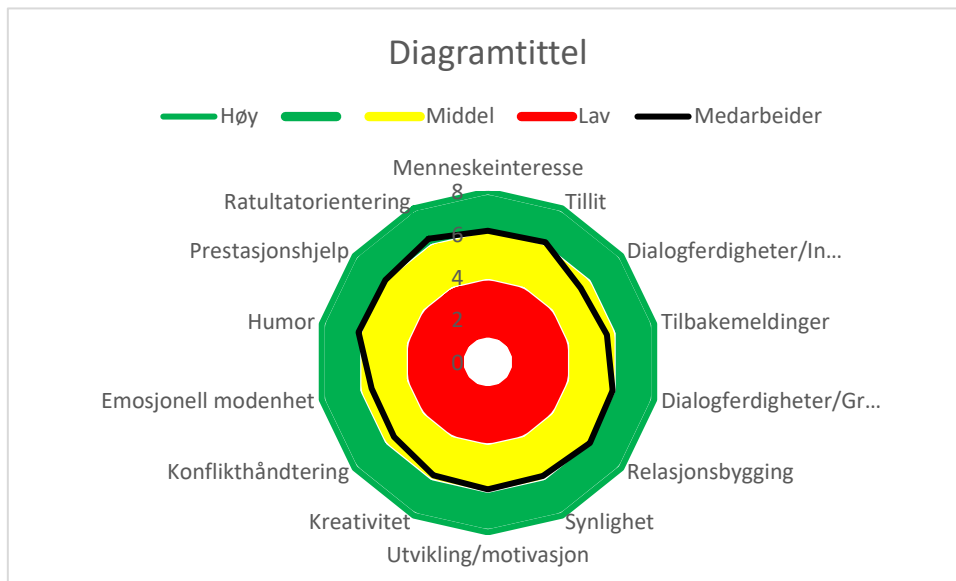
4.1 Ledernes egen vurdering av relasjonskompetansen



Figur 4.1

Radarhjulet viser samlet gjennomsnittsverdi for hver av de 14 dimensjonene som utgjør relasjonskompetanse. Ledernes resultater er markert i bildet med en svart profil. Profilen beveger seg i stor grad innenfor den grønne sektoren som betyr en gjennomgående høy tilfredshet. Lederne har gitt seg selv en score på mellom 6 og 7, som gjør at de havner på den grønne sektoren som beskriver høy tilfredshet og høy akseptfaktor. De to dimensjonene som får lavest score er menneskeinteresse og tilbakemelding. Disse to dimensjonene scorer under 6, og havner på den gule sektoren i radarhjulet. Det beskriver en middels tilfredshet for vedkommende sin lederstil. De resterende dimensjonene som ligger mellom den høye og den lave scoren, havner alle på grønn sektor. Det viser at lederne i Hå mener de har høy relasjonskompetanse.

4.2 Medarbeidernes vurdering av relasjonskompetansen



Figur 4.2

Dette radarhjulet viser resultatene fra medarbeiderne, slik de vurderer og opplever sin leders relasjonskompetanse ut i fra de 14 dimensjonene. Medarbeiderne sine resultater er markert med svart profil. Den svarte profilen ligger hovedsakelig på den gule sektoren, men noen av dimensjonene ligger på den grønne sektoren. Resultatet viser at medarbeiderne vurderer sine ledere til å ha en middels til høy tilfredshet, og middels til høy akseptfaktor for deres evne til å drive relasjonell ledelse.

4.3 Ledernes resultater

Tabell 4.3.1 nedenfor viser en oversikt over resultatene fra lederne i spørreundersøkelsen. Tabellen er nummerert i samme rekkefølge som radarhjulet fra 1 til 14 dimensjoner. Det er en kolonne for gjennomsnittsverdien og en kolonne for standardavvik

Tabell 4.3.1 Lederne (N=18)

| Dimensjoner i relasjonskompetanse | Leder Gj.snitt | Leder St.avvik |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| | | |

| | | | |
|----|----------------------------|-------------|-------------|
| 1 | Menneskeinteresse | 5.92 | 0.98 |
| 2 | Tillit | 6.44 | 0.76 |
| 3 | Dialogferdighet individ | 6.14 | 0.83 |
| 4 | Tilbakemelding | 5.93 | 1.10 |
| 5 | Dialogferdighet gruppe | 6.60 | 0.74 |
| 6 | Relasjonsbygging | 6.38 | 1.23 |
| 7 | Synlighet | 6.06 | 1.09 |
| 8 | Utvikling/motivasjon | 6.13 | 1.10 |
| 9 | Kreativitet | 6.44 | 1.29 |
| 10 | Konflikthåndtering | 6.49 | 1.01 |
| 11 | Emosjonell modenhet | 6.39 | 1.00 |
| 12 | Humor | 6.66 | 0.99 |
| 13 | Prestasjonshjelp | 6.81 | 0.80 |
| 14 | Resultatorientering | 6.65 | 1.00 |
| | Totalt gjennomsnitt | 6.36 | 0.99 |

Den dimensjonen som fikk høyest score på 6.81 er prestasjonshjelp. Etter prestasjonshjelp kommer humor på 6.66 og resultatorientering på 6.65. Og bak de er det dialogferdigheter i gruppe med en score på 6.60. Det er to dimensjoner som har en score på under 6, og det er menneskeinteresse og tilbakemelding. Ellers ligger alle de andre dimensjonene på en score over 6.

Totalt sett viser resultatet fra lederne i Hå en gjennomsnitts score på 6.36.

I denne undersøkelsen kommer det frem at lederne i helse og sosial, vurderer seg best på prestasjonshjelp, humor, resultatorientering og dialogferdigheter i gruppe.

Tabell 4.3.2 Kontrollvariabler lederne

| | Ja | Nei | Total |
|---|------|------|--------------|
| Kurs, videreutdanning innen relasjonsledelse eller lederutviklingsprogram | 15 | 3 | 18 |
| Relasjonskompetanse gj.snitt | 6.16 | 5.95 | |

Kontrollvariablene viser at 15 av lederne har tatt kurs eller videreutdanning i relasjonsledelse, eller deltatt i et lederutviklingsprogram. Gjennomsnittsscore i relasjonskompetanse for de lederne som har kurs eller lederutviklingsprogram er 6.16. For de andre lederne uten denne kompetansen er scoren 5.95.

4.4 Medarbeidernes resultater

Tabell 4.4.1 nedenfor viser en oversikt over resultatene fra medarbeiderne i spørreundersøkelsen. Tabellen er nummerert i samme rekkefølge som radarhjulet fra 1 til 14 dimensjoner. Det er en kolonne for gjennomsnittsverdi og en kolonne for standardavvik.

Tabell 4.4.1 Medarbeiderne (N=160)

| | Dimensjoner i relasjonskompetanse | Medarbeider Gj.snitt | Medarb. St.avvik |
|---|-----------------------------------|----------------------|------------------|
| 1 | Menneskeinteresse | 6.15 | 1.62 |
| 2 | Tillit | 6.24 | 1.40 |
| 3 | Dialogferdighet individ | 5.56 | 1.91 |
| 4 | Tilbakemelding | 5.72 | 1.65 |
| 5 | Dialogferdighet gruppe | 6.00 | 1.68 |
| 6 | Relasjonsbygging | 6.11 | 1.64 |
| 7 | Synlighet | 5.94 | 1.65 |
| 8 | Utvikling/motivasjon | 5.98 | 1.87 |

| | | | |
|----|----------------------------|-------------|-------------|
| 9 | Kreativitet | 5.91 | 1.73 |
| 10 | Konflikthåndtering | 5.64 | 1.85 |
| 11 | Emosjonell modenhet | 5.60 | 1.74 |
| 12 | Humor | 6.23 | 1.81 |
| 13 | Presentasjonshjelp | 6.16 | 1.86 |
| 14 | Resultatorientering | 6.41 | 1.55 |
| | Totalt gjennomsnitt | 5.98 | 1.71 |

I undersøkelsen fra medarbeiderne i tjenestoområde helse og sosialsaker, kommer det frem at de mener lederne legger størst vekt på dimensjonen resultatorientering. Denne har fått en score på 6.41. Deretter scorer de lederne sine nest best på tillit, som har fått score 6.24. Rett bak tillit kommer humor som har fått score 6.23, og prestasjonshjelp med en score på 6.16. Halvparten av de 14 dimensjonene ligger på en score over 6, og den andre halvparten har en score under 6. Medarbeiderne har gitt lederne sine lavest score på dimensjonen dialogferdigheter individ.

Totalt sett viser medarbeiderne en gjennomsnittsverdi på 5.98.

Tabell 4.4.2 Kontrollvariabler medarbeiderne

| Kurs, videreutdanning innen relasjonsledelse eller lederutviklingsprogram | Ja | Nei | Ikke svart | Totalt |
|---|----|-----|------------|---------------|
| Medarbeidere | 11 | 148 | 1 | 160 |

Kontrollvariablene viser at det er 11 personer som har kurs og videreutdanning og/eller lederutviklingsprogram, 148 personer har ikke denne kompetansen.

Tabell 4.4.3 Medarbeidernes arbeidstid

| Dag eller turnus arbeider | Antall medarbeidere | Gj.snitt 14 dimensjoner |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|
| Dag | 71 | 6.29 |
| Dag og kveld | 74 | 5.84 |
| Dag, kveld og Natt | 4 | 6.80 |
| Natt | 10 | 4.31 |

Tabell 4.4.3 viser oversikt over medarbeidernes arbeidstid. Det er en stor andel som går dagtid. De andre går turnus dag og kveld, natt eller alle tre skiftene. Gjennomsnittsscore av de 14 dimensjonene er tatt med i en kolonne, for å se om medarbeiderne vurderer lederne annerledes om de går på dagtid eller i turnus.

