

Relasjonskompetanse blant ledere i Risør og Tvedestrand kommune

Ansattes oppfattelse av lederes relasjonskompetanse i helse- og
omsorgssektoren

Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen

Veileder

Morten Øgård

Linda Hye

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2016

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på ledelsesstudiene våre med spesialisering i helseledelse, ved fakultet for samfunnsvitenskap på Universitetet i Agder. Vi valgte å ta dette studiet for å tilegne oss kunnskap slik at vi har forutsetningene for å bli ledere slik vi ønsker å være. Vårt valg av emne for masteroppgaven speiler seg også i dette. Ved å ha fokuset rettet mot drivkraften i en organisasjon, de ansatte, får vi svar på hva vi som ledere burde fokusere på for å drive organisasjonen fremover.

For å ha kunnet komme hit vi er i dag, må vi rette fokuset mot andre enn oss selv. Først en takk til Risør kommune for støtte og tilrettelegging slik at jeg, Malin Camilla, har hatt mulighet til å fullføre studiene. Jeg håper at mine kunnskaper innen ledelse vil komme kommunen til nytte i fremtiden.

Vi vil begge rette en stor takk til de ansatte i Risør og Tvedestrand kommune, som har gjort det mulig for oss å kunne skrive denne masteroppgaven.

Vi vil også gi en stor takk til familiene våre, både mann og barn. De har gitt oss forståelse, støtte og motivasjon og ikke minst tid til å fokusere på det omfattende arbeidet en masteroppgave innebærer.

En stor takk til våre veiledere Linda Hye og Morten Øgård. Dere har utfordret oss på det faglige, inspirert oss og vært til stor hjelp i prosessen.

Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Et samarbeid som har fått frem det beste i hverandre i denne krevende prosessen. Diskusjoner, frustrasjoner og anerkjennelse av hverandres kunnskaper har munnet ut i denne oppgaven som vi er blitt veldig stolte av.

Vegårshei, 11.06.16

Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen

Sammendrag

Helsesektoren har i mange år vært preget av store endringer. En reform har avløst en annen. Mer effektivisering har vært årsakene, men det har slått ut i mer byråkratisering og kontroll. Allikevel fortsetter reformene å komme. Både Risør og Tvedestrand kommune har opplevd reformer som endrer måten en må jobbe på. Stadige endringer kan føre til både engasjement og frustrasjon hos ansatte. Vi vet at ledere opplever en hektisk hverdag, men vi ønsket å undersøke hvordan de ansatte opplever sin hverdag.

Vi har gjennomført en case studie ved bruk av Spurkelands kartleggingsverktøy for å få svar på relasjonskompetansen til lederne i habilitering i Risør og omsorg og rehabilitering i Tvedestrand. Ved at det er de *ansatte* som vurderer relasjonskompetansen til sin nærmeste leder, får vi et klarere bilde på den faktiske relasjonskompetansen til de nærmeste lederne i begge kommunene. Vi får også frem forskjellene kommunene seg imellom, og hva kommunene hver for seg burde ha et større fokus på for å kunne øke relasjonskompetansen blant ledere.

Undersøkelsen vår viser at begge kommunene har middels relasjonskompetanse. I Tvedestrand ligger de dog noe høyere enn det de gjør i Risør kommune. Begge kommuner scorer høyest på dimensjonen humor, mens de må begge jobbe mer aktivt med dimensjonen dialogferdigheter individ. Vi ser at relasjonsledelse og relasjonskompetanse er noe en burde øke fokuset mot. Hvis en klarer å øke relasjonskompetansen til lederne vil de viktigste ressursene i organisasjonen, de ansatte, kunne få økt motivasjon og engasjement.

Kartleggingsverktøyet til Spurkeland fremstilles som et universelt verktøy, men tar ikke høyde for flere ulike faktorer i en organisasjon. Det tas ikke hensyn til organisasjonskulturer, organisasjonsstruktur og ulike ledernivåer med ulik myndighet. Dette er faktorer som i stor grad kan ha påvirket våre undersøkelser. Det er ikke tidligere gjort forskning med Spurkeland sitt kartleggingsverktøy i helsesektoren, det er heller ikke gjort undersøkelser med de *ansattes* vurderinger av sine nærmeste ledere. Dette kan med fordel bli gjort i fremtidige studier slik at en kan se større sammenhenger. Er Risør og Tvedestrand kommune unike i måten svarene kommer frem, eller vil en jevnt over kunne se de samme svarene innen helsesektoren?

Innhold

1.0 INNLEDNING	7
2.0 Casene i oppgaven – Risør og Tvedestrand kommune	11
2.1 Risør kommune	11
2.2 Tvedestrand kommune	11
3.0 TEORI	13
3.1 Ledelse	13
3.2 Relasjonsledelse	14
3.3 Relasjonskompetanse	16
3.2.1 Generell adferd/menneskeinteresse	17
3.2.2 Tillit	18
3.2.3 Dialogferdigheter individ	19
3.2.4 Tilbakemeldinger	19
3.2.5 Dialogferdigheter gruppe	20
3.2.6 Relasjonsbygging	21
3.2.7 Synlighet	22
3.2.8 Utvikling/motivasjon	22
3.2.9 Kreativitet:	23
3.2.10 Konflikthåndtering	24
3.2.11 Emosjonell modenhet:	24
3.2.12 Humor	25
3.2.13 Prestasjonshjelp:	25
3.2.14. Resultatorientering:	26
3.3 Oppsummering teori	27
4.0 METODE	28
4.1 Datainnsamling	28
4.2 Valg av metode	28
4.3 Om undersøkelsen	29
4.4 Å forske på egen arbeidsplass	30
4.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet	31
4.6 Valg av respondenter	32
4.7 Utsendelse og frafall	33
4.8 Styrker og svakheter ved undersøkelsen	34
4.9 Observasjoner ved datainnsamling	34
5.0 FUNN OG DRØFTING	36
5.1 Relasjonskompetanse Risør/Tvedestrand samlet gjennomsnitt	36

5.2 Relasjonskompetanse Tvedestrand og Risør kommune	38
5.4 Gjennomgang av de ulike dimensjonene i hver kommune	39
5.4.1 Menneskeinteresse	39
5.4.2 Tillit.....	41
5.4.3 Dialogferdigheter individ	44
5.4.4 Tilbakemeldinger.....	47
5.4.6 Relasjonsbygging	52
5.4.7 Synlighet	54
5.4.8 Utvikling/motivasjon	56
5.4.9 Kreativitet	58
5.4.10 Konflikthåndtering.....	60
5.4.11 Emosjonell modenhet	62
5.4.12 Humor.....	64
5.4.13 Prestasjonshjelp.....	66
5.4.14 Resultatorientering.....	67
6.0 OPPSUMMERING	70
6.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner	71
7.0 Litteraturliste:	74
Vedlegg 1	
Vedlegg 2	

1.0 INNLEDNING

«Dersom du ønsker å påvirke mennesker, finn ut hva de virkelig ønsker, og vis dem hvordan de kan komme dit»

Herb Cohen

Velferdsstaten Norge var etablert og et faktum i 1960-årene. Tilgjengeligheten til offentlige goder for alle var etablert. Det tok ikke lang tid før karusellen snurret stadig fortere, velferdsstaten Norge viste seg å være kostbar. Fremvekst av solidaritetens sosialisering og anonymisering gjorde det lettere å opptre selvisk og vanskelig å tøyte egen egoisme. Venstresidens omfordelingspolitikk hadde utspilt sin rolle. Vi hadde fått et samfunn med det frie, velgende, kjøpekraftige, «troløse» og verdslige individ i sentrum. Flertallet hadde ikke lenger interesse for denne politikken. Staten måtte ty til handling i form av reformer for å prøve å stagge veksten av utgifter i offentlig sektor (Berg, 2005). New public management (NPM) ble innført. NPM sin ideologiske forankring er nedbygging av offentlig sektor, fristilling og privatisering/konkurransesetting. Innføringen av NPM, som bygger på kjerneelementene markedsorientering og bruk av ledelsesmetoder fra det private næringsliv skulle sørge for besparelser, desentralisering av tjenester og ikke minst effektivitet. I NPM tenkingen står ledelse sterkt. Desentralisering og delegering skulle gi ledere frihet til å utøve ledelse. Leders endrings- og resultatorientering vektlegges. Det er fokus på mål og resultatstyring samt økonomistyring (Baldersheim & Rose, 2012). Utfordringene offentlig sektor har hatt med innføring av denne ideologien må ses i lys av det som skiller det offentlige fra det private. Offentlig sektor leverer tjenester til brukere og kan ikke konkurrere på lik linje som det private næringsliv. I tillegg står fagligheten sterkt i offentlig sektor, faglighet til både ressursbruk, kvaliteten i tjenesteleveringen samt til prioriteringer i oppgaveområdene (Ølberg, 4/2014). Øgård sier at denne «dekoblingen mellom ledelse og profesjoner» fører til en undergraving av det faglige aspektet som danner grunnlag for tjenesteproduksjon. Denne dekoblingen utgjør en reell risiko for et dårligere tjenestetilbud. Kommunenes omfavning av denne markedsfokuserede doktrinen med sitt bruker/borgerfokusering, har faktisk ikke ført til en utvikling av kvaliteten på tjenestene (Baldersheim & Rose, 2012). Hensikten med innføringen av NPM i offentlig sektor var som nevnt å få til en effektiv kostnadsregulering. Torsteinsen (2011) hevder det motsatte har skjedd. Lovnader om økt autonomi til kommunene

skulle føre til bedre ytelser, og organisasjonene skulle bli i stand til å levere bedre resultater. Videre skulle det føre til bedre og billigere tjenester, og høyere tilfredshet blant både brukere og ansatte. Det var de store utenlandske konsultentselskapene, som KPMG, som sto i spissen for å promotere, selge og implementere kommunereformen til norske kommuner. En reform som ble utviklet og tilpasset norske kommuner på bakgrunn av kunnskaper fra England, Sverige og Danmark. Konseptets hovedvisjon var økt frihet, tillit, fleksibilitet og modernisering som en kontrast til det stivbente og undertrykkende gammeldagse og rigide byråkratiet. Reformen virket mot sin hensikt, forskning viser at reformen førte til økt byråkrati i form av mer papirarbeid og økt rapportering. Den økte friheten førte til mer koordinering og kontroll. Dette viser paradokset at reformer stort sett fører til økt byråkrati enn mindre. Hovedintensjonene med reformene klarer ikke å levere det de lover. Til tross for dette fortsetter reformene i offentlig sektor, de avløser hverandre som perler på en snor, spesielt innen helsesektoren (Torsteinsen, 2011).

I den kommunale helse- og omsorgssektoren har det vært flere reformer.

Samhandlingsreformen er en av de siste og ble innført i 2012, en reform som tvinger kommuner til å samarbeide med spesialisthelsetjenesten. Mer ansvar ble flyttet over til kommunene, hvor det ble forventet en forsvarlig og faglig behandling av pasienter, som nå ble utskrevet fra sykehusene langt tidligere enn før. For å sikre dette pålagte samarbeidet ble det innført økonomiske incentiver (kommunal medfinansiering og dagbøter) som skulle sørge for at partene overholdt sin del av avtalen (Torjesen & Vabo, 2014). Samtidig med samhandlingsreformen la også stortinget videre føringer for hvordan omsorgstjenester i kommunene skal utformes. *«Morgendagens omsorgstjenester må bygge på individuell tilnærming og tilpasning av tjenestetilbudet til den enkeltes bakgrunn, enten det handler om språk, kultur, tro, livssyn eller det handler om alder, kjønn, seksuell orientering eller det handler om diagnose, funksjonsnedsettelse eller problem. Dette må møtes med ledelse og god etisk praksis på alle nivåer, gjennom lover og regler og økonomiske og faglige påvirkninger»* (St.meld 29 (2012-2013)).

Innføringen av samhandlingsreformen har ført til at ansatte, som jobber i helsesektoren, har en helt annen hverdag å forholde seg til enn for få år tilbake. Denne nye retningen har ført til store endringer i organisasjonene og i arbeidshverdagen. Omorganiseringer og endringer i måten å jobbe på har skapt både engasjement og frustrasjoner. Det medfører et nytt fokus på hvordan ansatte i helsesektoren utfører jobben sin. Fra å inneha den tidligere «hjelperollen»,

skal en nå ha fokus på mestring hos den enkelte bruker. «Lengst mulig i eget liv» og «hva er viktig for deg» er sentrale spørsmål i denne tankegangen. Opprettelser av hverdagsrehabilitering, sjekklister for å sikre gode pasient forløp, tverrfaglig samarbeid, innføring av velferdsteknologi, kommunal øyeblikkelig hjelp samt elektronisk kommunikasjon med sykehusene er kort sagt faktorer som styrer hverdagen. Å gjøre ens beste for å imøtekomme disse pålagte kravene. Det er stadig endringer i måten ansatte i helsesektoren jobber på i det daglige, og for å nå mål en setter seg er en avhengige av engasjement og deltagelse fra alle ansatte. Som nevnt ovenfor skaper mange endringer både engasjement og frustrasjon. Engasjement over at det skjer noe nytt, en variert og utfordrende hverdag. Frustrasjon over at ting skjer for fort, nye ting innføres før man har rukket å puste ut etter forrige nyinnføring av endrede arbeidsoppgaver. Vi som ledere opplever en hektisk og utfordrende arbeidsdag, men hva med de ansatte? Hvordan kan vi som ledere ivareta de ansatte under slike forhold og hva er viktig for de ansatte? Disse spørsmålene var sentrale da vi diskuterte emne for denne oppgaven. «*Relasjonen mellom leder og medarbeider bør preges av tillit. Lederne må stole på sine medarbeidere, deres faglige kompetanse og deres faglige skjønn*» (Glomseth, 2015). Tillit alene kunne ikke besvare spørsmålene vi hadde, og vårt valg falt på Spurkelands «Relasjonsledelse». Spurkeland presenterer 14 dimensjoner som sier noe om lederes relasjonskompetanse og evne til god kontakt og samhandling med andre. Spurkelands kartleggingsverktøy er for ledere, hvor de bedømmer *seg selv* og sine relasjoner til de ansatte langs disse 14 dimensjonene. Vi har valgt en annen inngangsvinkel ved at det er de *ansatte* som bedømmer relasjonen til sin nærmeste leder. Ved å omformulere spørsmålene ber vi de ansatte bedømme sin nærmeste leder i disse 14 dimensjonene. Strand skriver at en på denne måten vil få mer realistiske erfaringer og tilbakemeldinger av arbeidsmiljøet man er en del av og ferdes i, enn at en tar vurderinger på en selv. På tross av at dette kan virke skremmende, vil det ved gjensidig forpliktelse av leder og medarbeidere bli vellykket (Strand, 2012). Resultatene vil kunne gi oss et klarere bilde på hva vi må jobbe videre med i organisasjonene.