4.5 Differanse mellom lederne og medarbeiderne

Tabell 4.5

| Dimensjoner i relasjonskompetanse | Differanse ml leder-medarb | Leder Gj.snitt | Medarbeider Gj.snitt |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------|----------------------|
| Menneskeinteresse | 0.23 | 5.92 | 6.15 |
| Tillit | 0.20 | 6.44 | 6.24 |
| Dialogferdigheter individ | 0.58 | 6.14 | 5.56 |
| Tilbakemelding | 0.21 | 5.93 | 5.72 |
| Dialogferdigheter i gruppe | 0.60 | 6.60 | 6.00 |
| Relasjonsbygging | 0.27 | 6.38 | 6.11 |

| | | | |
|----------------------|------|------|------|
| Synlighet | 0.12 | 6.06 | 5.94 |
| Utvikling/Motivasjon | 0.15 | 6.13 | 5.98 |
| Kreativitet | 0.53 | 6.44 | 5.91 |
| Konflikthåndtering | 0.85 | 6.49 | 5.64 |
| Emosjonell | 0.79 | 6.39 | 5.60 |
| Humor | 0.43 | 6.66 | 6.23 |
| Prestasjonshjelp | 0.65 | 6.81 | 6.16 |
| Resultatorientering | 0.24 | 6.65 | 6.41 |
| Totalt gjennomsnitt | 0.42 | 6.36 | 5.98 |

Tabell 4.5 sammenligner svarene fra leder og medarbeider, for å se hva som utgjør den største differansen. Konflikthåndtering og emosjonell modenhet er de dimensjonene som peker seg mest ut.

5 Drøfting

Resultatet fra undersøkelsen i tjenesteområde for helse og sosialsaker gir et bilde av relasjonskompetansen til lederne i Hå kommune på undersøkelsestidspunktet. Ved å sammenligne svarene på de dimensjonene som får best score fra ledere og medarbeidere, ser en at det er flere dimensjoner som går igjen. Resultatorientering, prestasjonshjelp og humor skiller seg ut hos både leder og medarbeider med en høy score. Lederne har i tillegg scoret seg selv høyt på dialogferdigheter i gruppe, og medarbeiderne har scoret lederne høyt på tillit.

Jeg vil først drøfte ledernes egen vurdering av relasjonskompetanse, basert på dimensjonene prestasjonshjelp, humor og dialogferdigheter i gruppe. Deretter vil jeg drøfte medarbeidernes vurdering av leders relasjonskompetanse, basert på dimensjonene resultatorientering og tillit. Etterpå vil jeg drøfte differansen mellom leder og medarbeiders vurdering, ut fra dimensjonene konflikthåndtering og emosjonell modenhet. Tilslutt vil jeg drøfte menneskeinteresse og noe av kontrollvariablene.

For å få et bilde av hvordan Hå kommune ligger an i forhold til andre som har gjort lignende undersøkelse, vil jeg sammenligne resultatene med tidligere masterstudenter. Lise Eiken sin forskning blant rektorer i Vest-Agder, Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen sin forskning blant medarbeidere i Risør og Tvedestrand kommune. Tilslutt vil jeg sammenligne resultatet fra medarbeiderne i Hå med Spurkeland sitt resultat fra flere medarbeidere i offentlig og privat virksomhet.

5.1 Drøfting av ledernes resultater

Lederne vurderte seg selv best på prestasjonshjelp, resultatorientering, humor og dialogferdigheter i gruppe.

5.1.2 Prestasjonshjelp

Prestasjonshjelp er den dimensjonen som lederne har scoret seg selv best på. Det kan tyde på at lederne i Hå vurderer seg som gode prestasjonshjelpere, som gir støtte og oppmuntring til medarbeiderne sine. Lederne har gitt seg selv den beste scoren på påstanden om at de er «en hjelpsom person». Videre sier de at de «ofte gjør andre gode», de «gir støtte for at andre og

medarbeidere skal prestere bedre», og de «gir ofte andre del i æren av gode prestasjoner». Det er en god lederegenskap å være en støttespiller for sine ansatte. I følge Spurkeland er det relasjonell påvirkning som bidrar til å få den andre til å ta i bruk det beste i seg selv (2011). Ledernes evne til å se hva den enkelte trenger for å ta i bruk det beste i seg selv, vil bidra til å gjøre medarbeiderne trygge i arbeidet. Her har lederne svart at det er dette de er best på.

En støttende lederstil finner vi også hos Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Bass & Stogdill, 1990). Situasjonsbetinget ledelsesteori er en relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil som er både støttende og styrende, alt etter hvor moden medarbeideren er. Det er lederen som må tilpasse seg for å matche de enkelte ansatte og deres kvalifikasjoner. Klarer lederen å se den enkeltes modenhet og bygge medarbeideren opp derfra, vil det gi økt prestasjon og effektive medarbeidere.

En leder som gir god prestasjonshjelp, bidrar til å få frem de beste egenskapene i medarbeiderne. Økt selvsikkerhet og vissheten om at lederen støtter, vil gi økt energi i arbeidet (Spurkeland, 2017). Det er en god lederegenskap å få frem talentene og unne at andre oppnår suksess.

Sammenligner vi resultatet med medarbeidernes, har de vurdert lederne lavere på denne dimensjonen. Lederne har gitt seg selv en score på 6.81, mens medarbeiderne har vurdert lederne sine til en score på 6.16. Det undrer meg at det er relativt stor differanse.

Undersøkelsen gir ikke svar på årsaken til differansen. Men en kan tenke at en årsak kan være at lederne opplever at de er støttende, hjelpsomme og gir sine ansatte ære for det de gjør, mens medarbeiderne opplever det annerledes. Medarbeiderne er mange, mens lederen er en person. Lederen rekker ikke over alle, og da kan opplevelsen være at de ikke føler seg sett. Videre kan en spør om leder overvurderer egen kompetanse, eller også om ansatte har for høye forventninger til hvor mye, og hvor god prestasjonshjelp lederen skal utøve.

Totalscore fra både leder og medarbeider gir resultater i grønn sektor i radarhjulet, som viser at lederne i Hå har en høy tilfredshet på relasjonskompetansen prestasjonshjelp.

5.1.3 Humor

Lederne i Hå mener at de er gode på humor. Denne dimensjonen handler om at lederen stimulerer til humor i avdelingen. Lederen bruker humor som «kontaktskapende tilnærming», «får medarbeiderne til å slappe av» og er med og «skaper lett tone i miljøet». Denne dimensjonen er ifølge Spurkeland et relasjonelt virkemiddel. Humor kan i mange tilfeller være med å skaffe kontakt med en annen person, og styrke relasjonen mellom partene. Når lederen bruker humor i arbeidet, vil det bidra til et tettere samarbeid med medarbeiderne, som dernest vil gjøre de i stand til å yte mer (Spurkeland, 2012).

Resultatet fra undersøkelsen viser at lederne synes de har godt humør, og at de er flinke til å spre glede i avdelingen sin.

Goleman mener at en god latter og godt humør kan være til hjelp når en skal løse problemer. En glad og positiv holdning hjelper folk til å tenke bredere og friere, den gjør at kreativiteten øker og en finner andre løsninger på problemet (1999).

Vi forbinder ofte humor med smilende og glade mennesker. Denne egenskapen kjennetegner Spurkeland som varm humor. Motsetningen til varm humor er kald humor. Kald humor har til hensikt å såre eller skade andre. Det kan føre til en stor avstand mellom partene, og i verste fall kan det bryte ned en god relasjon (Spurkeland, 2012). Som menneske vet vi at det skal ikke så mye til for å skifte humør alt etter hvilken stemning en er i. Lederens formidlingsmåte kan oppfattes i en negativ tone som kan ødelegge forholdet. Humor i relasjonskompetanse sier mye om lederens akseptfaktor. Når medarbeiderne opplever positiv stemning og godt humør, vil det bidra til økt arbeidsglede. Ledere som både formidler og stimulerer til humor, vil spre positiv holdning inn i gruppen og påvirke organisasjonenes resultater.

Når vi ser på resultatet fra lederne i Hå har de scoret 6.66, som er en høy tilfredshet på humor. Medarbeiderne har vurdert lederne sine på en noe lavere score 6.23. Begge resultatene ligger innpå den grønne sektoren som gir lederne høy relasjonskompetanse på humor. Den totale scoren er høy, det vitner om god bruk og forståelse av humor på arbeidsplassen.

Differansen kan ha flere årsaksforklaringer. Enkelte av medarbeiderne kan oppleve leders humor som kald. Humor kan i enkelte tilfeller være vanskelig å forstå, og kan føre til usikkerhet på meningen bak.

Målingene som Spurkeland har gjort i sitt undersøkelsesresultat, viser at humor er den relasjonskompetansen som ledere får høyest score av sine medarbeidere (2012).

5.1.4 Dialogferdigheter i gruppe

Lederne har gitt seg selv en høy score på dialogferdigheter i gruppe. Denne dimensjonen handler om at leder skal få alle medarbeiderne til å engasjere seg i de ulike gruppemøtene. Lederne vurderte seg best på påstanden om at de «la vekt på å skape en god dialog i gruppen». Videre scoret lederne seg høyere enn medarbeiderne på følgende påstander: «gruppemøtene har høy grad av likeverdighet», «jeg viser interesse for de lavmælte», og «møtene er preget av spørsmål og aktiv lytting». Når leder eksempelvis har et personalmøte, svarer lederne at de er opptatt av god dialog, og at alle skal få komme med sine meninger.

Med dialog menes den likeverdige og balanserte samtale (Spurkeland, 2017, s. 55). Selv om det er leder som sitter med makten, skal kommunikasjonsformen være likeverdig mellom leder og medarbeider. Medarbeiderne har vurdert lederne med en lavere score, enn hva lederne har vurdert seg selv. Dette kan skyldes at de ikke opplever at det er god nok dialog på møtene. Avhengig av størrelsen på gruppene, vil ofte de som snakker mest nå frem med sine stemmer. De lavmælte blir ofte tause i store grupper. Det er leders ansvar å ha oversikten og se helheten, engasjere og utfordre deltakerne, før en kommer frem til en beslutning. Det er dette som er viktig i dialogferdigheter i grupper, at medarbeiderne blir delaktige og at de kommer frem til en konklusjon sammen. Dette tankesettet bygger opp under Carl R. Rogers metode for klientsentrert terapi. Han ville at den som eide problemet, skulle komme frem til løsning på problemet selv og ikke lederen eller terapeuten (Rognes, 1979). Når medarbeideren får være med i en beslutningsprosess, vil dette styrke samspillet mellom leder og den ansatte, og lagprestasjon skapes. Dersom medarbeiderne ikke opplever at det er høy grad av likeverdighet og interesse for de lavmælte, kan det være noe av årsaken til at de gir lavere score her.

Resultatet fra lederne viser en score på 6.60. I radarhjulet ligger denne scoren godt innenfor den grønne sektoren som sier høy tilfredshet på leders dialogferdigheter i gruppe. Medarbeiderne vurderte lederne sine til 6.00, som sier middels tilfredshet og aksept for leder.

Målinger fra Spurkeland sitt undersøkelsesresultat, viser at kvinner scorer høyere enn menn på ledelse av gruppedialog (2012). Siden denne variabelen ikke var tatt med i denne undersøkelse, vil jeg ikke få svar på om det er tilfellet i Hå.

5.2 Drøfting av medarbeidernes resultater

Medarbeiderne vurderer sine ledere best på resultatorientering, tillit, humor og prestasjon. Her vil jeg gå nærmere inn på resultatorientering og tillit.

5.2.1 Resultatorientering

Denne dimensjonen måler leders evne til å skape og levere resultater. Medarbeiderne scoret lederne best på påstanden at «leder leverer gode resultater». De andre påstandene var: «leder er resultatorientert», «min nærmeste leder stimulerer til at gruppen vår skal få gode resultater», «jeg er ikke i tvil om min nærmeste leders resultatkrav» og «leder har høye mål for resultatoppnåelse». Medarbeiderne har gitt lederne en score på 6.41, dette gir lederne en høy tilfredshet og aksept for dimensjonen resultatorientering.

Dette kan ha sammenheng med medarbeidernes opplevelser av at lederne har stort fokus på bedriftens resultater. Lederne blir målt på resultater og økonomi. En årsak til dette kan være new public management som ble innført i offentlig sektor på 1980 tallet og er fortsatt aktuell i dag. Det er leder som skal ha ansvaret for sin avdeling og påse at økonomi, resultat og kvalitet overholdes. Det stilles store krav til forsvarlighet og kvalitet i helse og omsorgstjenesteloven. Å sikre at forskrifter, lover og regler blir fulgt opp, er en leders ansvar. Hvis ikke leder klarer resultatkravene som forventes, kan deres posisjon som leder bli svekket. Derfor har leder et press på seg til å bevise at de klarer å nå målene og resultatene som stilles til dem. Dette er nok kjent for medarbeiderne, og det kan være en av grunnene til at de derfor scorer lederne sine høyt på resultatorientering.

I følge Spurkeland er ikke resultatorientering en direkte relasjonskompetanse, men den har en kontrollfunksjon for virkningen av de andre dimensjonene i relasjonskompetansen. Denne dimensjonen understreker at hensikten med relasjonskompetanse hos ledere, er at de skal skape resultater. Det er de relasjonsorienterte lederne som oppnår best resultater sier Spurkeland (2012). Det kan forstås dit hen at når medarbeiderne scorer lederne til høy tilfredshet på resultatorientering har lederne gode relasjonskompetanser på de 13 andre dimensjonene.

Her følger jeg ikke helt tankegangen til Spurkeland når han sier at resultatorientering er en kontrollfunksjon for alle de andre dimensjonene. Denne dimensjonen stiller spørsmål til medarbeiderne som går direkte på leders krav til å levere gode resultater og resultatoppnåelse. Kan det bety at resultatorientering faktisk handler om noe annet enn relasjonskompetanse? Kan det være at denne kontrollfunksjonen som Spurkeland hevder er en virkning for de andre dimensjonene, faktisk måler leders oppgaveorientering? Relasjonsledelse er ifølge Spurkeland en menneskeorientert lederstil, og ikke oppgaveorientert. Spurkeland mener at det er relasjonsorientert lederstil som er den mest effektive ledelsesformen som gir økt produktivitet blant medarbeidere og gode resultatoppnåelser (2017).

Ledergitter-modellen av Blake & Moutons hevder at lederstilen må både ta menneskelige hensyn og produksjonshensyn for at en skal oppnå effektivitet og resultat i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En lederstil som kun tar hensyn til medarbeiderne, og ikke oppgavene har ifølge ledergitteret en lederstil på 1.9. Denne lederstilen legger mest vekt på at medarbeiderne har det bra, oppgavene og produktiviteten blir nedprioritert. Motsatt vil en lederstil på 9.1, kjennetegnes av en leder som først prioriterer oppgavene og ønsket om å levere gode resultater. Hensynet til medarbeiderne må vike.

Blake & Moutons ledergitter-teori argumenterer at leder som tar like mye hensyn til både medarbeiderne og produksjonen, er den beste lederstilen 9.9. Denne lederstilen gir litt av begge deler. Leders oppmerksomhet er balansert på oppgavene og de ansatte. Teorien mener at oppgaveorientert ledelse er like viktig som relasjonsorientert ledelse. Til sammen vil det være med å fremme effektivitet og ansvarsfølelse hos medarbeiderne.

Når det gjelder resultatorientering som dimensjon i Spurkeland sitt relasjonskompetansehjul, mener jeg den handler mer om leders oppgaveorientering, enn en kontrollfunksjon over de andre dimensjonene.

5.2.2 Tillit

Etter resultatorientering, vurderer medarbeiderne at lederne deres er gode på tillit. Denne dimensjonen handler om leders evne til å bygge tillit med medarbeiderne. For at leder skal kunne oppnå innflytelse og påvirkning på medarbeiderne, er tillit helt avgjørende. Har man ikke tillit til hverandre, har man heller ikke mulighet for å oppnå relasjoner. Derfor er tillit så viktig for å oppnå kontakt og innflytelse med medarbeiderne.

Når lederen har klart å oppnå tillit blant sine medarbeidere, er det bygget en relasjon mellom dem. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse ifølge Spurkeland (2012). Lederen stoler på at medarbeideren gjør jobben sin, og medarbeideren vet hva som forventes av prestasjoner og atferd. Da er det ikke nødvendig at lederen kontrollerer alt og alle. Er det opparbeidet et tillitsforhold mellom leder og medarbeider, betyr det at partene stoler på hverandre. En medarbeider som til stadighet blir kontrollert av sin leder, vil føle at han ikke har tillit til å utføre jobben sin. En leder kan ikke hvile på at tillit og en god relasjon skal føre til at en ikke trenger kontroll. En leder må vite at oppgavene blir gjort, det er til slutt leder som har ansvar for at arbeidet blir utført på rett vis. Å opparbeide seg tillit, kan gjøres på flere måter. Ledere som er folkelige, tydelige og menneskelige samler tillit (Aadland, 2004, s. 19). Ledere som har et stort ordforråd og snakker som alle forstår, og gjerne med en god porsjon humor, trekker til seg personer. De er tydelige og forutsigbare ledere som kan gi trygghet og tillit til sine medarbeidere. Dersom leder viser tillit tilbake i form av at de delegerer og gir ansvar på arbeidsplassen, kjenner medarbeideren en tilfredsstillelse. Betyr det at en leder kan gi fra seg hele kontrollen, når tilliten er på topp? En leder som viser grenseløs tillit, blir kanskje litt for naiv? På den ene siden er det bra og viktig å vise tillit. På den andre siden er det leder som skal ha kontroll på alle oppgavene som skal utføres. Dersom medarbeideren får full frihet til å gjøre som han vil, kan resultatet gå i alle retninger. Aadland understreker viktigheten av å ha balanse mellom tillit og kontroll. Tillit skaper motiverte og kreative medarbeidere, mens kontroll er nødvendig for at organisasjonen henger sammen (Aadland, 2004). Det er leder som har makten og ansvaret for at driften er under kontroll.

En annen lederteori som baserer seg på tillit, er transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse kjennetegnes ved en leder som har evne til å skape et engasjement blant sine ansatte til å jobbe for organisasjonens verdier og mål. En leder som inspirerer sine medarbeidere og er troverdig i sin ledelse, vil kunne oppnå motiverte og produktive ansatte. Når leder fremstår som troverdig, er det rimelig å anta at medarbeider får tillit til leder. I følge Busch er det verdiene som knytter de sammen følelsesmessig, og at det er fundamentet for at de ansatte vil gjøre jobben (2012). Leders egenskap er få frem de gode egenskapene til medarbeiderne, løfte de opp til et høyere nivå og jobbe mot en felles visjon. Dette samarbeidet krever en god relasjon og tillit.

Tillit fikk en total score på 6.24 av medarbeiderne. Resultatet fra medarbeideren havner på grønn sektor, som gir lederne høy tilfredshet på tillit.