I oppgaven har vi valgt to caser for å kunne belyse problemstillingen vår, Risør og Tvedestrand kommune. Tvedestrand er den kommunen som har hatt de største omorganiseringene og utfordringene de siste årene. Ved å sammenligne Tvedestrand kommune med Risør kommune vil vi avdekke om det er forskjeller i besvarelsene fra de ansatte, hvilke områder utpeker seg og hva burde eventuelt jobbes mer med sett i lys av relasjonskompetanse. De to kommunene har noen kjerneverdier det jobbes etter. Åpenhet,

tillit og medbestemmelse er kjerneverdiene i Tvedestrand kommune. Løsningsorientert, trygghet, åpenhet og likeverd er Risør kommunes kjerneverdier. Er disse kjerneverdiene forankret i organisasjonen og vil de avspeile seg i undersøkelsen vår, eller er det bare store ord på papir? Dette har ledet oss frem til følgende problemstilling:

Hvordan vurderer medarbeiderne sine mellomlederes relasjonskompetanse i Risør og Tvedestrand kommune, og er det variasjon mellom kommunene?

2.0 Casene i oppgaven – Risør og Tvedestrand kommune

I dette kapittelet vil vi presentere våre to caser – Risør og Tvedestrand kommune.

2.1 Risør kommune

Risør kommune ligger i Aust-Agder. I Risør kommune bor det i underkant av 7000 innbyggere. Visjonen til Risør er «*Risør – for gjestfrihet, nyskapning og mangfold*». I tillegg har kommunen slagordet «*Kunst, kultur og trehus*». Det er totalt ca. 700 ansatte i hele Risør kommune. Per juli 2015 opplevde Aust-Agder landets høyeste arbeidsledighet. Risør kommune hadde da en ledighet på 3,8%. Det er også et høyt antall unge uføre i kommunen. Samtidig har Risør en høy andel eldre mennesker i forhold til unge som kan utføre tjenestene.

Kommunen fremstilles som en to-nivå kommune med rådmann på topp, deretter enhetsledere for de ulike tjenestene i kommunen. I praksis kan vi si at kommunen er en tre-nivå kommune ettersom avdelingsledere for hvert enkelt tjenestested rapporterer til enhetsleder, og enhetsleder rapporterer videre til rådmann.

Det er fire ulike tjenestesteder i hele habilitering. Hvert tjenestested har sin avdelingsleder som har personalansvar for de som jobber på det aktuelle stedet. På de ulike tjenestestedene bor det flere tjenestemottakere. Under avdelingsleder er gruppeansvarlige, og de har ansvar for 1-5 tjenestemottakere hver. Oppgavene til gruppeansvarlige er målrettet miljøarbeid, kontinuerlig kvalitetsutvikling av tjenesten, samarbeid med aktuelle samarbeidspartnere og saksbehandling. Det er avsatt tid til administrativt arbeid, og det utgjør ca. 30% av stillingen. Videre må gruppeansvarlige ha evnen til å lede og motivere, være rollemodell og pådriver for de ansatte. Gruppeansvarlige har ikke formelt lederansvar, men har såkalte delegerede lederoppgaver.

2.2 Tvedestrand kommune

Tvedestrand kommune ligger i Aust-Agder. I Tvedestrand kommune bor det i overkant av 6000 innbyggere. Visjonen er «*Tvedestrand kommune skal være en blomstrende, bo- og næringsvennlig kommune med et levende sentrum, godt tilpassede offentlige tjenester, et rikt kulturliv og en klar profil*». Det er ca. 600 ansatte i hele Tvedestrand kommune. Tvedestrand hadde per juli 2015 en arbeidsledighet på 4,3%. Tvedestrand har de siste årene hatt flere organisatoriske utfordringer, spesielt i noen enheter som NAV, skole og helse. Her har det

vært store budsjettoverskridelser. Tvedestrand står i fare for å havne på ROBEK-lista (statlig styring av kommunens økonomi). Politisk har det det siste året vært mye uro i Tvedestrand kommune, dette medførte et rådmannskifte.

Kommunen fremstilles som en to-nivå kommune, med rådmann på topp og deretter enhetsledere for de ulike tjenestestedene. I praksis kan vi si at kommunen er en tre-nivå kommune ettersom avdelingsledere for hvert enkelt tjenestested rapporterer til enhetsleder, og enhetsleder rapporterer videre til rådmann.

Det er en enhetsleder for omsorg og rehabilitering. Under enhetsleder er det 3 avdelingsledere. 1 for de 3 sykehjemsavdelingene, 1 for hjemmetjenesten og 1 for Tui (Tverrfaglig utvikling og innovasjon). Under avdelingsleder er det totalt 8 fagledere. Hver fagleder er tilknyttet en sone/avdeling. Arbeidsoppgavene til fagledere i Tvedestrand er ikke spesifisert og det jobbes i skrivende stund med utarbeidelse av dette. Som fagleder har man et koordineringsansvar, følge opp vedtak til den enkelte bruker samt sørge for kvalitet i tjenesteleveringen. 10% av stillingen betegnes som administrativt arbeid, i disse prosentene inngår blant annet møtevirksomhet og oppfølging av vedtaksendringer. Fagledere har ikke personalansvar, men delegerte lederoppgaver.

3.0 TEORI

I dette kapittelet har vi med teori som vi mener vil belyse problemstillingen vår. Vi starter med å si noe generelt om ledelse, deretter går vi inn på den humanistiske delen av ledelse – human relations. Videre skriver vi om relasjonsledelse, og så tar vi for oss teori om relasjonskompetanse. Til slutt har vi teori om de 14 dimensjonene som brukes i Spurkeland sitt spørreskjema.

3.1 Ledelse

«Ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416)

Ledelse handler om 1) Administrasjon – fokus er produksjon og problemløsning på best mulige effektive måte. 2) Ledelse – å skape visjoner, mening og sørge for utvikling i en organisasjon. Det er samspillet mellom disse to som er avgjørende for hva god ledelse er. For å lykkes som leder i dagens organisasjoner må det være en balansegang mellom administrasjon og ledelse.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) utøves ledelse på 2 nivåer, direkte og indirekte ledelse. Direkte ledelse er den samhandlingen og kommunikasjonen som foregår mellom ledere og ansatte. Fokuset er leders påvirkning av ansattes tenkning, handling og adferd gjennom direkte samhandling og kommunikasjon. Indirekte ledelse handler om at ledere benytter seg av strategisk ledelse hvor leder trekker opp mål og visjoner, setter strategier samt lager systemer for rekruttering og utvikling. Indirekte ledelse er også, gjennom styrking av verdier og normer i organisasjonen, å påvirke kulturen. Denne type ledelse viser seg gjennom leders kommunikasjon, være- og handlemåte og signaliserer ønsket og passende adferd av de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Oppmerksomheten mot en mer humanistisk tilnærming til arbeidsorganisasjon og ledelse kom på 1920-tallet, hvor Hawthorne-eksperimentene regnes som vendepunktet. Hawthorne-eksperimentene avdekket at deltagelse, oppslutning og tilfredshet blant de ansatte ville påvirke arbeidsprosesser og effektivitet i organisasjonen. Hawthorne-eksperimentene dannet grunnlaget for «human relations» – bevegelsen. Ideologien er tuftet på tankene at ansatte som er tilfredse, får oppmerksomhet og som føler seg verdsatt vil være effektive. I «human

relations»-tenkningen skal kontrollfunksjonen til lederen tones ned. Lederens rolle har i fokus å utvikle den positive motivasjonen til de ansatte. Menneskelige følelser og sosial dynamikk skal inn i den totale organisasjonsforståelsen (Strand, 2012).

Denne tilnærmingen til ledelse, er dypt forankret i norsk ledelsestradisjon. «*En kultur som vil, ansatte som kan og en ledelse som får det til å skje. Ledelse i sin reneste form er å få hjelp av andre.*» (Bru, 2013 s.43)

Den norske ledelsesmodellen vektlegger likeverd, rettferdighet, medbestemmelse og åpenhet. Et treparts samarbeid, hvor tillit er sentralt. Dette samarbeidet har til hensikt, for de som er involverte, å bidra til verdiskapning, lønnsomhet og utvikling. Den norske ledelsesmodellens viktigste faktor er samarbeid. Et samarbeid på en likeverdig plattform og tilpasning for felles måloppnåelse. Selvråderett, medansvar og åpenhet vektlegges (Bru, 2013).

Spurkeland sin teori «Relasjonsledelse» springer ut fra den hermeneutiske tilnærmingen til ledelse. I denne teorien er hovedfokus på de mellommenneskelige aspekter i ledelse, hvor påvirkning på likeverdig grunnlag fremheves. Det er Spurkelands teori om relasjoner som er det teoretiske grunnlaget for å belyse oppgavens problemstilling.

3.2 Relasjonsledelse

«Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål.»

Spurkeland, 2013, s. 43

Å bli utnevnt som leder, gjør deg ikke automatisk til en leder. For å få innflytelse og påvirke andre må en samhandle og ha gode relasjoner (Spurkeland, 2004). I relasjonsledelse er de viktigste ressursene i en bedrift de ansatte. Også motivasjon og kompetanseutvikling av disse ressursene er viktig. Dette medfører mindre behov for kontroll, da det er innebygd i relasjonen mellom leder og medarbeider. Ledelsen har fokus på dialog, delegering og medbestemmelse. Fokus på mål og strategier, samt å engasjere medarbeidere er lederens oppgave i relasjonsledelse (Spurkeland, 2013).

Lederens rolle er preget av tilrettelegging, trening, tilbakemelding og veiledning. Dette menneskesynet legger til grunn en grunnleggende respekt for andre mennesker. Lederen blir i stor grad et personalmenneske hvor det kreves kunnskaper for å kunne takle utfordringer både i omstillingsarbeid og i vanskelige samtaler (Spurkeland, 2013).

Videre innebærer relasjonsledelse en tro på at medarbeideren vil lære og utvikle seg og endre atferd. Den viktigste konkurransefaktoren i en organisasjon er satsing på kompetanseutvikling og involvering. Innen relasjonsledelse står lagprestasjoner sterkt. Lederen må se og utnytte flerferdighetene, selv være samspillansvarlig og spille på og samordne ulikhetene som finnes i laget (Spurkeland, 2013).

En kan oppleve mennesker veldig ulikt fra et kurs/seminar-situasjon, til hvordan personen i realiteten er på jobb. Måler vi tilfredshet blant ansatte til sin leder, kan svarene være noe helt annet fra inntrykket et kurs/seminargruppe hadde av samme person. Til syvende og sist er det medarbeidernes opplevelse av ledelse som telles (Spurkeland, 2014).

Relasjonsledelse bygger på to hovedpremisser:

1. bevisstheten og avhengighet
2. bevisstheten om relasjonelt mot

1. Avhengighet i relasjonsledelse skal forstås som et aktivt og kreativt samarbeidsforhold mellom mennesker, i den settingen de befinner seg. Avhengigheter er som regel forhåndsbestemt av andre enn de involverte og dette stiller krav til profesjonalitet og fleksibilitet. I et avhengighetsforhold er man avhengig av at personer er aktive, tar initiativ og vedlikeholder samspillet. I relasjonsledelse er det viktig å se seg selv som en bidragsyter og som en del av en større helhet. Denne avhengigheten er positiv i relasjonsledelse. Kjerner i relasjonsledelse handler om å involvere alle medarbeidere til å medvirke til bedriftens resultat og at medarbeiderne trives. I relasjonsledelse er leders utgangspunkt at alle skal bidra for å oppnå gode resultater, samt å være en motivator, skape entusiasme og tilrettelegge for samarbeid.

2. Relasjonelt mot handler om evnen og viljen til å møte mennesker ansikt til ansikt. Det handler om psykisk styrke og vilje i situasjoner som oppleves som ubehagelige. Å være bevisst om det som er vanskelig i en gitt situasjon. Relasjonelt mot er å tørre å gå inn i vanskelige situasjoner og håndtere disse. Som leder må du ha mot til å stå frem, det gjelder også egne svakheter. Å møte dine medarbeidere i åpen dialog samt å leve i et samspill, er viktig. I relasjonsledelse handler relasjonelt mot om å tørre å stå for dine avgjørelser i full åpenhet. Relasjonelt mot er krevende for lederen, da det legger til grunn en genuin interesse for andres tanker, følelser, ideer og motiver. Behersker man denne lederstilen, hvor både samhold og konflikter blir tydelige, vil dette føre til lojalitet og tillit.