Målinger fra Spurkeland sitt undersøkelsesresultat, viser at tillit er den dimensjonen som leder oppnår høyt score på fra sine medarbeidere (Spurkeland, 2012). Det samsvarer med resultatet i Hå. Relasjonskompetansen tillit fikk en av de beste scorene fra medarbeiderne.

5.3 Differanse mellom leder- og medarbeiderresultatene

Ved å sammenligne svarene til leder og medarbeider, viser tabellen at det er størst differanse på dimensjonene konflikthåndtering, emosjonell modenhet, prestasjonshjelp og dialogferdigheter i gruppe. Prestasjonshjelp og dialogferdigheter i gruppe, har jeg diskutert tidligere i oppgaven. Jeg vil nå se nærmere på de konflikthåndtering og emosjonell modenhet.

5.3.1 Konflikthåndtering

Lederne mener de «tar konflikter på alvor», at de er «gode på å ta vanskelige samtaler», de har «evne til å mekle i vanskelige samtaler» og de er «uredde i konfliktsituasjoner».

Påstanden om at de «løser konflikter på irritasjonsstadiet» rangerte de nederst. Det er tydelig at medarbeiderne ikke deler samme oppfattelse av konflikthåndtering. De har vurdert lederne sine lavere på alle påstandene. I tråd med ledernes vurdering har de satt påstanden om at de løser konflikter på irritasjonsstadiet helt nederst. Total score fra medarbeiderne er 5.64 som er middels tilfredshet på leders relasjonskompetanse innen konflikthåndtering. Lederne i Hå scoret seg selv på 6.49. Differansen mellom svarene er 0.85.

Hva kan årsaken være at det er et så stort spenn mellom besvarelsene? På en arbeidsplass hvor mange jobber sammen, og en er avhengig av et godt samarbeid for å utføre gjøremålene, kan det lett oppstå små og store konflikter. Det er viktig at leder griper fatt i konfliktene før de eskalerer. Det kan begynne med små irritasjoner, som kan utvikle seg til et stort problem, hvis det ikke blir gjort noe med. Og det er kanskje her lederne i helse og sosial svikter? På en arbeidsplass med mange ansatte er det ikke alltid like lett for en leder å oppdage interne konflikter mellom ansatte. Det beste er at de det gjelder, klarer å ordne opp i konfliktene selv. Ofte når ikke konfliktene til lederen, før problemet er blitt stort. Eller det kan være at lederen ikke ser nødvendigheten av å gripe fatt i problemet når det er på irritasjonsnivået. Eikeland understreker viktigheten av å bruke ordet konflikthåndtering, og ikke konfliktløsning (2014). Konfliktløsning er resultatet, mens konflikthåndtering er prosessen og måten en håndterer konflikten på. Denne prosessen må leder ha kunnskap om, for å unngå dårlig håndtering av konflikter. En leder som ikke har kompetanse på å håndtere konflikter, kan komme til å skade relasjoner mellom medarbeiderne og skape et arbeidsmiljø som er lite produktivt. Konflikter som får utvikle seg, kan føre til helseproblemer og dårlig arbeidsinnsats blant medarbeiderne. Dette vil være i strid med arbeidsmiljølovens formål som sier at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende. Og at arbeidssituasjonen skal være meningsfylt med full trygghet mot fysisk og psykisk skadevirkning (AML § 1-1). For å redusere risikoen for destruktive konsekvenser og at medarbeiderne får dårlig helse og uteblir fra jobb, er det en leders plikt å ta konflikten på alvor. Medarbeiderne har gitt lederne en relativt lav score, 5.64 på konflikthåndtering. Dette resultatet havner på den gule sektoren i radarhjulet som angir middels tilfredshet og aksept for leders konflikthåndtering. Det kan være flere årsaker til dette. Blant annet at medarbeideren syns lederen mangler evne til å vise relasjonelt mot og ta tak i konflikten. Lederen må være trygg i sin rolle og tørre å gå inn i den vanskelige samtalen og vise emosjonell modenhet (Spurkeland, 2012).

Spurkeland sitt undersøkelsesresultat viser at medarbeidere gir ledere lav score på konflikthåndtering. I hans undersøkelse får ledere god vurdering på at de tar konflikter på alvor, men det er først når problemet har vokst seg så stort, at det blir vanskelig å håndtere konflikten tilslutt (2012). Den samme tendensen kan en lese ut fra Hå kommune sine resultater.

5.3.2 Emosjonell modenhet

Denne dimensjonen handler om følelser. Både egne og andres følelser. De fem påstandene som er under dimensjonen emosjonell modenhet, handler om at «lederen viser følelser på jobb», og «takler godt medarbeidernes følelser». Leder «setter seg inn i andres situasjoner», «kan lese utenpå folk hvordan de reagerer» og er «flink til å tolke sinnsstemning». Lederne i Hå scoret seg selv til 6.39, og medarbeiderne vurderte lederne sine til 5.60. Differansen mellom svarene er på 0.79.

Det er nokså stor differanse mellom besvarelsene fra leder og medarbeider. De to påstandene som har størst differanse er «min leder takler godt mine følelser» og «min nærmeste leder kan lese meg utenpå hvordan jeg reagerer». Å finne årsaken til at lederne mener de takler andre sine følelser godt, og kan lese utenpå hvordan folk reagere, er ikke mulig i en kvantitativ undersøkelse. En antagelse kan være at medarbeideren forventer at lederen skal kunne se og tolke hvordan hun har det akkurat den dagen. Medarbeideren kan ha hatt dette perspektivet, når hun har svart på undersøkelsen. Spurkeland mener leder må ha innsikt og forstå sitt eget følelsesregister, for å forstå medarbeiderens følelser. Når leder har evnen til å vise følelser på jobb og takler medarbeidernes følelser, er leder en relasjonell leder (2012).

Han hevder at ledere uten emosjonell basis mister grepet på ledelse (Spurkeland, 2012, s. 261). En leder har alt å vinne på å være åpen og emosjonell. Den leder som tørr å vise både sorg og glede overfor medarbeiderne, har emosjonell kunnskap og behersker ledelse på en positiv måte. Goleman mener at en leders primære oppgave er emosjonell, og at det derfor er av stor betydning at leder har emosjonell intelligens. En leders oppgave er både å håndtere medarbeidernes følelser og egne følelser. Da vil lederne få frem det beste i medarbeiderne. Det vil i neste omgang tenne et engasjement og glød hos medarbeiderne (Goleman et al., 2002). Goleman viste til en undersøkelse som konkluderte med at emosjonell intelligens er ferdigheter som gjør at gode ledere skiller seg ut fra gjennomsnittlige ledere (2002). Emosjoner og følelser, er noe som berører mennesker. Når en leder er ærlig og handler ut fra sine oppriktige følelser, handler leder på en relasjonell måte og vil nå langt. At en leder viser følelser, er positive egenskaper som medarbeider setter pris på.

Undersøkelsesresultatet fra Spurkeland viser at emosjonell modenhet scorer lavest av de 14 målte dimensjonene i relasjonskompetansene hos ledere. Emosjonell modenhet stiller store krav til menneskeorientering, og siden resultatene hans viste dårlig score på denne dimensjonen, er hans forklaring at det kan skyldes at fagrekrutterte ledere ikke oppnår stor tilfredshet på emosjoner (2012). I Hå kommune var også emosjonell modenhet en av dimensjonene som fikk lavest score av medarbeiderne. Det samsvarer med Spurkeland sitt resultat. Men om det skyldes en stor andel fagpersoner, det er det ikke grunnlag å si noe om i denne undersøkelsen da jeg ikke har med den kontrollvariabelen. I radarhjulet ligger resultatet på den gule sektoren som er middel tilfredshet og aksept for leders kompetanse i emosjonell modenhet.

5.3.3 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse var den eneste dimensjonen medarbeiderne vurderte lederne med en høyere score, enn hva lederne gjorde selv. Spurkeland mener menneskeinteresse er den viktigste kompetansen for å forstå helheten i andre mennesker. Jeg velger dermed å se nærmere på denne dimensjonen. Helheten gjelder ikke bare i den tiden ansatte er på jobb. Den gjelder i et 24-timers perspektiv. Det kan være hva medarbeiderne er opptatt av, eller utfordringer som vedkommende har på privaten. En leder bør ha litt kjennskap til den private siden hos medarbeiderne, dersom det er noe som må tas hensyn til i jobbsammenheng.

Menneskeinteresse måler i hvilken grad lederen «engasjerer seg i medarbeideren», «setter pris på», er «positivt nysgjerrig» og «viser interesse for den ansatte». Det handler om å kjenne til, og ha innsikt i medarbeidernes livssituasjon og kompetanse. Spurkeland mener at lederen må ha genuin interesse for å jobbe med mennesker. Det er her relasjonen blir etablert og bygges videre. Da var det interessant at medarbeiderne scoret lederne høyere enn hva lederne gjorde om seg selv. Medarbeiderne mente at lederen hadde veldig god kjennskap til deres kompetanse. Og likeens mente de at lederen kjente til livssituasjonen deres. En høy score på påstanden om kompetanse, kan være at en leder er pliktet til å vite hvilken kompetanse medarbeiderne har for å sikre en forsvarlig drift i avdelingen. Det er ikke sikkert at lederen vet like mye om kompetansen eller ferdighetene til den enkelte i utførelsen av et arbeid. En leder som kjenner til medarbeiderens livssituasjon støtter oppunder Spurkeland sitt engasjement for 24 timers mennesket. Det er ikke bare den tiden medarbeideren er på jobb som leder skal

interessere seg for. Leder skal vite noe om livet utenfor arbeid. Hva medarbeider er opptatt med og hvilke interesser vedkommende har på fritiden, er en fordel at lederen vet noe om for slik å forstå noe av livsløpet til medarbeideren. Det kan være en privat årsak til at medarbeideren oppfører seg på en spesiell måte eller er mye borte fra jobb, som en leder bør vite noe om for å vise støtte og eventuelt gi veiledning. Arbeid og fritid utgjør summen av helheten i ethvert menneske sin livssituasjon. Lederen må innlede til gode samtaler, slik at leder kan bli kjent med medarbeideren. Dette åpner opp for dialog. Da har leder større mulighet til å veilede, være coach, gi råd og prestasjonshjelp. Terskelen for gode samtaler om vanskelige tema går lettere, når leder bryr seg om livssituasjon og det krevende 24-timerslivet. Spurkeland hevder at dersom ledere lykkes med å bli en verdifull samtalepartner, vil medarbeideren moralsk godkjenne leder som veileder, og leder oppnår større aksept (2012). På den andre siden kan en stille spørsmål om hvorfor skal leder ha kjennskap om hva medarbeiderne driver på med på fritid. Hva er hensikten? Kan det hende at ledere som skal vite mye om medarbeiderne risikere at jobben i for stor grad invaderer privatsfæren til den ansatte? Og at lederne får en rolle som terapeut? Ansatte kan ha en opplevelse av å brette ut hele livet sitt. Det er ikke alt medarbeidere ønsker at ledere skal vite. Fra et arbeidsgiverperspektiv forventes det at ansatte skiller mellom jobb og privatliv i arbeidsutøvelsen. Er det rette krav å stille til ledere at en skal være både venn, terapeut og sjelesorger? Lederrollen kan antas å bli mer kompleks enn nødvendig.

Medarbeiderne scorete lederne 6.15, som gir lederne en høy tilfredshet på relasjonskompetansen menneskeinteresse. Det kan tyde på at medarbeiderne vurderer sin leder til å ha interesse for hver enkelt. Et moment som kan ha betydning for at medarbeiderne scorete lederne høyere på menneskeinteresse, er at Hå er en relativt liten kommune, der flere kjenner hverandre eller vet om hverandre. Mange av de ansatte er fra Hå, og det gjør at mange kjenner hverandre fra før. Det kan være lettere å finne en ledetrå eller et tema til samtale og dialog, dersom leder kjenner til eller vet litt om medarbeideren sin livssituasjon fra før. Et annet moment kan være at ledere har personlige egenskaper som får medarbeiderne til å føle seg vel når de er sammen. Noen ledere er god på å gi ansatte oppmerksomhet, og at de på den måten føler seg ivaretatt og sett av lederen sin.

5.4 Kontrollvariabler lederne og medarbeiderne

Av lederne er det 61% som har jobbet mer enn 11 år i kommunen. Den sier ikke noe om hvor mange år de har vært leder, kun antall år totalt i kommunen. Derfor kan det være ledere som både har jobbet som medarbeider og leder. Det er ikke sjelden innenfor helse og sosial at en ansatt begynner som for eksempel sykepleier eller vernepleier på en avdeling, og etter noen år med erfaring søker de seg til en lederstilling. Men dette sier ikke denne spørreundersøkelsen noe om.

Av medarbeidere er det 47% som har jobbet mer enn 11 år i kommunen. Det er en relativt høy andel av ansatte som har jobbet så pass lenge i kommunen. Det kan tolkes dit hen at de trives godt, alternativt at det på et relativt lite sted er få arbeidsplasser å velge mellom.

I tabellen som viser oversikten over hvor mange som har deltatt på kurs, eller tatt videreutdanning i relasjonsledelse, lederutviklingsprogram er det stor variasjon. Av 18 ledere er det 15 personer som har en eller annen kompetanse i relasjonsledelse, det vil si 83 %. Av medarbeiderne derimot, er det kun 11 personer som har kompetanse innenfor relasjonsledelse. Det utgjør 6.9% av medarbeiderne. Det kan tyde på at kommunen satser på relasjonsutvikling blant lederne og ikke medarbeiderne.

Det var interessant å se at ledere som hadde kunnskap om relasjonsledelse scoret høyere enn de som ikke hadde det. Lederne ga seg selv en score på 6.16, og av de som ikke hadde kunnskap om relasjonsledelse var scoren på 5.95. En kan tolke tallene slik at jo mer kjennskap en har til relasjonsledelse, desto større relasjonskompetanse har lederne. Dette underbygger Spurkeland sin teori som hevder at relasjonskompetansen kan trenes opp. Og at det vil være avgjørende for leders mulighet til å påvirke medarbeiderne i en positiv retning (2012). Det kan ha vært intensjonen til rådmannen i Hå da hun startet opp lederutviklingsprogrammet, at lederne skulle få en felles forståelse av relasjonsledelse.

Det var den nye rådmannen i Hå som ønsket at kommunen skulle ha visjon og verdier som var lett å huske, og som skulle gjennomsyre alle ledd i organisasjonen. Rådmannen er en typisk transformasjonsleder. Sammen med sine ledere og politikere utviklet rådmannen en felles visjon og verdier. Visjonen og verdiene ser vi ansatte igjen i hele organisasjonen. Rådmannen

mente at organisasjonsverdier er veien å gå for å jobbe mot et felles mål. For at dette skal forankres ned til hver avdeling, startet personal og organisasjonsavdelingen med lederutviklings program. Dette lederutviklingsprogrammet fokuserer på lederegenskaper og blant annet transformasjonsledelse. Det er langt flere ansatte som nå kjenner et eierforhold til organisasjonsverdiene enn tidligere.

Tabell 4.4.3

| Dag eller turnus arbeider | Antall medarbeidere | Gj.snitt 14 dimensjoner |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|
| Dag | 71 | 6.29 |
| Dag og kveld | 74 | 5.84 |
| Dag, kveld og Natt | 4 | 6.80 |
| Natt | 10 | 4.31 |

Tabell 4.4.3 ovenfor viser hvor mange medarbeidere som arbeider de ulike tidene på døgnet og hvordan de scorer lederne sin på relasjonskompetanse. 71 av medarbeiderne jobber dagtid. De gir lederne en gjennomsnittlig score på 6.29.

74 ansatte går turnus dag og kveld, og de scorer lederne sine 5.84. Nattevaktene som ikke går dag eller kveld, har den laveste scoren på 4.31. Scoren på relasjonskompetanse blir lavere når medarbeiderne går turnus. Bortsett fra de som går tredelt turnus, som har scoret lederne sine på 6.80. Det er en relativt høy score sammenlignet med de andre. En årsak til dette kan være at det er få respondenter.

Utvikling av relasjoner krever tid i sammen. Dette er en utfordring når medarbeidere går turnus. De møter ikke lederen sin så jevnlig som dagarbeidere. Og enda mindre nattarbeidere som sjelden møter lederen sin. Dersom leder vil opprettholde en relasjon til alle sine medarbeidere om de går dag, kveld eller natt, må leder prioritere tid med dem.

Nærhetsfaktoren er viktig for å skape kontakt og relasjon. Hvordan en medarbeider vil

definere sin leder, handler mer enn bare hvor ofte de møtes. Spurkeland kaller det for lederens A-faktor eller aksept. Det er medarbeiderens emosjonelle og moralske oppfattelse av leder som avgjør hvor stor eller liten aksept han har (Spurkeland, 2012). Det kan være små nyanser som smil, latter, sinne, strenghet og videre, som skiller en god leder fra en dårlig. Det er følelser som påvirker medarbeider og som avgjør hvilken aksept de gir lederen sin. En årsak til at scoren på relasjonskompetanse minker når arbeidstiden er turnus, kan henge sammen med nærhetsfaktor. Jo mindre nærhet og fysisk kontakt med leder, jo mindre vet medarbeideren om lederens relasjonskompetanse. En annen forklaring kan være at en medarbeider som ikke møter lederen så ofte, baserer sine svar på avstandsforholdet. Medarbeideren sine følelser og inntrykk av lederen er positive, de blir ikke utfordret slik som kanskje dagarbeidere som møter sin leder jevnlig. De gir sine ledere stor aksept og scorer de høyt på relasjonskompetanse.

5.5 Sammenligne Hå med Vest-Agder, Risør og Tvedestrand og Spurkeland

Tabell 5.5.1 Ledere i Hå og rektorer i Vest-Agder sine resultater

| Dimensjoner i relasjonskompetanse | Leder Hå | Rektor Vest-Agder |
|-----------------------------------|----------|-------------------|
| Menneskeinteresse | 5.92 | 6.28 |
| Tillit | 6.44 | 6.46 |
| Dialog individ | 6.14 | 6.44 |
| Tilbakemelding | 5.93 | 6.28 |
| Dialog gruppe | 6.60 | 6.93 |
| Relasjonsbygging | 6.38 | 6.60 |
| Synlighet | 6.06 | 6.56 |
| Utvikling/Motivasjon | 6.13 | 6.34 |
| Kreativitet | 6.44 | 6.76 |
| Konflikthåndtering | 6.49 | 6.94 |

| | | |
|---------------------|------|------|
| Emosjonell | 6.39 | 6.78 |
| Humor | 6.66 | 7.14 |
| Prestasjonshjelp | 6.81 | 6.95 |
| Resultatorientering | 6.65 | 6.55 |
| Totalt | 6.36 | 6.64 |

Masterstudent Lise Eiken foretok en undersøkelse i 2016, av rektorer sin relasjonskompetanse i 15 kommuner i Vest-Agder fylke. Utvalget var 103 rektorer som representerte 103 grunnskoler. Det er interessant å gjøre en sammenligning for å se om det er stor forskjell på ledere i helse og sosial, kontra rektorer på skole. Gjennomsnittsscoren viser at rektorene skårer seg selv noe høyere enn lederne i helse og sosial. Rektorene scorer best på dimensjonen humor, prestasjonshjelp, konflikthåndtering og dialogferdigheter gruppe. Og lederne i Hå scorer best på prestasjonshjelp, humor, resultatorientering og dialogferdigheter i gruppe. Dimensjonene prestasjonshjelp, humor og dialogferdigheter i gruppe går igjen hos både lederne og rektorene. Det er kun to dimensjoner som skiller resultatene fra faggruppene, og det er konflikthåndtering og resultatorientering. Rektorene anser seg selv som bedre enn lederne å håndtere konflikter, og lederne vurderer seg som bedre på resultatorientering enn rektorene.