3.3 Relasjonskompetanse

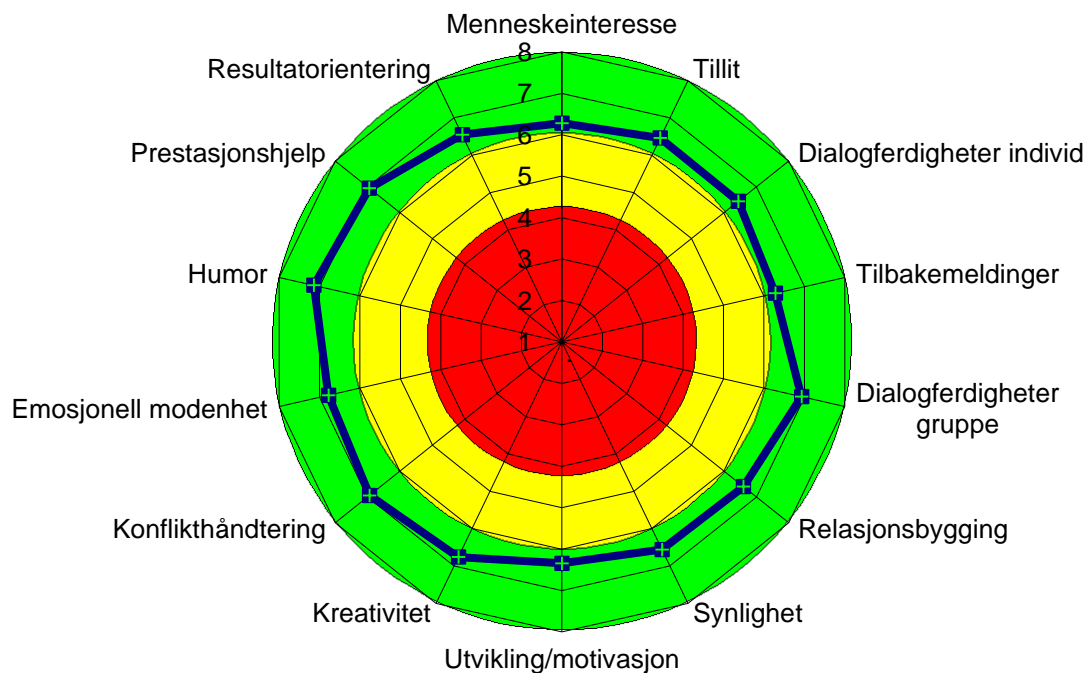
Juul og Jensen (2003) mener at begrepet relasjonskompetanse burde forbeholdes profesjonelle, hvor det stilles krav til fagfolks rasjonalitet, innsikt og overblikk.

Røkenes og Hanssen (2002) skriver at relasjonskompetanse i hovedsak handler om kommunikasjon. Det handler om å forstå og samhandle på en hensiktsmessig og god måte med dem en møter på jobb. En person med relasjonskompetanse samhandler uten å krenke den andre parten. Fagfolk som jobber med mennesker må kunne både handle og samhandle.

Røkenes og Hanssen (2002) skriver videre at en med relasjonskompetanse må kunne se hele mennesket i en samhandling. En må kunne vurdere alle faktorene rundt. Hvordan opplever den andre part en utført handling? Hvordan kan en ivareta den andres følelser? Kan en gjøre noe annerledes for at den andre skal oppleve handlingen som mer positivt? Vil forholdet, mellom utfører og den som blir berørt, endre seg? Vil utførers tidligere erfaringer og personlighet ha noe å si for hvordan en utfører handlingen? Alt dette er en del av fagpersonens relasjonskompetanse.

Spurkeland (2014) skriver at relasjonskompetanse er det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle med andre. Spurkeland har utarbeidet 14 punkter (dimensjoner) han mener er kjernen i relasjonskompetanse. Alle disse dimensjonene vil samlet kunne fortelle hvor stor grad av relasjonskompetanse en har. Videre skriver Spurkeland (2014) at relasjonskompetanse i stor grad kan læres gjennom trening.

Jan Spurkelands radarhjul:



3.2.1 Generell adferd/menneskeinteresse: Den første dimensjonen i radarhjulet markerer det grunnleggende elementet i relasjonskompetanse. Denne dimensjonen har en overlappende karakter i forhold til flere av de andre dimensjonene. En må ha en genuin interesse for mennesker, ellers er det mindre grunnlag for de andre dimensjonene. Generell adferd/menneskeinteresse kan deles inn i fire relasjonelle egenskaper som er avgjørende for å starte relasjonsbyggende prosesser (Spurkeland 2014):

Generell positiv nysgjerrighet i andre mennesker. Dette er en positivt ladet egenskap. Det betyr at en er ute etter å observere sympatiske trekk ved et annet menneske. Mennesker med positiv nysgjerrighet viser ofte initiativ i møte med nye mennesker. De søker kontakt med en den andre. Videre ser en med positiv nysgjerrighet etter positive trekk og evner hos andre. En setter fokus på det en liker ved den andre, og gir den andre sjanse til å vise det beste av seg selv. Det vil si at en ikke lar forhåndsdomming og inntrykk fra en tredjeperson bli avgjørende for hovedinntrykket av et nytt bekjentskap (Spurkeland, 2014).

Aktivt engasjement i andre mennesker. Her gjelder det å forstå mer av 24-timers mennesket og se helheten i mennesket. Dette er viktig for å kunne lede og veilede andre. Får du ikke aksept

av de ansatte, vil du bare være en administrator. For å kunne være en veileder, en coach og prestasjonshjelper må du bli en verdifull samtalepartner. Da må en kartlegge så mye at den andre moralsk godkjenner deg som veileder (Spurkeland, 2014).

Sosial intelligens. Det handler om kunsten å omgås andre mennesker. En må ha evner til å forstå intensjoner, ønsker og motiver hos andre. Sosial intelligens er ikke en garanti for at sosiale relasjoner kan bygges. Men det er en forløper til relasjonen, og kan gjøre at en hurtigere får en god relasjon. Sosial intelligens er nevnt som et viktig element i menneskeinteresse fordi denne evnen har et talent og en intensjon om å opprette kontakt med andre (Spurkeland, 2014).

Evne til å vise positive følelser for andre. Når partene setter pris på hverandre og opplever en sosial gevinst ved samværet, endrer samværet karakter og blir emosjonell. En opplever at samhandlingen blir preget av sympatier og positive observasjoner av hverandre. Medarbeideren får motivasjon av relasjonen og yter mer, mens lederen merker sin påvirkning og føler seg mer vellykket. Vennlighetsrelasjoner skiller en god leder fra gjennomsnittstypen (Spurkeland, 2014).

3.2.2 Tillit: Tillit beskrives som et av radarhjulets mest krevende relasjonskompetanse. Å kjenne sin medarbeider og sørge for selvledelse fremfor kontroll, vil legge grunnlaget til tillit, sier Spurkeland (2013). En åpner for selvstendighet og dette vil medføre lojalitet. Når en slik relasjon er etablert, er det lite behov for kontroll og ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste. Videre fungerer relasjonskvaliteten i relasjonsledelse som en garanti for at det ikke trengs å kontrolleres. Tre T'er er kjennetegn for en relasjonskvalitet: tillit, trygghet og trivsel. I enhver relasjon er tillit bærebjelken. Det innebærer at man stoler på hverandre, man vil hverandre godt, og man bruker tid og krefter på at alle parter skal ha glede av hverandre. Når tillitsgraden vokser, og partene vet at de vil hverandres beste, oppnår man trygghet. Trygghet vil medføre at partene tør være åpne mot hverandre og man er ikke redd for å diskutere eller gi tilbakemeldinger. Den siste T'en, trivsel, handler om å samarbeide mot felles mål. For å lykkes er det sentralt å verdsette andres kvaliteter og respektere den andres verdier og holdninger. Disse tre T'ene er fundamentet av bindinger som er garantien for relasjonens kvalitet (Spurkeland, 2013).

Grunnsteinene i tillitsbyggende ledelse er ifølge Spurkeland leders evne til å vise avhengighet og demonstrere likeverdighet. Å sørge for at de ansatte føler seg involvert og medansvarlige samt at de blir spurt om råd og hjelp. Denne følelsen av leder-medarbeider-relasjonen vil være avgjørende for suksess. Intern tillit er den avgjørende faktor for virksomhetens suksess. En leder må tørre å stille spørsmål om vedkommende faktisk har tillit fra de ansatte, da tillit vil avgjøre hvor stor påvirkningskraft lederen har (Spurkeland, 2014).

3.2.3 Dialogferdigheter individ: Måten en snakker med noen er viktig i forhold til hvordan jobben blir gjort og det er viktig i forhold til kvaliteten på det en utfører. Spurkeland (2014) skiller mellom samtaleferdigheter i gruppe og på individnivå. Dialogferdigheter individ handler om hvordan to mennesker snakker sammen. En kan skille mellom tre typer samtaler: dialog, diskusjon og debatt. I dialogen er det viktig med balanse og likeverdighet. Balanse betyr at den andre også skal ha plass i samtalen. Likeverdighet er en emosjonell registrering; en føler aksept, respekt og en ekte interesse for å ha meg som samtalepartner (Spurkeland, 2014).

Relasjoner bygges gjennom samtaler, da samtalen er den eneste fullverdige kommunikasjonen. For å kunne bli kjent med folk, må en kunne føre en dialog. Den som ikke kan beherske en god dialog, vil heller ikke kunne bli en god leder. I dialogen er det også viktig å kunne lytte og være oppmerksom på ladede begreper. Som leder må en kunne antyde underliggende informasjon og ha mot til å stille oppfølgingsspørsmål for å få den dypere meningen. Det er viktig å ikke gi seg før ærligheten kommer frem (Spurkeland, 2014).

3.2.4 Tilbakemeldinger: Sentralt om tilbakemelding er om du har evne og mot til å gi tilbakemelding. Man må være seg bevisst på hvordan tilbakemeldinger gis, og det er viktig å være konkret. Å unngå generalisering omkring personlighetstrekk er ikke tillatt innen god tilbakemeldingspolitikk, da dette kan sette dype spor eller virke urettferdig. Å begynne sin tilbakemelding ut ifra sin egen mening og opplevelse anses som god vane. Man formidler sin opplevelse av situasjonen og man må være åpen for den mottagende parts egen opplevelse og utvikling.

Innenfor relasjonsledelse regnes ros og ris balansen ut fra 9:1 formelen, altså en betydelig overvekt av ros og lite korrigeringer. Som leder må man evne å se alle, både de som er utadvendte og de som er innadvendte. Sistnevnte trenger mye oppmerksomhet når det gjelder tilbakemeldinger på sine prestasjoner. Det gjelder å finne ulike stimuleringsteknikker for ulike personer. Likeledes må man som leder tilføre noe til medarbeiderne da dette vil påvirke innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner. Det er viktig å øve seg på å gi gode tilbakemeldinger og bør trenes på av både leder og medarbeider. Forsterking av ønsket atferd er mer virkningsfullt enn korrigeringer. Det er også viktig for leder å trene på å motta tilbakemeldinger.

Spurkeland (2013) betrakter tilbakemeldinger som

G → hver tilbakemelding skal granskes

A → tilbakemeldinger skal berøre eller angå mottaker

V → tilbakemeldinger skal verdsettes med takknemlighet

E → tilbakemeldinger skal føre til en eller annen form for endring

R → 1. Lytte interessert uten forsvarsreaksjoner ved ris, stille oppklarende spørsmål.

2. Ikke bagatelliser ris, ta det inn og kjenn på følelsen, la det virke en stund.

3.2.5 Dialogferdigheter gruppe: Gjennom dialog kan en skape gode relasjoner. Dialogen utjevner eventuelle nivåforskjeller hos ulike ansatte, da dialogen er interessert i alles meninger og synspunkter. Selv om en leder har en høyere posisjon i organisasjonen skal en tilstrebe likeverd når en har en dialog. Det er lederen som har ansvaret for dette.

Likeverdighetsfølelsen stiger ved å bli stilt spørsmål. Som leder har en derfor et ansvar for å ikke bare komme med svar, men å stille spørsmål om det samtalen dreier seg om. En samtale som er basert på balanse og likeverdighet lar alle vise at de har noe å si om temaet. Dette gjør at alle har mulighet til innflytelse, og videre vil dette dempe motstanden. Å ha en dialog vil føre til at deltagerne føler seg sett, hørt og verdsatt. Slike samtaler vil lettere sette seg inn i holdninger og ideer (Spurkeland, 2013).

Det er to grunnleggende ferdigheter som kjennetegner dialogen: argumentasjon og undersøkelse. Å skape en god dialog avhenger av lederens evne til å kombinere disse to kjennetegnene. Spurkeland (2013) skriver at dialogens ABC ser slik ut:

-(A) Fortell din mening.

-(B) Underbygg meningen din med konkrete eksempler fra din hverdag.

-(C) Prøv å få en felles forståelse med den/de du har en dialog sammen med.

Spurkeland (2013) understreker videre at det ikke er lederen som skal først ut med sine meninger. Det vil kunne dempe en god dialog med de ansatte. Det er lederens ansvar å se til at dialogens ABC blir etterfulgt. Spesielt viktig er det at lederen ser til at punkt C blir etterfulgt. Her er det viktig å stille de rette spørsmålene for å finne ut av om de ansatte har en felles forståelse av det en har hatt en dialog om.

3.2.6 Relasjonsbygging: Å kunne bygge relasjoner er en viktig kompetanse i vår tid. Vi møter mange mennesker i løpet av livet, og skal bygge opp mange gode relasjoner. Vi bytter jobb gjennomsnittlig 10-15 ganger i løpet av livet. Mange flytter også flere ganger i løpet av livet og skaper nye relasjoner med eksempelvis naboer, kollegaer og omgangskrets. Å bygge en god relasjon til noen må jobbes aktivt med, ikke bare gå seg til over flere år. Når en god relasjon er etablert er det videre viktig å pleie forholdet i denne relasjonen. Gjør en ikke dette kan den gode relasjonen blekne (Spurkeland, 2014). Relasjonsbygging går ut på å bli kjent med hverandre for å kunne ha et godt samarbeid. For å kunne organisere en enhet er en avhengig av samarbeid, ellers kunne alle like gjerne jobbet individuelt med hvert sitt resultatansvar. Relasjonsbyggende aktiviteter kan være sosiale sammenkomster eller teambuildingsamlinger, hvor en blir trygge og åpne med hverandre. I mange organisasjoner er dette noe en ikke jobber aktivt med og gode relasjoner får gå seg til over flere år. Hvis ingenting blir gjort for å styrke lagånden vil det kunne føre til at en ikke «spiller på lag», men hver enkelt spiller sitt eget spill. Ledere har hovedansvaret for å ta initiativ til et godt samarbeid (Spurkeland, 2013).

Som Spurkeland (2013, s. 36) selv sier det:

«Ledelse er å skape synergier mellom mennesker»

Det første møte med noen er viktig ettersom en allerede fra da av skaper en relasjon. En møter hverandre, hilser og ser på hverandre. Noe av det første en legger merke til er den andre personens bevegelser og språk. Ubevisst tar vi til oss hundrevis av inntrykk. Et smil er kontaktsøkende fordi det gjør en mindre «farlig». Et fast håndtrykk indikerer at personen er trygg på seg selv. Klarer personen å huske navnet ditt, vil du stole på personens relasjonelle kapasitet og seriøsitet. Dette er ting som kan være vanskelig for enkelte, men det kan trenes opp. En kan trenes opp til å være bevisste på ens eget kroppsspråk i møte med andre og en kan også trenes opp til å huske navn (Spurkeland, 2014).

3.2.7 Synlighet: Å være synlig og vise seg for medarbeidere er det daglige initiativet som er viktig for å blant annet å vedlikeholde en dialog. For å skape grunnlaget til å kunne påvirke og være informert må en ut fra kontorets fire trygge vegger. Det er ute i «feltet» en vil oppleve og forstå hvordan de ansatte har det på jobb og det er her en har mulighet til å påvirke (Spurkeland, 2013).

En kan være ønsket eller uønsket når en går inn på de ansattes «revirområde». Det avhenger helt av dialogen en klarer å skape. Hvis en klarer å bevise at en kan bidra, har en mest sannsynlig klart å skape et samarbeid en ellers ville vært utenfor. En relasjonsleder vil, i motsetning til andre ledere, ikke vente på en invitasjon til deltagelse. En vil enten innfinne seg eller invitere seg selv (Spurkeland, 2013).

3.2.8 Utvikling/motivasjon: Som leder er det viktig å kjenne til motivasjon og drivkrefter. Å kjenne til disse elementene hos hver enkelt medarbeider vil skape god relasjon mellom leder og ansatt, som igjen vil føre til bedre arbeidsprestasjoner. Som leder må man være bevisst sin egen og medarbeiders motivasjonskraft. Er man som leder i tvil om sin egen og medarbeiders motivasjon, er registrering av dette veien å gå. Øvelse på dette er avhengig av ærlighet, åpenhet og vilje. Motivasjonstilstanden forteller mye om prestasjonsevnen på arbeidsplassen (Spurkeland, 2014). Motivasjon som påvirkning kan deles i to kategorier: pull og push. Pull

strategi handler om å få andre mennesker frivillig til å følge etter deg. Lederen er en rollemodell i sine arbeidsoppgaver, og gir eksempler og oppgaver til ansatte som kan virke motiverende. Push strategi handler om å «dytte» og presse andre inn i handling. Her blir belønning eller straff brukt som motivasjon, og burde bare brukes hvis en absolutt må. I pull-strategien bruker en ikke belønning eller straff som motivasjon, men en bruker individets frie valg ut ifra egen overbevisning og dømmekraft (Spurkeland, 2014).

3.2.9 Kreativitet: Når man føler trygghet og får respons er man mest kreativ. Gode relasjoner danner grunnlag for nytenkning og kreativitet. Å være kreativ i organisasjoner handler om å være i forkant og jobbe mot beste praksis. Dette skjer gjennom dyrking av nyskaping og innovasjon. I relasjonsledelse ansees det å skape samhold og sterkere bånd for å utvikle kreativitet, som en relasjonell ferdighet. Det er i dette fellesskapet en leders evne til kreativitetsledelse vil vise seg. Det overordnede perspektivet i denne dimensjonen handler om utvikling av evner og talenter, samt større frihet til å bruke seg selv. Å anvende ressursene som ligger i den enkeltes personlighet kan gi organisasjonen fortrinn innen områder som innovasjon, trivsel, helse, overskudd og glede. Som lagutviklingsverktøy er kreativitet en viktig faktor. Bruk av lagmedlemmenes kreative evner øker fellesforståelsen og vil medføre virksomhetsbasert og målrettet handling. I en organisasjon er det lederen som er hovedansvarlig for kreativitet, og de ansattes forslag må vies oppmerksomhet og støtte. En viktig evne for ledere er å kunne gjøre andre trygge, og verdsette andres tanker og evner. Ledere vil da ha større sjanse for fornyelse og innovasjon i organisasjonen. Kreativitetsledelse handler om at de ansatte har behov for å få mulighet til å påvirke og medvirke. De ønsker innflytelse på egen arbeidsplass samt å kjenne tilhørighet. Videre er det viktig å anerkjenne den enkelte ansatte slik at de fremstår som dyktige og verdsatte. Slike ansatte vil bære organisasjonens kjernekompetanse, og ha følelsen av at de er betydningsfulle uten å inneha en lederstilling (Spurkeland, 2013). Når ansatte opplever at de har frihet til å bruke mer av seg selv, vil de kunne bruke evner og talenter som ellers kan undertrykkes. En organisasjon vil kunne få tilgang til flere ressurser dersom medarbeidere blir oppmuntret til å ta i bruk flere kvaliteter i personligheten til den enkelte (Spurkeland 2014).

Mange tror at kreativitet innenfor ledelse handler om at lederen selv evner å være kreativ, men dette er ikke tilfellet. Det handler om at lederen evner å stimulere andres tanker og ideer, og klarer å få frem de kreative evnene hos andre. Ved å skape noe sammen vil en få et spesielt

bånd. En vil oppleve kontakt og fellesskap. Samhandling skaper smarte løsninger og høyere prestasjoner. En vil sammen kunne komme frem til gode og unike løsninger, som ble til nettopp fordi unike mennesker skapte de sammen (Spurkeland, 2014).

Spurkeland (2014) skriver videre at ledere ikke alltid er gode til å lytte til ansattes ideer og forslag. Mange kreative ideer blir aldri registrert av lederen. Ved en observasjon Spurkeland (2014) selv gjorde, registrerte han at mer enn 50% av ideene til de ansatte ble neglisjert. Resten av ideene ble registrert av lederen, men aldri seriøst vurdert. For å kunne utvikle kreative løsninger må lederen også være bevisst på ideer og forslag fra de ansatte.

3.2.10 Konflikthåndtering: Konflikter er helt naturlig i enhver relasjon. Konflikter gjør at en må gjennom endringer, og slike endringer kan i etterkant betegnes som en god prosess. Skjer det ikke endringer vil konflikten føre til misnøye, mindre arbeidsglede og ødelagt utviklingsmuligheter (Spurkeland, 2014). Spurkeland (2013) skriver at en relasjonsleder skal ta tak i konflikter på et tidlig stadium slik at de slipper å utvikle seg. Spurkeland skriver også at alle ledere må skaffe seg kunnskap og erfaring i det å håndtere konflikter. En må være rådgiver, mekler, forhandler og beslutningstaker i konflikter som oppstår på arbeidsplassen. Det har vært personalsaker som har utviklet seg til å bli svært betente ved at ingen har hatt mot til å gjøre noe. Å ha mot til å ta en vanskelig samtale, kan gjøre at en slipper mange uheldige hendelser (Spurkeland, 2014).

3.2.11 Emosjonell modenhet: Relasjonell ledelse handler også om å kalkulere med andres følelser. Det kan være motstand, opprør, negativitet, smisking, lydighet, latterliggjøring, klaging og mye mer. Alt dette må en leve med og mestre som leder. En vil også møte på følelser på andre siden av skalaen som forventninger, ønsker, håp, glede, hjelpsomhet og tro på deg når du trer inn som leder. En må ikke være blind for noen av følelsene som dukker opp, men være klar over at det vil være mange stemninger og en skog av følelser (Spurkeland, 2013). Emosjonell bevissthet, kunnskap og modenhet blant ledere er avgjørende for prestasjonsstyrken blant de ansatte. En leder må skape fellesfølelser i organisasjonen da dette vil påvirke innsats, effektivitet, motivasjon og utvikling. Ved å ha en god dialog vil

fellesfølelser kunne oppstå fordi en blir påvirket av andres sinnsstemninger i samhandling. Smitteeffekten er maksimal innen lagarbeid der møtefrekvensen er høy.

Tillit, tro og respekt utgjør den emosjonelle basis for ledere. Innehar ledere disse komponentene vil de ansatte lytte til, følge etter og verdsette personen bak tittelen. Emosjonell basis er selve kjernen i å lede andre mennesker. En dyktig leder er flink til å tolke følelsesuttrykk og til å vise medfølelse. Man må ha kjennskap til sitt eget følelsesregister og reaksjoner for å kunne gjenkjenne dette hos andre. Kjenner man ikke igjen dette vil en kunne overse, bagatellisere eller nedvurdere emosjonelle uttrykk hos andre. Dette vil kunne føre til at relasjonen mellom de to svekkes. Blir en derimot møtt med forståelse og støtte vil relasjonen styrkes (Spurkeland, 2014). Spurkeland sier videre at ledere ofte demper følelser som de tror er upassende å vise som leder. Ledere må trene på å la disse følelsene vises. Ved å vise ditt sanne jeg, vil de ansatte få tillit til deg og du vil få påvirkningskraft. God lederadferd handler om tilstedeværelse i øyeblikket, samt å frigjøre det beste i hver enkelt ansatt (Spurkeland, 2014).

3.2.12 Humor: Humor er viktig å ha på en arbeidsplass, og lederen har et ansvar for å gi klare signaler om at humor verdsettes. Humor gir ikke bare latter og en lett stemning, det leder også til samhold, utvikling, kreativitet og lagfølelse (Spurkeland, 2013). Spurkeland (2014) skriver videre at humor kan knyttes opp mot menneskers optimisme, mentale helse, trivsel, jobbsuksess og ens sosiale kapasitet. Evnen til god humor kan også kobles opp mot selvtilit, livsmot, kreativitet, mestring, relasjonsbygging og kommunikasjon.

Spurkeland (2013) skriver at humor kan deles inn i to kategorier: varm og kald humor. Varm humor er humor som er helt ufarlig for andre, mens kald humor rammer andre. Det er varm humor som er trygg og relasjonsbyggende, og som en burde fremme på arbeidsplassen.

3.2.13 Prestasjonshjelp: Prestasjonshjelp handler om å gjøre andre gode (Spurkeland, 2013). Spurkeland (2014, side 300) definerer prestasjonshjelp på følgende måte:

«Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg

-psykisk sterkere

-mer kompetente

-i stand til å ta i bruk det beste i seg selv»

For å kunne oppnå høy lagkvalitet og gode lagprestasjoner må en ha høy kompetanse av relasjonen prestasjonshjelp. Prestasjonshjelp har en emosjonell komponent i bunn – en har et menneskesyn som vil andre godt. Å ha visshet om at det er noen som vil deg vel som er tilstede, vil gjøre noe med ens energisituasjon. En presterer ofte bedre. God prestasjonshjelp vil kunne øke motivasjon, selvfølelsen, pågangsmot og utholdenhet hos den enkelte. Vi er alle selvstendige individer, men vi presterer mer om vi får tilført energi fra andre. Dette opplever alle gjennom hele livet. Vi har prestasjonshjelpere i foreldrene våre, i venner, kollegaer osv. På en idrettsarena kan publikum være prestasjonshjelp – publikum som heier en frem vil kunne øke prestasjonen til utøveren. Derfor er det ofte en fordel å være på hjemmebane hvor en har flest tilhengere (Spurkeland, 2014).

For å være en god prestasjonshjelper må en inneha flere evner. Aller først må en sette ens egne behov til siden og innse at oppmerksomheten må være rettet mot andre. En må også ha evnen til å se når en skal tilrettelegge for at andre skal kunne oppnå noe. Videre er må en ha fokuset på det kollektive fremfor det individuelle. En må klare å se at det er det kollektive resultatet som har betydning. Å kunne unne andre suksess er også viktig for å kunne være en god prestasjonshjelper. Dette kan en gjøre ved å være en støttespiller og synliggjøre andres prestasjoner. Til slutt er det viktig å ha evne til å vise storhet og romslighet. Det er å la de som fortjener det få æren, å se det store bildet og overse småfeil (Spurkeland, 2014).

3.2.14. Resultatorientering: Denne siste dimensjonen i hjulet er ikke en relasjonskompetanse, det er en kontrolldimensjon for de andre 13 dimensjonene. Den er til for å se om det er sammenheng mellom relasjonskompetanse og evnen til å oppnå og levere resultater. Dette ser en ved å først ta et samlet gjennomsnitt for de andre 13 dimensjonene som

da gir gjennomsnittet for ledernes relasjonskompetanse. Deretter sammenligner man relasjonskompetansen med gjennomsnittet fra resultatorientering. Å lede handler om å skape resultater. For å kunne skape resultater må en ha relasjonskompetanse (Spurkeland, 2014).

3.3 Oppsummering teori

Vi har i dette kapitlet gått innpå en generell definisjon på hva ledelse er. Vi har teoretisk forankret Spurkeland sin relasjonsledelse i ledelsesteorien. For å kunne utøve relasjonsledelse må en ha relasjonskompetanse. Vi har derfor også gått gjennom Spurkeland sine 14 dimensjoner som beskriver hva som samlet utgjør relasjonskompetanse.

4.0 METODE

I dette kapittelet viser vi fremgangsmåten i undersøkelsen vi har gjort. Vi forteller om valg av metode, hvordan vi samlet inn dataene, om selve spørreskjemaet vi brukte, undersøkelsens validitet og reliabilitet, styrker og svakheter, og observasjoner vi gjorde underveis mens spørreundersøkelsen lå ute. Det som kan ha hatt en påvirkning på undersøkelsen kommer frem i dette kapittelet.

4.1 Datainnsamling

Spørreskjemaer ble sendt ut til ansatte i omsorg i Tvedestrand kommune og til habilitering i Risør kommune. Vi brukte spørreskjema da vi på denne måten kunne nå ut til flest mulig på kort tid. Undersøkelsen ble utdelt fysisk i papirform, ettersom vi har erfaring med at mail blir lite brukt. Skjemaene ble utdelt på de forskjellige avdelingene i begge kommunene. Det ble også sendt med et informasjonsskriv om selve undersøkelsen og om hva vi hadde tenkt å bruke den til (se vedlegg 1). Dette håpte vi ville øke svarprosenten, slik at oppgavens validitet ble styrket. Hver enkelt la den besvarte undersøkelsen i en forseglet konvolutt for å sikre full anonymitet.

4.2 Valg av metode

Kvantitativ metode er blitt kritisert for å skape stor distanse mellom den som undersøkes og undersøkeren og at metoden reduserer mennesker til objekter og skaper stor avstand (Jacobsen, 2015). Respondentene i vår undersøkelse bedømte sin nærmeste leder ut fra 14 dimensjoner og vi fikk både distanse og avstand da fagleder/gruppeansvarlig daglig jobbet med respondentene.

Fordelen med kvantitativ metode er at man kan spørre et stort utvalg respondenter. Man får et representativt utvalg og dette ga oss muligheten til å generalisere fra respondentene til alle de vi var interesserte i å uttale oss om. Kvantitativ metode omtales som undersøkelser med høy ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015).