Lederne sin totale score er 6.36 og rektorene 6.68. Det var ikke den store forskjellen. Begge resultatene er på grønn sektor i radarhjulet, som er høy tilfredshet på ledelse.

Tabell 5.5.2 Medarbeidere i Hå og medarbeidere i Risør og Tvedestrand

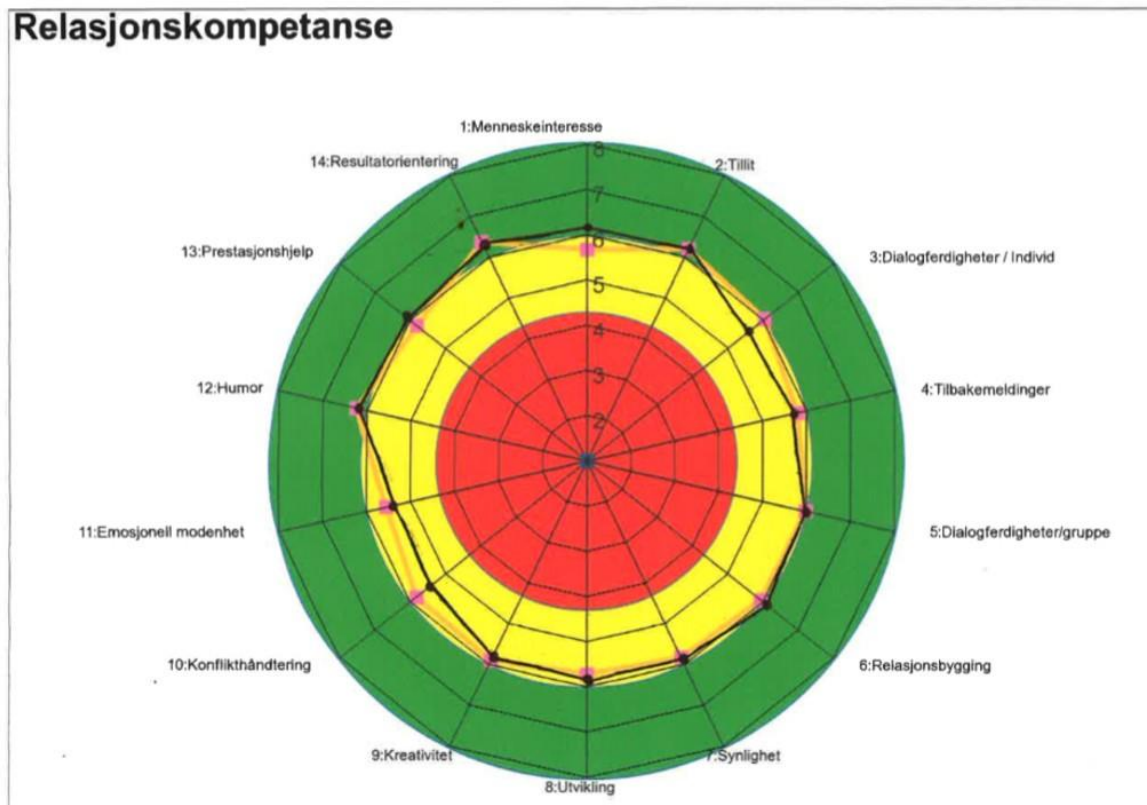
| Dimensjoner i relasjonskompetanse | Medarbeider Hå kommune | Medarbeider Risør og Tvedestrand |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Menneskeinteresse | 6.15 | 4.90 |
| Tillit | 6.24 | 5.00 |

| | | |
|----------------------|------|------|
| Dialog individ | 5.56 | 4.80 |
| Tilbakemelding | 5.72 | 5.00 |
| Dialog gruppe | 6.00 | 5.20 |
| Relasjonsbygging | 6.11 | 4.80 |
| Synlighet | 5.94 | 4.60 |
| Utvikling/Motivasjon | 5.98 | 4.80 |
| Kreativitet | 5.91 | 4.70 |
| Konflikthåndtering | 5.64 | 4.70 |
| Emosjonell | 5.60 | 4.60 |
| Humor | 6.23 | 5.60 |
| Prestasjonshjelp | 6.16 | 5.30 |
| Resultatorientering | 6.41 | 5.00 |
| Totalt gj.snitt | 5.98 | 4.93 |

Masterstudent Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen gjennomførte i 2016 en undersøkelse av medarbeidere i Risør og Tvedestrand kommune. Utvalget var 126 ansatte fra både sykehjem og hjemmetjenesten. Dette er fra samme tjenestoområde som representantene fra Hå. Risør og Tvedestrand sine medarbeidere scorer sine ledere best på humor, prestasjonshjelp, dialogferdigheter i gruppe og tillit. Medarbeiderne i Hå scorer sine ledere best på resultatorientering, tillit, humor og prestasjonshjelp. Medarbeiderne i alle tre kommunene, mener at lederne er gode på humor, prestasjonshjelp og tillit. Ellers mener Risør og Tvedestrand at deres ledere er gode på dialogferdigheter i grupper, mens Hå mener at lederne er gode på resultatorientering. Totalt gjennomsnitt viser at medarbeiderne i Hå scorer lederne best med 5.98, mens Risør og Tvedestrand scorer sine lederene sine på 4.93. I radarhullet havner de begge på gul sektor som viser middels tilfredshet for leder relasjonskompetanse. Differansen mellom kommunene var relativt stor 1.05. Det som kan forklare forskjellen i score, er at undersøkelsen i Risør og Tvedestrand ble sendt ut til alle medarbeidere som arbeidet turnus. De oppgir dette som svakhet ved undersøkelsen at

respondentene arbeider 3-delt turnus og at det er mange deltidsstillinger. Det vil si at det kan være flere medarbeidere som sjelden treffer sine ledere. Dette funnet er med å underbygge påstanden i tabell 4.4.3 som viser at jo mer nærhet medarbeideren har til sin leder, jo bedre er relasjonen mellom leder og medarbeider.

Figur 5.5.3 Medarbeidere i Hå og Spurkeland sine medarbeidere



Figur 5.5.3

Resultatet fra Jan Spurkeland sin relasjonskompetanse viser medarbeidere som har vurdert sine ledere både i privat og offentlig sektor. Det er den rosa/oransje streken som viser resultatene hans. Siden jeg kun fikk resultatet overført på pdf i radarhjulet, har jeg ikke scoren angitt i tallverdier. Derfor blir det med øyemål at jeg ser at den største scoren i Spurkeland sine resultat er resultatorientering, humor og tillit. Det er nøyaktig de samme dimensjonene som medarbeidere i Hå gir sine ledere høyest score.

6 Oppsummering

Jeg vil i dette kapittelet trekke noen slutninger ut i fra de funnene som er fremkommet i undersøkelsen. Målet med undersøkelsen var å få et bilde av hvordan ledere i tjenesteområde for helse og sosialsaker vurderte sin relasjonskompetanse, samt kartlegge hvordan medarbeiderne vurderte relasjonskompetansen til sine ledere. Undersøkelsen tok sikte på å kartlegge hvordan lederne vurderte seg selv på de 14 dimensjonene i Spurkeland sin relasjonskompetanse modell og hvordan medarbeiderne vurderte sine ledere på de samme dimensjonene. Ved å undersøke både leder- og medarbeiderperspektivet, kan en sammenligne og se i hvilken grad det er samsvar mellom disse.

Et viktig funn er at lederne vurderer sin totale relasjonskompetanse høyere enn medarbeiderne. Dette resultatet samsvarer med Spurkeland sin erfaring som sier det er vanlig at ledere scorer seg selv høyere enn hva medarbeidere gjør om sin leder (Spurkeland, 2012). Leder ønsker å fremstå som en god leder. Som mennesker er vi ikke nøytrale når vi skal beskrive oss selv. Vi ønsker at menneskene rundt oss skal synes godt om oss. Da er det naturlig at leder graderer seg høyt, slik de subjektivt oppfatter seg selv. Aadland mener at « å bli en troverdig leiar er fullstendig utanfor vår eigen kontroll» (Aadland, 2004, s. 11). En leder kan ikke kontrollere hvordan hun blir oppfattet av ansatte. Medarbeiderne som ser og erfarer lederne kan gi en oppriktig oppfattelse av hvordan de vurderer leders relasjonskompetanse. For å få en bredere kunnskapsgrunnlag var det nødvendig å undersøke både ledere og medarbeidere sine vurderinger.

Et annet viktig funn i undersøkelsen var at av de 14 dimensjonene scoret lederne seg selv høyest på prestasjonshjelp, humor, resultatorientering og dialogferdigheter i gruppe. Medarbeiderne vurderte lederne best på resultatorientering, tillit, humor og prestasjonshjelp. Det er ikke fullt samsvar i type dimensjon og vektning, men resultatorientering, humor og prestasjonshjelp er på topp og felles for begge gruppene. Det er et interessant funn at både lederne og medarbeiderne mener at leder er best på å skape resultater, bruke humor og være støttende på arbeid.