For å kunne belyse og beskrive problemstillingen vår, valgte vi å bruke Spurkelands spørreskjema om relasjonskompetanse. Et kartleggingsverktøy Spurkeland har utviklet og lansert som et universelt konsept som kan brukes i alle organisasjoner, uavhengig av

profesjoner og som kan brukes av alle som har glede av å lære mer om samhandling. Vi har ikke funnet forskning eller annen litteratur hvor dette kartleggingsverktøyet tidligere har blitt brukt innen helsesektoren. Innen pedagogikk er relasjonsledelse og Spurkelands kartleggingsverktøy benyttet av flere, blant annet Kallestad (2011) som i sin masteroppgave anvendte verktøyet, men valgte ut noen få dimensjoner og med kvalitativ forskning. Tveito, tilknyttet UIA, holder på med en doktorgradsavhandling om relasjonsledelse innen pedagogikk. Tittelen er: «Relasjonsledelse som virkemiddel for utvikling av læringsmiljø og kompetanse i skolen». Ved å anvende Spurkelands kartleggingsverktøy om relasjonskompetanse, har vi testet dette ut på to nye områder som ikke tidligere er gjort:

- 1) De *ansatte* har bedømt sin nærmeste leder
- 2) Innen *helsesektoren*, med Tvedestrand og Risør kommune som case

Vårt mål med valg av metode har vært å se hvordan hver enkelt ansatt bedømte sin nærmeste leders relasjonskompetanse i Tvedestrand og Risør kommune, og hvor stor variasjon det er i besvarelsene fra de to kommunene. Vi fikk også testet ut om dette kartleggingsverktøyet er et universelt verktøy og hvorvidt det passer i helsesektoren.

4.3 Om undersøkelsen

Som utgangspunkt for vår undersøkelse brukte vi Jan Spurkeland sitt skjema «Egenevaluering av relasjonskompetanse». Dette er et spørreskjema som er beregnet for ledere (vedlegg 2). I utgangspunktet hadde vi tenkt å sende ut spørreskjema til både ansatte og ledere i Tvedestrand og Risør kommune. Vi tenkte at en slik speiling ville være interessant, og eventuelt avdekke ulike oppfatninger/opplevelser av relasjonsledelse. Dette valgte vi å gå vekk ifra. Årsaken er at da vi presenterte undersøkelsen for ansatte og ledere, opplevde vi skepsis og usikkerhet rundt selve undersøkelsen. Ikke fra de ansatte, men fra ledere. Som tidligere beskrevet er det i begge kommuner ca. 16-18 mellomledere totalt. Skepsisen lederne uttrykte tror vi kan skyldes at de er i mindretall, og deres besvarelser ville ikke være like anonyme da de er få og «alle» vet hvem de er. Vi tror flere ville ha unnlatt å delta i undersøkelsen, samt at svarene kunne blitt preget av hva de trodde ville være riktig å svare – kontra hva de egentlig mente. Vi gikk derfor bort i fra en slik speiling. Selv om vi valgte vekk undersøkelsen til lederne, fikk vi fortsatt svar på det vi ønsker å finne ut av ut ifra vår problemstilling.

Vi konsentrerte oss om de ansatte for å sikre høyere svarprosent og resultater. Spurkelands skjema er som nevnt ovenfor, utarbeidet for selvvurdering av ledere. Vi ønsket å undersøke hvordan de *ansatte* vurderte relasjonskompetansen til sin nærmeste leder. Vi tilpasset derfor skjemaet til bruk for de ansatte. Ordlyden er noenlunde den samme, det er mest omformuleringer av spørsmålene vi gjorde. Ellers ble skjemaet beholdt som Spurkelands originale med tanke på oppsett, svaralternativer, emner og mengde spørsmål. Spurkelands skjema har utspring fra hans teori om relasjonsledelse og de 14 dimensjonene bruker han som måleinstrument for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2013 s. 206). For hver dimensjon er det 5 underspørsmål med 8 svaralternativer. De 8 svaralternativene henviser til radarhjulet som er inndelt i rød, gul og grønn sektor, der skalaen får fra 1-8 på de 14 dimensjonene (Spurkeland, 2013. s 207):

Lav tilfredshet og lav aksept på vedkommendes lederstil → rød sektor (1-4)

Middels tilfredshet og middels aksept på vedkommendes lederstil → gul sektor (5-6)

Høy tilfredshet og høy aksept på vedkommendes lederstil → grønn sektor (7-8)

Vi hadde i forkant av undersøkelsen et orienteringsmøte med både ansatte og ledere, slik at de fikk en forståelse for hvorfor vi var interesserte i å gjennomføre en slik undersøkelse. Vi presiserte at undersøkelsen er 100% anonym og ikke kan spores til noen. Vi håpet at en slik ufarliggjøring ville øke svarprosenten.

4.4 Å forske på egen arbeidsplass

Å forske på egen arbeidsplass kan være positivt på flere områder, men det skaper også flere utfordringer. Fordelene er at en kjenner personene som jobber i organisasjonen og vet hvor en skal gå for å få informasjonen en trenger. En vil også kunne møte større åpenhet og tillit enn det en utenforstående kan (Jacobsen, 2015).

På en annen side kan det være vanskelig å holde en kritisk avstand til det en forsker på. En vil kunne ha en sterk mening om det en forsker på, og det kan gjøre at en får en rolle som part i saken. Selv om en klarer å holde seg nøytral, kan andre oppfatte at en gjør et oppdrag for

ledelsen eller andre. Da vil åpenhet og tillit erstattes med mistenkeliggjøring av den som utfører undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

Om en vet hvor en skal henvende seg, kan det gjøre at en mister informasjon fra den delen av organisasjonen som en eventuelt ikke kjenner like mye til. En kan også føle at en må være forsiktig med kritiske synspunkter fordi en skal fortsette å jobbe i organisasjonen (Jacobsen, 2015).

Selv om det er mange utfordringer ved å forske på egen arbeidsplass, har vi gjort det for å kunne gjøre oss selv bedre. Dataene vi samlet inn kan brukes videre i vårt daglige arbeid og gjøre oss mer reflekterte og gode i det vi holder på med. Vi vil også kunne få en dypere forståelse av hva de ansatte tenker om den jobben vi gjør. Det er informasjon som kan oppleves som sensitivt og som vi ikke hadde fått hvis ikke undersøkelsen hadde blitt gjennomført.

Siden vi forsket på vår egen arbeidsplass er det en fordel at vi brukte spørreskjema. Dette gjorde at vi skapte en distanse vi ikke ville ha fått ved å intervju kollegaer vi jobber med på daglig basis. Vi presiserte at alle undersøkelsene er 100% anonyme. Vi kunne ikke spore en undersøkelse tilbake til ett enkelt individ eller hvilken avdeling det enkelte skjemaet kom fra. Det eneste vi visste var hvilken kommune skjemaet kom fra. Allikevel så vi en svakhet med undersøkelsen, det at vi begge er mellomledere og at det er relativt små forhold på noen avdelinger. At «alle kjenner alle» kunne bidra til at noen ville avstå å svare på undersøkelsen, samt frykten for å bli kjent igjen. For å prøve å sikre høyest mulig svarprosent valgte vi å legge ved et informasjonsskriv der vi opplyste om anonymiteten, hva som var hensikten med undersøkelsen og videre bruk.

4.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Det er lite forskning ved bruk av spørreskjemaet til Spurkeland om relasjonskompetanse. Spurkeland har selv gjort forskning på emnet og testet validiteten til spørreskjema fra midten av 1990-tallet og frem til 2001 (Spurkeland, 2014). Det er også skrevet masteroppgave om emnet før, men da med en annen yrkesgruppe og en annen innfallsvinkel. Vi omformulerte spørsmålene slik at mellomlederne ikke evaluerte sin egen relasjonskompetanse, men slik at de ansatte evaluerte hvordan de opplevde relasjonskompetansen til sin nærmeste leder.

Dette mener vi ga et mer riktig bilde av den faktiske relasjonskompetansen til mellomlederne i våre kommuner.

Analysen Spurkeland (2014) har gjennomført viser at spørreskjemaet måler en hoveddimensjon (relasjonskompetanse), og de 14 deldimensjonene har høy reliabilitet. Det er en sterk sammenheng mellom relasjonskompetanse og den enkeltes resultatoppnåelse. Lederens aksept kan leses ut fra radarhjulet (rød, gul eller grønn sektor).

Spørreskjemaene lå ute i omsorg i Tvedestrand og habilitering i Risør. Hver enkelt som svarte på undersøkelsen la spørreskjemaet i en konvolutt og forseglet denne. Dette gjorde vi så svarene skulle holdes anonyme, og slik at ingen annen ansatt på de ulike avdelingene kunne se hva noen hadde svart. Vi samlet spørreskjemaene i bunker, en til Tvedestrand kommune og en til Risør kommune. Vi håndterte en kommune hver, slik at vi ikke blandet svarene fra kommunene sammen. Alle svarene ble manuelt ført inn i excel, og det kan ha skjedd feil ved nedskrivning av svar. Svarene ble dog dobbeltsjekket.

4.6 Valg av respondenter

Basert på problemstillingen var det ansatte i Risør og Tvedestrand kommune vi ønsket å undersøke. Da den ene av oss er gruppeansvarlig i habiliteringstjenesten i Risør kommune var det naturlig å velge det som er kjent og, hvor man ved senere eventuell videre bruk av resultatene fra undersøkelsen, har kunnskaper om organisasjonen. I Tvedestrand kommune ble undersøkelser sendt ut til hjemmetjenesten og 3 sykehjemsavdelinger.

Oppfølgingsenheten (rus og psykiatri) ble ikke medregnet da enheten har egen enhetsleder og personale. De hører inn under Omsorg og rehabilitering (OR), men er en egen enhet for seg selv. TUI – tverrfaglig utvikling og innovasjon er en nyopprettet enhet innenfor OR. Enheten består av et tverrfaglig team (fysioterapeut, ergoterapeut, sykepleier, omsorgsarbeider). Deres arbeidshverdag er ganske ulik hjemmesykepleie/sykehjem og vi valgte derfor å ikke ta de med i undersøkelsen. I begge kommunene er det turnusarbeid. Det vil si at det er mange mennesker som kommer på jobb til ulike tider av døgnet. Noen har høye stillingsprosent og er ofte på jobb, andre er vikarer som bare er innom av og til. Vi la ingen begrensninger på hvem som kunne svare på undersøkelsen av disse, slik at vi kunne få flest mulig svar. For oss var det viktig å få svar på relasjonskompetansen til mellomlederne uansett stillingsprosenten til de ansatte, da det generelt er store variasjoner i stillingsprosent i kommunene. Mange

ansatte jobber på flere avdelinger i omsorg og habilitering, og har flere mellomledere å forholde seg til i arbeidet avhengig av hvor de er. De har derfor selv måtte velge hvilken mellomleder de svarer på i forhold til undersøkelsen.

4.7 Utsendelse og frafall

Vi la ut bunker med spørreskjemaer på de ulike avdelingene i omsorg i Tvedestrand og habilitering i Risør. Vi la også med et infoskriv som forklarte hensikten med undersøkelsen og det praktiske rundt besvarelsene. Planen var å samle inn besvarelsene etter 2 uker. Da vi så det var få besvarelser etter nesten to uker, valgte vi å la skjemaene ligge ute ytterligere en uke. I løpet av disse ukene oppfordret vi ansatte til å svare, samtidig som vi opplyste om at det var frivillig og opp til hver enkelt. Vi ringte også rundt for å minne ansatte på at spørreundersøkelsen lå ute.

I Risør kommune ble det samlet inn 56 spørreskjemaer. Av disse 56 ble ett spørreskjema forkastet da det var under halvparten av spørsmålene som ble besvart. Totalt i habilitering i Risør er det 121 årsverk. Etter samtaler med de ulike avdelingslederne er antall ansatte på de ulike avdelingene vi sendte skjema til på ca. 160 stk. Skulle vi hatt en svarprosent på minst 50% burde derfor innsamlede spørreskjemaer vært på 80stk. Det er derimot ikke tatt høyde for at mange ansatte bare jobber helger, noen bare i ferier og flere ansatte jobber på tvers av avdelinger i hele habilitering. Vi har ikke bedt ansatte svare på spørreskjema for hver avdeling de jobber på, og spørreskjemaet lå ute i en begrenset periode. Det reelle tallet på ansatte som faktisk kunne svare på spørreundersøkelsen er derfor lavere enn 160stk. Mer spesifikt enn dette har vi ikke, og det blir derfor vanskelig å oppgi den reelle svarprosenten fra Risør kommune.

I Tvedestrand ble det samlet inn 70 spørreskjemaer, men ett spørreskjema ble forkastet da under halvparten av spørsmålene ble besvart. I Tvedestrand kommune er det i helse (hjemmetjenesten og sykehjem) 120 ansatte fordelt på 71,9 årsverk pr. april 2016. 7 fagledere er inkludert i disse tallene. Det er også medregnet stillinger som er vakante, disse er ikke besatt. I tillegg er det ikke tatt høyde for langtidssykemeldte, hvor deres ledige vakter gjerne besettes av faste ansatte/vikarer som jobber ekstra for å øke stillingene sine. Eksakte tall på

hvor mange som i tidsrommet undersøkelsen lå ute enten var sykemeldte eller hadde ferie har vi ikke fått tak i. Ei heller om ansatte i små stillinger (f.eks. 14,9 % var på jobb på dette tidspunktet). Grovt regnet, kan det være snakk om at rundt 110 ansatte kan ha hatt mulighet til å delta i undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 62,7 %. Et ganske bra resultat, når man medregner de overnevnte usikre faktorer.

4.8 Styrker og svakheter ved undersøkelsen

Styrker ved undersøkelsen:

- Vi brukte et godt validert spørreskjema.
- Vi spurte alle ansatte innen omsorg i Tvedestrand og innen habilitering i Risør kommune.
- 100 % anonymt, en styrke da det for mange kan være litt ubekvemt å skulle bedømme sin nærmeste leder innenfor disse «myke» og «følsomme» temaene.
- Vi tror at ved å kartlegge leders relasjonskompetanse på den måten vi har gjort gir et mer riktig bilde av hvordan en leders relasjonskompetanse oppleves, fremfor at leder selv skal bedømme sin relasjonskompetanse til sine ansatte.
- Spørreskjemaet dekker godt de 14 dimensjonene, det er 5 spørsmål til hver dimensjon.

Svakheter ved undersøkelsen:

- Undersøkelsen er universell, Spurkeland mener den kan brukes av alle uavhengig av organisasjon, størrelse, enheter og profesjon.
- Undersøkelsen tar ikke høyde for at respondentene i undersøkelsen jobber turnus. I vårt yrke, hvor vi jobber 3-delt turnus og har mange deltidstillinger, vil utfordringen være at det kan være ansatte som sjelden treffer sin nærmeste leder.
- Det var ansatte som synes noen av spørsmålene var vanskelige å besvare, da de ikke helt skjønnte spørsmålenes betydning.

4.9 Observasjoner ved datainnsamling

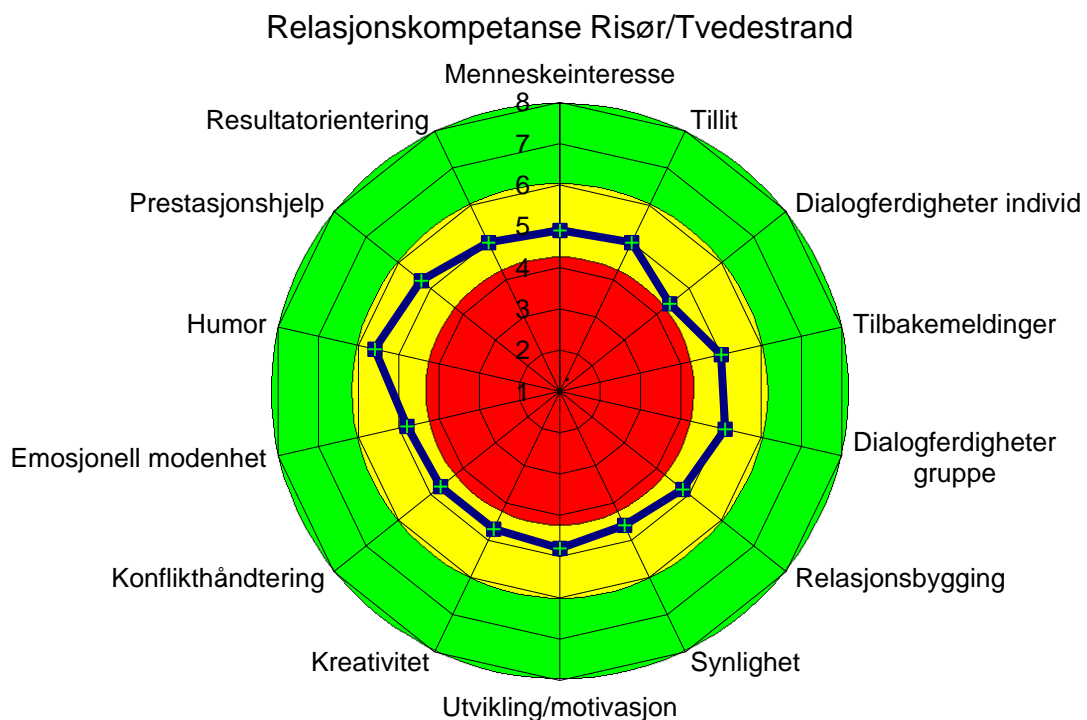
I løpet av de 3 ukene undersøkelsene lå ute, kunne vi observere følgende:

- Vi oppdaget ved flere tilfeller, da vi var rundt og sjekket hvor mange besvarelser som var kommet inn, at undersøkelsene var gjort utilgjengelig for ansatte.
- En avdeling hadde ingen besvarelser da de tre ukene var omme, til tross for flere oppfordringer både fra oss og fra fagleder på den aktuelle avdelingen. Det ble lagt ut 20 spørreskjemaer og det var like mange igjen da vi samlet undersøkelsen inn. De er dog medregnet i svarprosenten på undersøkelsen, da vi ikke med sikkerhet kan si at ansatte på avdelingen kan ha besvart på en annen avdeling. Den aktuelle avdelingen var i en spesiell situasjon, hvor fagleder var i permisjon og fungerende fagleder var sykemeldt i tidspunktet undersøkelsen lå ute.
- Flere ansatte fortalte om usikkerhet ved å skulle besvare skjemaet. Til tross for full anonymitet var de skeptiske til om de kunne identifiseres. Dette gjaldt ikke oss som utsendere, men mellomleder på aktuell avdeling.
- Flere fortalte at de hadde besvart undersøkelsen, men lagt den i en annen samlekonvolutt enn der de hadde arbeidssted. Det var også tydelig under innsamlingen, da to steder utmerket seg med flere besvarelser enn det som var lagt ned.
- Vi måtte flere ganger «fremsnakke» undersøkelsen om hvordan vi i organisasjonen kunne dra nytte av den senere. Dette gjorde vi for å øke svarprosenten. Noen var negative til undersøkelsen til tross for dette. «Det hjelper ikke noe allikevel», og «de på toppen bryr seg ikke om dette uansett, så gidder ikke engasjere meg» var utsagn vi fikk høre.
- Ved flere anledninger kom det ansatte og fortalte at de ikke ville svare fordi de ikke følte alle spørsmålene var relevante for gruppeansvarlig/fagleder.

5.0 FUNN OG DRØFTING

I dette kapittelet går vi gjennom funnene vi har fått gjennom spørreundersøkelsen i Risør og Tvedestrand kommune. Vi starter med å vise det samlede gjennomsnittet i radarhjulet for begge kommunene. Deretter har vi Risør og Tvedestrand separat i ett radarhjul hvor en kan se forskjellene mellom kommunene. Til slutt går vi gjennom hver dimensjon og viser, med skjemaer, gjennomsnittsscore på spørsmål en til fem. Vi går gjennom gjennomsnittene samlet for kommunene, deretter sammenligner vi forskjellene mellom de to kommunene og om det er noe som utpeker seg kommunene imellom. Deretter går vi noe dypere inn i hver kommune i hver dimensjon for å se om noen av spørsmålene utpeker seg for den enkelte kommune og hva dette har å si for de ansatte.

5.1 Relasjonskompetanse Risør/Tvedestrand samlet gjennomsnitt

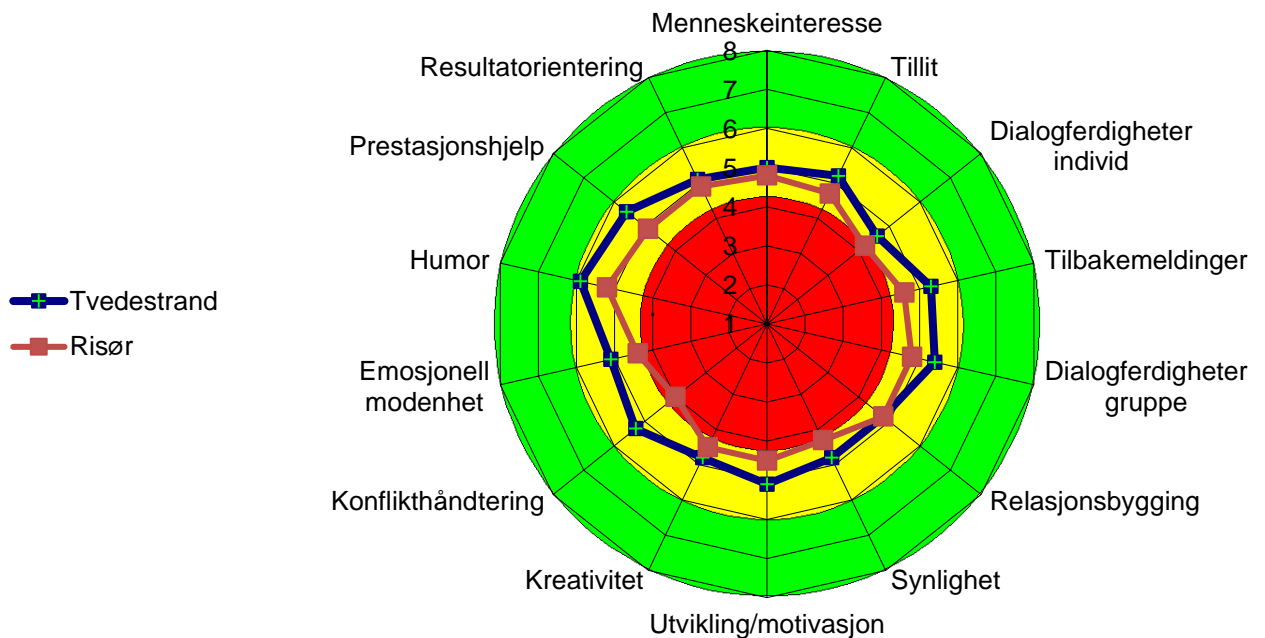


Radarhjulet viser samlet gjennomsnittet fra Risør og Tvedestrand kommune i hver dimensjon. Her kan en se at alle dimensjonene ligger i gult felt – middels tilfredshet og middels aksept for vedkommendes lederstil. Samlet totalt ser vi at de ansatte vurderer sine fagledere/gruppeansvarlige som middels på de ulike dimensjonene. Humor stikker seg mest ut

og kommer høyest opp i score, mens dialogferdigheter individ kommer lavest ut. Ellers ligger de resterende dimensjonene ganske jevnt på radarhjulet. I forhold til Spurkeland sin undersøkelse, havner ledere i Risør og Tvedestrand kommune lavt ut i score. Han har hatt undersøkelser innen pedagogikk, mens vi har hatt undersøkelse i helse- og omsorgssektoren. At vi har forsket på ulike enheter kan ha hatt en innvirkning på resultatet. Spurkeland har heller ikke tatt høyde for ulike kontekster i forskjellige kommuner, enheter og arbeidsplasser. Undersøkelsene Spurkeland har foretatt har vært gjort innen pedagogikk. Lærere og rektorer jobber dagtid, og en får en nærhet til de ansatte som turnusarbeidere ikke får. Vi som jobber i helsesektoren jobber dag, kveld og natt. Vi får ikke den samme nærheten når det kan gå dager og uker mellom hver gang vi ser enkelte ansatte. Videre undersøker Spurkeland lederes *egen oppfattelse* av egen relasjonskompetanse. I vår undersøkelse er det de *ansatte* som vurderer sin nærmeste leders relasjonskompetanse. Dette kan også være en årsak til at det i vår undersøkelse scorer lavere enn Spurkeland (2014) sin. Ledere kan vurdere sin egen relasjonskompetanse bedre enn det den faktisk er, mens vi i vår undersøkelse vil få svar på hvordan relasjonskompetansen oppleves av de ansatte.

5.2 Relasjonskompetanse Tvedestrand og Risør kommune

Relasjonskompetanse Tvedestrand og Risør



Her viser radarhjulet gjennomsnittet på alle dimensjonene fra Risør kommune i rosa. Flere av dimensjonene scorer lavt og ligger i det røde feltet på radarhjulet, eller på grensen mellom rødt/gult. Rødt felt indikerer lav tilfredshet og lav aksept av vedkommendes lederstil, og gult indikerer middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil. Dialogferdigheter individ, synlighet og konflikthåndtering er de dimensjonene som ligger i eller nærme det røde feltet. Humor scorer best med gjennomsnitt på 5,2.

Gjennomsnittet i dimensjonene til Tvedestrand kommune sees i blått i radarhjulet ovenfor. Alle dimensjonene ligger innenfor det gule feltet – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil. Humor med det høyeste gjennomsnittet, 5,9, ligger dog på grensen mot det grønne – høy tilfredshet og høy aksept av vedkommendes lederstil. Dialogferdigheter individ har lavest score med et gjennomsnitt på 4,6.

I dette radarhjulet ser en tydelig forskjellene mellom kommunene. På dimensjonen relasjonsbygging har kommunene samme gjennomsnitt, ellers scorer Tvedestrand kommune

høyere på alle punkter. Hva som er grunnen til forskjellene kan vi si lite om. Det kan være organisatoriske forskjeller kommunene seg imellom. Vi har også forsket på to ulike enheter selv om begge er innen helse – omsorg i Tvedestrand og habilitering i Risør. Dette kan ha slått ut i undersøkelsen vår, men vi kan ikke med sikkerhet si at dette er en årsak. Det eneste vi har fått svar på er at det faktisk er forskjell mellom de vi har valgt å undersøke.

5.4 Gjennomgang av de ulike dimensjonene i hver kommune

5.4.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder kjenner til min livssituasjon	5,2	5,2	5,2
Min nærmeste leder har god kjennskap til min kompetanse	5,3	5,8	4,7
Min nærmeste leder involverer meg i mål og strategiarbeid	4,6	4,2	5
Min nærmeste leder er en god veileder for laget sitt	5	4,6	5,4
Min nærmeste leder utnytter lagets kompetanse til smarte innspill	4,6	4,3	4,9
Totalt gjennomsnitt	4,9	4,8	5

I denne dimensjonen er det 5 spørsmål som omfatter livssituasjon, kjennskap til kompetanse, involvering, veiledning og utnyttelse av kompetanse. Hver enkelt ansatt har fra en skala 1-8 svart på hvordan de opplever nærmeste leder i forhold til dette. Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul havner Risør og Tvedestrand kommune samlet i gul sektor i denne dimensjonen – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil, jf Spurkelands radarhjul. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 4,9. Laveste score ligger på 4,6, og høyeste score ligger på 5,3. Dette gir en differanse på 0,7. En relativt liten scorevariasjon.