Spurkeland hevder at den siste dimensjonen i radarhjulet resultatorientering er en kontrollfunksjon over de 13 første dimensjonene. Det kan stilles spørsmål ved Spurkeland sin

definisjon her. Resultatorientering er riktig nok ikke en relasjonskompetanse, men den er heller ikke en kontroll for å se om det er en sammenheng mellom relasjonskompetanse og evne til å oppnå og levere resultater. Jeg mener at dimensjonen resultatorientering måler leders evne til å skape resultater. Den måler leders oppgaveorientering.

Andre viktige funn er at emosjonell modenhet og dialogferdigheter individ var de to dimensjonene hvor medarbeiderne vurderte lederne til å være svak. Emosjonell modenhet er den mest krevende relasjonskompetansen. Det kan være krevende for lederne å vise følelser på jobb. Dialogferdigheter på individ nivå krever mer av en leder enn dialogferdigheter i gruppe. Denne relasjonskompetansen kan trenes opp. Menneskeinteresse, som Spurkeland hevder er et grunnleggende element i relasjonsledelse, var den eneste dimensjonen medarbeiderne vurderte lederne til å være bedre på, enn hva lederne selv vurderte. Det var en interessant og er en positiv tilbakemelding til lederne i Hå.

Resultatene fra Vest-Agder sammenlignet med Hå, viser at rektorene scoret seg høyere enn lederne i Hå. Rektorene vurderte seg selv til å være best på humor, prestasjonshjelp og konflikthåndtering.

Resultatene fra Risør og Tvedestrand, sammenlignet med Hå, viser at medarbeiderne i Hå var mer fornøyd med lederne sine enn medarbeiderne i Risør og Tvedestrand. Medarbeiderne i Risør og Tvedestrand scoret sine ledere best på humor, prestasjonshjelp og dialog i grupper.

Undersøkelsen gir ikke grunnlag for å forklare forskjellen mellom Hå, Vest-Agder, Risør og Tvedestrand.

Resultatene fra Spurkeland sine tidligere undersøkelser og medarbeiderne i Hå samsvarer på hvilke dimensjoner som de mente lederne var best på. Det var resultatorientering, humor og tillit.

Studiet bekrefter at lederne vurderer sin relasjonskompetanse høyere enn hva medarbeiderne gjør om sin leder. Selv om medarbeiderne gir lederne en lavere score, viser resultatet at de mener at lederne har middels god tilfredshet på relasjonskompetanse. I forhold til Spurkelands sine resultater virker disse også veldig sammenfallende.

Leder og medarbeider har ulike perspektiv på relasjonskompetanse ved vurdering av de 14 dimensjonene. Medarbeidernes vurdering er en målestokk for lederne. Dersom lederen ønsker å høyne middels til høy tilfredshet, må lederne jobbe med å øke relasjonen til sine medarbeidere.

Viser denne undersøkelsen at det nytter å satse på lederutviklingsprogram og utdannelser innen relasjonsledelse? Undersøkelsen viser ikke om medarbeidernes vurdering av ledere varierer i forhold til om lederne har hatt kurs i relasjonskompetanse eller ikke.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Relasjonsledelse er menneskeorientert ledelse. Den har som formål å påvirke og gjøre andre gode (Spurkeland, 2017). Det vil si at ledelse foregår gjennom og sammen med medarbeiderne. Den kvaliteten på relasjonen som oppstår mellom leder og medarbeider, vil bidra til å påvirke resultatet i organisasjonen på en positiv måte forutsatt at relasjonen er god. Spurkelands forskning konkluderer med at for lederne er det helt avgjørende at de har relasjonskompetanse. Han mener at relasjonskompetansen er kjernen i ledelse av mennesker (Spurkeland, 2017). En leder må ha menneskelig innsikt for å vite hvordan hun kan påvirke ansatte til å yte sitt beste.

Resultatet fra studiet viser at det er en sammenheng mellom leder og medarbeiders svar på hvilke relasjonskompetanser som scorer høyest. Leder og medarbeider har gitt resultatorientering, prestasjonshjelp og humor høy score. Dersom lederne ønsker å bli bedre på andre dimensjoner og løfte relasjonskompetansen sin et hakk opp, må det være å trene opp de dimensjonene som scores lave. Slik som dialogferdighet individ, emosjonell modenhet og konflikthåndtering.

Jeg ble positivt overrasket over at relasjonskompetansen blant lederne i Hå var god. Det at lederne scoret seg selv på høy tilfredshet og at medarbeiderne vurderte lederne til middels tilfredshet, var bra. Det forteller meg at lederne i tjenestoområde for helse og sosialsaker er relasjonsorienterte. Det er en positiv tilbakemelding til lederne, som kan stå i et krysspress fra øvrig ledelse og egne ansatte. New Public Management preger offentlig sektor med målkrav, styring, konkurranse og stor vekt på ansvarliggjøring. Leder skal forholde seg til ulike

styringsverktøy, lovkrav, budsjett, juss, etikk og øvrige forventninger fra eksterne og interne parter. Disse kravene gjør at lederne får mindre tid til relasjonell ledelse. Derfor var det veldig positive resultater for Hå.

Relasjonsledelse blir som oftest målt kvantitativt. Det kunne vært interessant å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og fått utdype svarene til ledere og medarbeidere.

Jeg har fått resultatene fra både leder- og medarbeiderperspektiv. Det gjør at jeg kan trekke videre slutninger enn om jeg kun hadde sett på ledere. Jeg får et bilde av hvordan medarbeiderne vurderer sine ledere.

I denne oppgaven er relasjonskompetanse vektlagt, og i mindre grad hvor krevende det kan være å drive relasjonsledelse. En relasjon må drives frem av begge parter. Ansatte har et eget ansvar for å motivere seg selv i arbeidsoppgavene. Leder- og medarbeideransvar går begge veier, det bør være en vekselvirkning. Får lederne for stor rolle hvis en følger Spurkeland sin teori? Det vil alltid være et sett med ulike måter å drive relasjonsledelse på med ulike vektlegging ut ifra situasjonen og leders evne og kompetanse. Det vil og være ulike handlingsmåter som vektlegges alt etter organisasjon/produksjon.

Jeg vil konkludere med å si at lederne i Hå er gode på relasjonskompetanse. Det kan vi slå fast ut ifra medarbeiderne sin besvarelse. Det som hadde vært interessant, var å gjennomføre denne undersøkelsen før kommunen startet med lederutviklingsprogrammet. Og etter at alle lederne hadde fullført programmet. Da kunne en sett i hvilken grad lederutviklingsprogrammet hadde påvirkning på ledernes relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Det får vi ikke svar på, men det som fremkommer av resultatene her, er at lederne i Hå viser at de bryr seg om sine medarbeidere. Relasjoner er viktig for dem, og de har fått en vurdering av sine ansatte som gir dem en god score på relasjonskompetanse.

Løgstrup uttrykker det så fint på denne måten: «Den enkelte har aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskes liv i sine hender» (2008).

7 Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren* (Samlagetets bøker for høgare utdanning). Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Hva er, Bind 44). Oslo: Universitetsforl.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4rd ed. utg.). New York: Free Press.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Ekeland, T.-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse : for helse- og sosialarbeidere* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Espedal, G. & Keeping, D. (2010). *Ros : om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Goleman, D. & Bielenberg, T.-J. (1999). *Emosjonell intelligens : å tenke med hjertet* (Emotional intelligence, 2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. & Vallevik, K. (2002). *Positiv ledelse : den emosjonelle intelligensens makt* (Primal leadership). Oslo: Damm.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A. (2007). *Introduksjon til SPSS : versjon 14, 15 og 16*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Løgstrup, K. E. (2008). *Den etiske fordring* (3. udg. utg.). København: Gyldendal.
- Rognes, W. (1979). *Carl Rogers* (Personlighedens psykologi). København: Forum Dreyer.

Selznick, P., Smith, J.-A. & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap* (Leadership in administration). Oslo: Tano Aschehoug.

Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp : hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforl.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Masteroppgaver:

Lisa Eiken (2016). *Relasjonsledelse og måloppnåelse i skolen*. (Masteroppgave i statsvitenskap og ledelsesfag, Universitetet i Agder), Agder: Universitet. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/.../Eiken%2C%20Lisa.pdf?...> av L Eiken - 2016

Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen (2016). *Relasjonskompetanse blant ledere i Risør og Tvedestrand kommune*. (Masteroppgave i statsvitenskap og ledelsesfag, Universitetet i Agder), Agder: Universitetet. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/.../Karlsen%2C%20Hannelore.pdf?...>

av H Karlsen - 2016

Nettsider:

Risan, H (2012). *Dyadisk Lederskap*. Magma-Econas tidsskrift for økonomisk ledelse, 2/2012 (67-74). Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap> (sett 06.11.17).

Horverak, J.G. (2005). *Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet*. Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 3/2005. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet> (sett 06.11.17).

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. LOV-2005-06-17-62 Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

8 Vedlegg

8.1 Informasjonsskriv

«Spørreundersøkelse angående leder – medarbeider relasjon»

Mitt navn er Marianne Bjorland, og jeg holder på med min avsluttende masteroppgave ved VID-vitenskapelig høgskole i Oslo. Tema for oppgaven min er betydningen av relasjonskompetanse for ledere og medarbeidere. For å utforske dette temaet vil jeg gjennomføre en spørreundersøkelse blant ledere og medarbeidere fra tjenesteområdene helse og sosial.