Det totale gjennomsnittet mellom de to kommunene ligger forholdsvis jevnt med et gjennomsnitt på 4,8 for Risør kommune og et gjennomsnitt for Tvedestrand kommune på 5. Dette gir en differanse på 0,2 på det totale gjennomsnittet mellom de to kommunene. Variasjonen på tre av spørsmålene ligger mellom 0,6-0,8. På ett spørsmål scorer begge kommunene likt. Den største variasjonen mellom de to kommunene finner vi i spørsmål to som omhandler kjennskap til kompetanse, en differanse på 1,2 hvor Risør scorer høyest. Lai (2004) skriver at kompetanse er et virkemiddel, hvor organisasjonens og medarbeidernes mål settes i en sammenheng. Ved å foreta en kompetanseanalyse hvor man måler ulike aktiviteter i organisasjonen, vil avdekking av organisasjonens kompetansebeholdning si noe om hvilken kompetanse organisasjonen forvalter gjennom sine medarbeidere. Kartlegging av organisasjonens kompetansekrav vil si om organisasjonen har den kompetanse som trengs for å nå mål og til å utføre oppgaver på hensiktsmessig måte. Spurkeland (2014) skriver at det er viktig å se 24-timers mennesket. På spørsmål om den nærmeste lederen kjenner til de ansattes livssituasjon scorer Risør og Tvedestrand likt med en score på 5,2. Dette er en middels score, men i denne dimensjonen ligger det ganske høyt i forhold til de andre spørsmålene og i forhold til gjennomsnittene.

Risør kommune gir her et totalt gjennomsnitt på 4,8. Differansen mellom høyeste score og laveste score er 1,6, en ganske stor variasjon i samme dimensjon. Risør kommune scorer høyest på at gruppeansvarlige kjenner til den enkeltes kompetanse (5,8). Samtidig ser vi at gruppeansvarlige scorer mye lavere på om lagets kompetanse blir brukt til smarte innspill (4,3). Hvorfor er det slik? Når kompetansen er kjent ville en tro at denne kompetansen blir anvendt i organisasjonen. Involvering og deltagelse blant ansatte skaper høyere motivasjon og arbeidsvilje (Jacobsen, 2006) og ved bruk av kompetansen til den enkelte vil en også få høyere involvering. Dette beskrives av Jacobsen (2006) der han skriver at utstrakt deltagelse og delegering til de ansatte gjør at en finner løsninger en får et eierforhold til. Laveste score er det på om gruppeansvarlig involverer den ansatte i mål og strategiarbeid (4,2). Berg (2008) sier at ansatte som opplever integrering av deres behov sammen med organisasjonens mål, vil være motiverte til å gjøre en god innsats. Denne scoren ligger jevnt med spørsmålet om lagets kompetanse blir utnyttet. Disse to spørsmålene kan ha en sammenheng. De ansatte som jobber nærmest brukerne har svært mye erfaring og kjennskap til det daglige arbeidet. Ved høyere

involvering kan en anta at scoren vil øke på punktene om involvering i mål og strategiarbeid og på om kompetansen til de ansatte blir utnyttet.

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,0. Differansen mellom høyeste og laveste score i denne dimensjonen er på 0,7. Tvedestrand scorer lavest på om faglederen kjenner til den enkeltes kompetanse, med 4,7 i gjennomsnitt. De scorer høyere på om de utnytter denne kompetansen til smarte innspill, med 4,9 i gjennomsnitt. Forskjellene i score mellom disse to spørsmålene er ubetydelige, og faglederne i Tvedestrand er flinke til å utnytte kompetansen de kjenner til. Høyeste score i dimensjonen er 5,4 og viser at ansatte i Tvedestrand kommune opplever faglederne som gode veiledere og at de får hjelp når de henvender seg. Faglederne får en score på 5,2 på spørsmålet «Min nærmeste leder kjenner til min livssituasjon». For å kunne veilede ansatte er det viktig å se hele 24-timers mennesket (Spurkeland, 2014). Scorene på disse to kan sees i sammenheng. Faglederne scorer relativt godt på at de kjenner de ansattes livssituasjon, og scorer dermed også godt på at de er gode på å veilede.

5.4.2 Tillit

Tillit	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder spør meg ofte om råd	4,3	3,9	4,7
Min nærmeste leder viser meg tillit	5,1	5,1	5,1
Min nærmeste leder delegerer oppgaver og ansvar slik at jeg er tilfreds	5	4,5	5,5
Min nærmeste leder gir meg frihet til å utføre oppgaver slik jeg vil	5,2	5	5,4
Min nærmeste leder kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring	5,2	5,2	5,1
Gjennomsnitt totalt	5	4,7	5,2

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om den nærmeste lederen spør om råd, delegerer oppgaver på en god måte, gir frihet til de ansatte og om den nærmeste lederen er opptatt av kontrollstyring. Den enkelte ansatte har på en skala 1-8 svart på hvordan deres nærmeste leder gir rom og mulighet til dette. Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul havner Risør og Tvedestrand kommune i gul sektor i denne dimensjonen – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil, jf. Spurkelands radarhjul. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 5,0. Laveste score ligger på 4,3 og høyeste score ligger på 5,2. Dette gir en differanse på 0,7, en relativt liten scorevariasjon.

Samlet gjennomsnitt i dimensjonen for Risør kommune er 4,7. I Tvedestrand kommune er samlet gjennomsnitt 5,2. Differansen mellom de to kommunene er 0,5. Hvis man så ser på hvert enkelt gjennomsnitt i de 5 spørsmålene ser vi at i spørsmål 2 scorer de likt (5,1) og tilnærmet likt på spørsmål 5 (5,2 og 5,1). De største forskjellene mellom de to kommunene finner vi i spørsmål 3 hvor differansen er 1,0, og i spørsmål 1 hvor differansen er 0,8. Man ser her at fagledere i Tvedestrand kommune i større grad spør de ansatte om råd og er flinkere til å delegerer oppgaver og ansvar. Hva kan denne signifikante forskjellen mellom de to kommunene skyldes? I følge Spurkeland (2014) vil involvering og rådspørring være et tegn på at leder har tillit til den ansatte. Spørsmål 2 går direkte på tillit «min nærmeste leder viser meg tillit» og begge kommuner scorer likt her 5,1. Vi kan da konstatere at ansatte i de to kommunene opplever at mellomlederne viser tillit til sine ansatte. Kan forskjellen mellom de to kommunene skyldes leders evne til å delegerer oppgaver? Berg (2008) skriver at det er flere forhold som kan hindre en leder i å delegerer oppgaver til sine ansatte. 1) Manglende tillit til sine medarbeidere. 2) En tanke om at å lede er min jobb, jeg vil ikke bry andre med det. 3) Ledere ønsker ikke å påføre de ansatte merarbeid. 4) Ledere har ikke tid til å vise hvordan oppgaven skal utføres og gjør det heller selv. 5) Lederen mangler evner og ferdigheter til å delegerer (Berg, 2008).

Risør kommune har i denne dimensjonen et totalt gjennomsnitt på 4,7. Variasjonen i gjennomsnittene på de 5 spørsmålene strekker seg fra 3,9 til 5,2, en differanse på 1,3 i dimensjonen. Det er spørsmål 1 «min nærmeste leder spør meg ofte om råd» som trekker ned

med et gjennomsnitt på 3.9. At gruppeansvarlige sjeldent spør ansatte om råd kan gjøre at mange av de gode ideene ikke kommer frem i organisasjonen. Tre av spørsmålene ligger veldig jevnt på score – «min nærmeste leder viser meg tillit» (5,1), «min nærmeste leder gir meg frihet til å utføre oppgaver slik jeg vil» (5), «og min nærmeste leder kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring» (5,2). Dette viser at gruppeansvarlige i Risør kommune i stor grad viser ansatte tillit og gir frihet til at de ansatte kan utføre oppgaver slik de ønsker.

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,2. Variasjonen i gjennomsnittene på de 5 spørsmålene strekker seg fra 4,7 til 5,4, en differanse på 0,7 i dimensjonen. Også her er det spørsmål 1 «min nærmeste leder spør meg ofte om råd» som trekker ned gjennomsnittet med en score på 4,7. De fire resterende spørsmålene fordeler seg mellom 5,1-5,4. Dette kan vi tolke som at de ansatte til en viss grad har mulighet til å utføre oppgaver slik de ønsker og at de kan gjøre det uten for mye kontroll. Faglederen viser en viss grad av tillit til de ansatte slik at de kan løse oppgaver slik de selv ønsker, men de spør ikke de ansatte om råd. Dette kan føre til, akkurat som i Risør, at mange gode ideer ikke kommer frem i organisasjonen.

5.4.3 Dialogferdigheter individ

Dialogferdigheter individ	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder liker å ha medarbeidersamtaler	2,9	3,3	2,5
Min nærmeste leder er god til å lytte aktivt	5	4,6	5,5
Min nærmeste leder er ikke redd for å stille nærgående spørsmål	4,4	4,5	4,3
Min nærmeste leder ser på samtalen som en viktig arbeidsform	4,9	4,5	5,3
Min nærmeste leder gir meg mye tid og påvirkning i våre samtaler	4,8	4,2	5,4
Gjennomsnitt totalt	4,8	4,2	4,6

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen omhandler tilbakemeldinger på prestasjoner, jobbutførelse, ris og ros. Den ansatte har på en skala 1-8 bedømt nærmeste leders evne til dette. Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul havner gjennomsnittet samlet i Risør og Tvedestrand ut i gul sektor i dimensjonen tillit med en samlet score på 4,8 – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Laveste score i det totale gjennomsnittet innen dimensjonen er 2,9 og høyeste score er 5. Dette gir en scoredifferanse på 2,1. Dette gir en høy scorevariasjon innen samme dimensjon. Det laveste gjennomsnittet finner vi i spørsmål 1 «min nærmeste leder liker medarbeidersamtaler». Ettersom gruppeansvarlige/fagledere ikke har personalansvar og dermed heller ikke medarbeidersamtaler er det naturlig at denne scorer lavt. 3 av spørsmålene scorer jevnt, fra 4,8-5. Disse handler om den nærmeste lederen er god til å lytte, at lederen ser på samtalen som en viktig arbeidsform, og at ansatte får tid og påvirkning i samtalene. Det som derimot ikke scorer like godt er om lederen spør nærgående spørsmål. Her havner gjennomsnittet på 4,4.

Totalt gjennomsnitt for Risør i dimensjonen er 4,2 mens den for Tvedestrand er 4,6. Dette gir en differanse på 0,3 mellom kommunene, hvor Tvedestrand scorer høyest. Det er tre spørsmål hvor forskjellene utpeker seg. Spørsmål 2 er «min nærmeste leder er god til å lytte aktivt». Her scorer Risør 4,6 og Tvedestrand 5,5, noe som gir en differanse på 0,9. I spørsmål 4 «min nærmeste leder ser på samtalen som en viktig arbeidsform» scorer Risør 4,5 og Tvedestrand 5,4. Dette gir en differanse på 0,8. Den som gir høyest differanse, med 1,2, er spørsmålet om den nærmeste lederen gir mye tid og påvirkning i samtaler. Disse tallene viser at fagledere i Tvedestrand er bedre enn gruppeansvarlige i Risør til å lytte aktivt, gi de ansatte tid og påvirkning i samtaler, og at ledere i større grad ser på samtalen som en viktig arbeidsform. Spurkeland (2014) skriver at måten en snakker med noen er viktig for hvordan jobben blir gjort og kvaliteten av den. Der har gruppeansvarlige i Risør en lengre vei å gå enn det fagledere i Tvedestrand har, ifølge tallene fra undersøkelsen.

Risør kommune har et totalt gjennomsnitt på 4,2 i denne dimensjonen. Risør kommer derfor ut i rød sektor i dimensjonen tillit - lav tilfredshet og lav aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. I spørsmålene 2 til 5 i denne dimensjonen scorer Risør kommune relativt jevnt, med høyeste scoredifferanse på 0,4. Selv om Risør her svarer jevnt, betyr ikke det at scorene er gode. Gjennomsnittet for hele dimensjonen i Risør havner i rød sektor i radarhjulet. Spørsmålet om medarbeidersamtaler drar gjennomsnittet kraftig ned, se forklaring nedenfor. «Min nærmeste leder er god til å lytte aktivt» får en score på 4,6, og spørsmålet «min nærmeste leder er ikke redd for å stille nærgående spørsmål» får en score på 4,5. Disse har bare en differanse på 0,1. Dette tyder på at gruppeansvarlige ikke er redde for å stille nærgående spørsmål når de først har en god dialog. Spurkeland (2014) skriver det er viktig å tørre å spørre nærgående når en har en dialog, det er eneste måten å få frem underliggende årsaker til noe. «Min nærmeste leder ser på samtalen som en viktig arbeidsform» får scoren 4,5 og tyder på at gruppeansvarlige til en viss grad ser viktigheten av en god dialog.

Tvedestrand har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 4,6. Dette plasserer Tvedestrand kommune i gul sektor - middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Fra spørsmål 2 til 5 er den høyeste scoredifferansen 1,2. Spørsmål 2 scorer høyest med et gjennomsnitt på 5,5 og lavest scorer «min nærmeste leder er ikke redd for å stille nærgående spørsmål» med et gjennomsnitt på 4,3. Tvedestrand scorer 5,3 på at den nærmeste lederen ser på samtalen som en viktig arbeidsform, ett helt poeng over om lederen

ikke er redd for å spørre nærgående spørsmål. Hva handler da samtalene om? Er samtalene såpass overflatiske at lederen unngår å stille de nærgående spørsmålene? Spurkeland (2014) skriver at å stille nærgående spørsmål er svært viktig for dialogen slik at en kan komme frem til hva den ansatte faktisk mener. Uten å gå inn på det emosjonelle til begge parter vil ikke samtalen berøre noen og likeså er bortkastet (Spurkeland, 2014). Ledere har ofte en unngåelsesstrategi. De er redde for å såre og har vanskeligheter med å gi negative tilbakemeldinger, da de er usikre på andre reaksjoner som vil komme. Ledere må bygge kompetanse på å ta vanskelige samtaler. De vil da fremstå som bedre ledere samtidig som det vil utvikle de ansatte. Ledere må finne en balansegang mellom å være tydelig og ivaretagende (Alvik, 2011). Dette kan være noe fagledere i Tvedestrand har utfordringer med. Hadde spørsmål 1 om medarbeidersamtaler vært utelatt i det totale gjennomsnittet for dimensjonen, ville gjennomsnittet til Tvedestrand kommune vært noe høyere. Gjennomsnittet på spørsmålet om medarbeidersamtaler på 2,5 drar kraftig ned (se forklaring nedenfor).