Det vil ta ca 6- 8 minutter å besvare spørreundersøkelsen. Ber om svar innen 31.12.2017

Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Alle svarene vil bli anonymisert. Det vil altså ikke være mulig å koble dine svar til deg som person. Det vil heller ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoners svar i masteroppgaven.

Når jeg har analysert alle dataene, vil personopplysningene blir slettet.

Det er frivillig å delta i studiene, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Ved å besvare spørre undersøkelsen gir du ditt samtykke til å delta.

Dersom du har spørsmål eller ønsker ytterligere informasjon om undersøkelsen, ta kontakt med Marianne Bjorland på telefon 41 53 27 86 eller epost: mabj@ha.kommune.no.

Eller du kan ta kontakt med veileder Tone Lindheim (høgskolelektor), telefon 91 65 65 05 eller epost tone.lindheim@vid.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

8.2 Godkjennelse fra NSD



Tone Lindheim
PB 184 Vinderen
0319 OSLO

Vår dato: 24.11.2017

Vår ref: 56291 / 3 / TAL

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 30.09.2017 for prosjektet:

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>56291</i> | <i>Leder - medarbeider relasjon</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>VID vitenskapelig høyskole, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Tone Lindheim</i> |
| <i>Student</i> | <i>Marianne Bjorland</i> |

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Ved prosjektslutt 02.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Trine Anikken Larsen

Kontaktperson: Trine Anikken Larsen tlf: 55 58 83 97 / Trine.Larsen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marianne Bjorland, mabj@ha.kommune.no

8.3 Kontrollvariabler

Demografiske spørsmål

1) Hvor mange år har du jobbet i kommunen?

0- til 5 år

6 til 10 år

mer enn 11 år

2) Hvilken turnus går du?

Kun dag

Dag og kveld

Dag, kveld og natt

Kun natt

3) Har du deltatt på kurs eller tatt vider utdanning i relasjonsledelse?

Ja

Nei

4) Har du deltatt på andre lederutviklings program?

Ja

Nei

8.4 Spørreskjemaer

«Spørreundersøkelse angående leder – medarbeider relasjon»

Tema 1

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg kjenner til mine nærmeste medarbeideres livssituasjon

Jeg har god innsikt i mine medarbeideres kompetanse

Jeg involverer alle mine medarbeidere i mål og strategiarbeid

Jeg er en god coach for laget mitt

Jeg utnytter lagets kompetanse til smarte samspill

Tema 2

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg spør ofte mine medarbeidere om råd

Jeg viser mine medarbeidere tillit

Jeg delegerer oppgaver og ansvar slik medarbeiderne selv ønsker

Jeg gir stor frihet til å utføre oppgaver slik medarbeiderne selv ønsker

Jeg kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring

Tema 3

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg liker å ha medarbeidersamtaler

Jeg er god til å lytte aktivt

Jeg er ikke redd for å stille nærgående spørsmål

Jeg ser på samtalen som min viktigste arbeidsform

Jeg gir medarbeiderne mye tid og påvirkning i våre samtaler

Tema 4

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg gir ærlige tilbakemeldinger om medarbeidernes gode prestasjoner

Jeg gir ærlige tilbakemeldinger om medarbeidernes svake prestasjoner

Mine medarbeidere er sjelden i tvil om hva jeg mener om deres jobbutførelse

Jeg er god til å ta imot ros

Jeg er god til å ta imot ris

Tema 5

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

I min gruppe legger jeg vekt på å skape en god dialog

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

I mine gruppemøter er det høy grad av likeverdighet

Jeg viser god interesse for de lavmælte i våre møter

Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting

Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner

Tema 6

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen

Jeg er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere

Jeg er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere

Jeg er god i møte med nye mennesker

Jeg vil foretrekker et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak

Tema 7

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg er synlig i egen bedrift/enhet

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg avsetter tid til kontakt med alle i min enhet/avdeling

Jeg oppsøker hver medarbeider ofte

Jeg regnes for å være opptatt av synlig ledelse

Jeg er lett tilgjengelig for mine medarbeidere

Tema 8

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg vet å verdsette mine medarbeideres kvalifikasjoner

Mine medarbeideres utvikling blir godt ivaretatt

Jeg gir systematisk veiledning og støtte til mine medarbeidere

Jeg opplever at jeg motiverer mine medarbeidere

Jeg opplever at jeg skaper motivasjon til å yte mer

Tema 9

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg er våken for ideer og forslag fra mine medarbeidere

Jeg utnytter enhetens kreative kapasitet

Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til nytenkning

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg etterspør medarbeidernes kreative evner

Jeg ser at samholdet mellom meg og mine arbeidere blir styrket gjennom skapende arbeid

Tema 10

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Hos meg blir konflikter tatt på alvor

Jeg unnviker ikke vanskelig samtaler

Jeg har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold

Jeg er uredd i konfliktsituasjoner

Jeg løser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet

Tema 11

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg kan vise følelser på jobben

Jeg takler godt andres følelser

Jeg er god til å sette meg inn i andres situasjon

Jeg kan lese utenpå folk hvordan de reagerer

Jeg er flink til å tolke sinnsstemninger

Tema 12

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Humor får godt spillerom hos oss

Jeg stimulerer god humor i vår enhet

Jeg bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming

Jeg vil at min humor skal få mine medarbeidere til å slappe av

Jeg opplever at jeg skaper en lett tone i miljøet vårt

Tema 13

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg er en hjelpsom person

Jeg gjør ofte andre gode

Jeg gir ofte andre del i æren av gode prestasjoner

Jeg får andre til å prestere bedre

Jeg gir støtte for at medarbeidere skal prestere bedre

Tema 14

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg er resultatorientert

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg leverer gode resultater

Jeg stimulerer gruppen min til gode resultater

Ingen i min gruppe er i tvil om mine resultatkrav

Jeg har høye mål for resultatoppnåelse

«Spørreundersøkelse angående medarbeider-leder relasjon

Tema 1

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder kjenner til min livssituasjon

Min nærmeste leder har god kjennskap til min kompetanse

Min nærmeste leder involverer meg i mål og strategiarbeid

Min nærmeste leder er en god veileder for laget sitt

Min nærmeste leder utnytter lagets kompetanse til smarte samspill

Tema 2

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder spør meg ofte om råd

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder viser meg tillit

Min nærmeste leder delegerer oppgaver og ansvar slik at jeg er tilfreds

Min nærmeste leder gir meg frihet til å utføre oppgaver slik jeg ønsker

Min nærmeste leder kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring

Tema 3

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder liker å ha medarbeidersamtaler

Min nærmeste leder er god til å lytte aktivt

Min nærmeste leder er ikke redd for å stille nærgående spørsmål

Min nærmeste leder ser på samtalen som en viktig arbeidsform

Min nærmeste leder gir meg mye tid og påvirkning i våre samtaler

Tema 4

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine gode prestasjoner

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine svake prestasjoner

Jeg er sjelden i tvil om hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse

Min nærmeste leder er god til å ta imot ros

Min nærmeste leder er flink til å ta imot ris

Tema 5

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder legger vekt på å skape en god dialog

På gruppemøter er det høy grad av likeverdighet

Min nærmeste leder viser god interesse for de lavmælte i våre møter

Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting

Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner

Tema 6

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere

Min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere

Min nærmeste leder er god i møte med nye mennesker

Min nærmeste leder vil foretrekke et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak

Tema 7

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder er synlig i organisasjonen

Min nærmeste leder avsetter tid til kontakt med meg

Min nærmeste leder oppsøker meg ofte

Min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse

Min nærmeste leder er lett tilgjengelig

Tema 8

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder verdsetter mine kvalifikasjoner

Min utvikling blir godt ivaretatt

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Jeg får systematisk veiledning og støtte

Min nærmeste leder er motiverende

Min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer

Tema 9

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder lytter til ideer og forslag jeg kommer med

Min nærmeste leder utnytter min kreative kapasitet

Min nærmeste leder oppmuntrer meg til nytenkning

Min nærmeste leder etterspør mine kreative evner

Jeg ser at samholdet mellom meg og min nærmeste leder blir styrket gjennom skapende arbeid

Tema 10

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder tar konflikter på alvor

Min nærmeste leder unnviker ikke vanskelige samtaler

Min nærmeste leder har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold

1, 8.
Helt Helt
uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. enig

Min nærmeste leder er uredd konfliktsituasjoner

Min nærmeste leder ser de fleste konflikter på
irritasjonsstadiet

Tema 11

1, 8.
Helt Helt
uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. enig

Min nærmeste leder kan vise følelser på jobben

Min nærmeste leder takler godt mine følelser

Min nærmeste leder er god til å sette seg inn i min situasjon

Min nærmeste leder kan lese meg utenpå hvordan jeg
reagerer

Min nærmeste leder er flink til å tolke sinnsstemning

Tema 12

1, 8.
Helt Helt
uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. enig

Humor har godt spillerom hos oss

Min nærmeste leder stimulerer god humor i vår enhet

Min nærmeste leder bruker ofte humor som kontaktskapende
tilnærming

Min nærmeste leders humor får meg til å slappe av

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder skaper en lett tone i miljøet vårt

Tema 13

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder er hjelpsom

Min nærmeste leder gjør meg god

Min nærmeste leder gir meg ofte del i æren av gode prestasjoner

Min nærmeste leder får meg til å prestere bedre

Min nærmeste leder gir meg støtte for at jeg skal kunne prestere bedre

Tema 14

1, Helt uenig 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig

Min nærmeste leder er resultatorientert

Min nærmeste leder leverer gode resultater

Min nærmeste leder stimulerer til at gruppen vår skal få gode resultater

Jeg er ikke tvil om min nærmeste leders resultatkrav

Min nærmeste leder har høye mål for resultatoppnåelse