I denne dimensjonen kommer to av svakhetene til Spurkeland sitt spørreskjema tydelig frem. Som gruppeansvarlig i Risør kommune og fagleder i Tvedestrand kommune har en ikke ansvar for å ha medarbeidersamtale, dette ligger på et høyere ledernivå (avdelingsleder). Dette viser at Spurkeland sitt spørreskjema ikke tar høyde for ulike ledernivåer i organisasjoner. Samtidig kan vi se at scoren på dette spørsmålet er 3,3 i Risør kommune og 2,5 i Tvedestrand. Her hadde vi forventet en score på 1, ettersom dette er noe gruppeansvarlig/fagleder ikke gjør i det hele tatt. Så hva kan være grunnen til at det scorer 3,3 og 2,5? Det kan være at ansatte har misforstått spørsmålet. De kan ha valgt å tolke spørsmålet på en annen måte ettersom medarbeidersamtaler ikke er i ansvarsområdet til gruppeansvarlig/fagleder. Dette er nok en svakhet ved undersøkelsen. Mennesker kan tolke spørsmål ulikt, og en kan få svar på feil grunnlag.

5.4.4 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder gir meg ærlige tilbakemeldinger om mine gode prestasjoner	5,4	4,9	5,9
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine svake prestasjoner	4,6	4,1	5,1
Jeg er sjelden i tvil om hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse	5	4,7	5,4
Min nærmeste leder er god til å ta imot ros	5,3	5,2	5,3
Min nærmeste leder er flink til å ta imot ris	4,6	4,2	4,9
Gjennomsnitt	5	4,6	5,3

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen omhandler tilbakemeldinger på prestasjoner, jobbutførelse, ris og ros. Den ansatte har på en skala 1-8 bedømt nærmeste leders evne til dette. Risør og Tvedestrand kommune sitt samlede gjennomsnitt er her på 5 og kommer ut i gul sektor i Spurkeland sitt radarhjul – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil. Høyeste score er 5,4 og laveste score er 4,6, noe som gir en differanse på 0,8. Høyeste score handler om nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om ens gode prestasjoner. To spørsmål har samme gjennomsnitt (4,6) og får lavest score i denne dimensjonen. Disse to spørsmålene handler om den nærmeste lederen er god til å ta imot ris, og om de gir ærlige tilbakemeldinger på dårlige prestasjoner. Det en kan se ut ifra svarene er at lederne har vanskeligere for å gi og ta imot negative tilbakemeldinger, enn de har for å gi og ta imot positive tilbakemeldinger som får høyere score. Spurkeland (2014) sin 9:1 formel sier at det skal 9 positive tilbakemeldinger for å veie opp mot 1 negativ tilbakemelding. Det kan være at lederne er bevisste på dette og holder igjen negative tilbakemeldinger. Det kan

også være at det er for ubehagelig å ta opp svake prestasjoner, og at en da lar vær å ta de opp. Spørsmålet «jeg er sjelden i tvil hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse» får 5 i totalt gjennomsnitt. Noe som viser at de ansatte har en viss anelse om hva de nærmeste lederne mener om jobben den ansatte generelt utfører.

Gjennomsnittet i denne dimensjonen er 4,6 for Risør kommune og 5,3 for Tvedestrand kommune. Dette gir en differanse på 0,7 mellom kommunene, hvor Tvedestrand scorer høyest. Risør kommune scorer lavere enn Tvedestrand på alle punkter, men det er spesielt to spørsmål som utpeker seg; spørsmål 1 og 2 som handler om lederen gir ærlige tilbakemeldinger på svake og gode prestasjoner. På begge disse spørsmålene har Tvedestrand ett helt poeng høyere enn Risør kommune. Vi ser også at mellomlederne i begge kommunene har lettere for å gi ærlige tilbakemeldinger på gode prestasjoner enn de har for å gi ærlige tilbakemeldinger på svake prestasjoner. Fagledere i Tvedestrand er allikevel bedre på å gi ærlige tilbakemeldinger på *svake* prestasjoner, enn det gruppeansvarlige i Risør er på å gi ærlige tilbakemeldinger på *gode* prestasjoner. Det er viktig å tilføre tilbakemeldinger til ansatte da dette vil påvirke innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner (Spurkeland, 2014). I Alvik (2011) sin artikkel sier Mohn at det er viktig å også ta vanskelige samtaler med sine ansatte. Over tid vil en bygge seg opp god kompetanse på dette området, og en vil fremstå som en bedre leder.

Risør har et gjennomsnitt på 4,6 i denne dimensjonen. Høyeste score er 5,2 (min nærmeste leder er god til å ta imot ros) og laveste score er 4,1 (min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine svake prestasjoner). Dette gir en differanse på 1,1. I Risør alene ser vi også at gruppeansvarlige har lettere for å ta imot og gi gode tilbakemeldinger, enn det de har for å gi og ta imot ærlige tilbakemeldinger om svake prestasjoner. Begge spørsmålene scorer lavt, men spørsmål 2 som får en score på 4,1 vil i Spurkelands radarhjul ligge i rød sektor. Dette indikerer at ansatte i Risør får for få tilbakemeldinger om svake prestasjoner. Spurkeland (2014) sier at tilbakemeldinger vil kunne påvirke blant annet innsatsen til den enkelte. Uten å gi tilbakemeldinger på svake prestasjoner, vil heller ikke den enkelte kunne forbedre potensialet sitt.

Tvedestrand har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,3. Høyeste score er 5,9 (min nærmeste leder er god til å gi tilbakemeldinger om mine gode prestasjoner) og lavest score får 4,9 (min nærmeste leder er flink til å ta imot ris). Dette gir en differanse på 1. Fagledere i Tvedestrand er veldig gode på å gi sine ansatte ærlige tilbakemeldinger på gode prestasjoner, og akkurat denne egenskapen ville ligget høyt oppe på Spurkelands radarhjul. Forsterkning av ønsket atferd er mer virkningsfullt enn korrigeringer (Spurkeland, 2014), så her vil ansatte ha gode forutsetninger for å prestere godt. Spørsmålet som handler om hvor vidt nærmeste leder er god på å ta imot ros og ris scorer henholdsvis 5,3 og 4,9. Fagledere er med andre ord helt gjennomsnittlige når det kommer til å ta imot tilbakemeldinger på eget arbeid. Spurkeland (2013) skriver at en med relasjonskompetanse må kunne verdsette tilbakemeldinger med takknemlighet. Dette gjelder både positive og negative tilbakemeldinger.

5.4.5 Dialogferdigheter gruppe

Dialogferdigheter gruppe	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder legger vekt på å skape en god dialog	5,2	4,9	5,4
På gruppemøter er det høy grad av likeverdighet	5,3	4,8	5,7
Min nærmeste leder viser god interesse for de lavmælte i våre møter	4,9	4,4	5,3
Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting	5,6	4,7	6,4
Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner	4,8	5,3	4,3
Gjennomsnitt totalt	5,2	4,8	5,4

Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul, plasseres Risør og Tvedestrand kommune samlet i gul sektor – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil. De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om dialog, likeverd og mulighetene til åpne diskusjoner samt aksept for ytringer og diskusjoner. De ansatte har på en skala fra 1-8 vurdert

hvor stor mulighet til innflytelse deres nærmeste leder gir dem. Samlet gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 5,2. Laveste score ligger på 4,8 og høyeste score ligger på 5,6. Dette gir en differanse på 0,8.

Gjennomsnitt i Risør kommune er 4,8 og i Tvedestrand kommune 5,4, en differanse på 0,6 mellom de to kommunene. Hvis man ser på hvert enkelt spørsmål i samlet gjennomsnitt for de to kommunene, ser vi at det er tydelige forskjeller mellom de to kommunene. Den største forskjellen finner vi i spørsmål 4 «våre møter er preget av aktiv lytting», hvor Tvedestrand kommune scorer 1,7 høyere enn Risør kommune. På spørsmål 5 «møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner», scorer derimot Risør kommune 1,0 høyere enn Tvedestrand kommune. En mulig sammenheng kan være at i Tvedestrand kommune, som scorer høyt på gode dialoger, likeverdighet, lavmælte møter samt spørsmål og aktiv lytting, har ansatte som opplever seg likeverdige i møtesituasjoner og at de har mulighet for innflytelse (Spurkeland, 2014). En annen mulig faktor kan også være at der i Tvedestrand kommune er flere ansatte som er såkalte «sterke» personligheter og som kan være medvirkende til at møtene kan bli preget av høylytte diskusjoner der det er flere som gjerne vil ha gjennomslag for sine meninger.

I Risør kommune er gjennomsnittet i denne dimensjonen 4,8, hvor variasjonen i gjennomsnittene på de 5 spørsmålene strekker seg fra 4,4 til 5,3, en differanse på 0,9 fra laveste til høyeste score. Laveste score på 4,4 på spørsmål 3 «min nærmeste leder viser god interesse for de lavmælte i våre møter». Det indikerer at gruppeansvarlige i Risør kommune ikke prøver godt nok å få frem meningene til de som ikke «skriker» høyest. Høyeste score på 5,3 finner vi i spørsmål 5 «møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner». Spurkeland (2014) sier at dialog mellom leder og ansatt kan skape gode relasjoner og alles meninger og synspunkter får mulighet til å komme frem. Å skape felles forståelse med de ansatte er viktig. Er disse to scorene en indikasjon på at ansatte i Risør kommune ikke opplever en god nok relasjon til gruppeansvarlige, slik at de i møtesammenheng er tilbakeholdne med sine meninger og oppfatninger? Vi kan ikke konstatere dette, men ser at gruppeansvarlige i Risør kommune har utfordringer når det gjelder å involvere alle ansatte i likeverdige og gode dialoger. Videre ser det ut til at de ansatte opplever at det er gruppeansvarlig som styrer møtet og at det i disse møtene kan

oppleves «høy» temperatur. Årsaken til dette vet vi ikke men vi kan anta det har med dialogen mellom gruppeansvarlig og ansatt å gjøre. «*Gjennom en dialog – åpen utveksling av ulike synspunkter og oppfatninger – kan man få et nyansert bilde av både problemer og mulige løsninger*» (Jacobsen, 2012).

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,4, hvor variasjonen i gjennomsnittet på de 5 spørsmålene fordeler seg fra 4,3 til 6,4, en differanse på 2,1 fra laveste til høyeste score. På de tre første spørsmålene er det liten variasjon (0,5-0,9). Derimot er det spørsmål 4 og 5 som utmerker seg i denne dimensjonen. Lavest score på 4,3 finner vi i spørsmål 5 «våre møter er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner». Dette kan lede oss til å anta at møtene i Tvedestrand kommune er preget av fagledere som den sterke part og hvor de ansatte ikke kvier seg for å delta i diskusjonene for å få fram sine meninger. Høyeste score 6,4 finner vi i spørsmål 4 «våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting». Undersøkelsen sier oss ikke noe om denne maktkampen er mellom fagleder og ansatt, eller mellom ansatt og ansatt. Vi har selv opplevd møter hvor det like gjerne er ansatte som kjemper «sin» sak mot andre ansatte, som at det er fagleder som trumfer gjennom sin mening i kraft av sin posisjon. Det er derfor vanskelig å si noe om årsaken til denne lave scoren, da det ikke er spesifisert hvem denne maktkampen gjelder. Det vi kan slå fast er at fagledere i Tvedestrand kommune holder møter der de ansatte er trygge og opplever likeverd, og hvor de ansatte ikke redde for å stille spørsmål. I tillegg opplever de at fagleder er flink til å lytte til deres meninger og ideer, dette gjenspeiler seg i den høye scoren. Dette er også undersøkelsens høyeste score på ett enkelt spørsmål.

5.4.6 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen	4,6	4,6	4,5
Min nærmeste leder er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere	4,4	4,4	4,4
Min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere	4,7	4,6	4,8
Min nærmeste leder er god i møte med nye mennesker	5,5	5,4	5,6
Min nærmeste leder vil foretrekke et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak	4,9	4,9	4,9
Gjennomsnitt totalt	4,8	4,8	4,8

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om leders evne til å bygge relasjoner både i og utenfor organisasjonen samt nærmeste leders evne i møte med andre mennesker. Den ansatte har på en skala fra 1-8 bedømt sin nærmeste leder på disse punktene. Risør og Tvedestrand kommune har et samlet gjennomsnitt på 4,8 og kommer ut i gul sektor i denne dimensjonen – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil. Høyeste score er 5,5 og laveste score er 4,4. Dette gir en differanse på 1,1.

Risør har i denne dimensjonen et totalt gjennomsnitt på 4,8 og det samme har Tvedestrand. Begge kommunene ligger jevnt på alle spørsmålene i denne dimensjonen. To av spørsmålene har helt likt gjennomsnitt – spørsmål 2 og 5. I spørsmål 3 og 4 er det en differanse på 0,2 mellom Risør og Tvedestrand. I spørsmål 1 er det bare 0,1 i differanse mellom Risør og Tvedestrand. Begge kommunene svarer lavest, og helt likt, i spørsmålet «min nærmeste leder er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere», med en gjennomsnittlig score på 4,4. Dette kan relateres til at det i begge kommunene er mange ansatte som jobber på forskjellige tider i døgnet. Begge kommunene leverer tjenester til brukere, og vi har derfor

kontakt med andre tjenesteytere (leger, fysioterapeuter, dagsenter). Men ansatte vil på grunn av stilling, når på døgnet en jobber osv, ikke naturlig være i kontakt med disse. Avhengig av bruker og samarbeidspartner vil en i mange tilfeller også prøve å begrense antall ansatte som er i kontakt med disse samarbeidspartnerne. Det vil ikke være en hensikt å la 10 ulike tjenesteytere være med en bruker, hver sin gang til legen i løpet av ett år. Det vil der det er mulig, være hensiktsmessig å begrense antall personell slik at en får en mer helhetlig tjeneste for brukeren.

Risør har et gjennomsnitt på 4,8 i denne dimensjonen. Høyeste score er 5,4 og laveste score er 4,4. Dette gir en differanse på 1. Det Risør kommune scorer best på er om nærmeste leder er god i møte med nye mennesker. Spurkeland (2014) skriver at dette første møtet er viktig for videre relasjonsbygging, ettersom dette første møtet også sier noe om ens seriøsitet og relasjonelle kapasitet. At gruppeansvarlige i Risør får en score på 5,4 i forhold til dette viser at de har et godt grunnlag for videre arbeid med denne dimensjonen. Risør har et gjennomsnitt på 4,6 på spørsmål 1 «min nærmeste leder er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen» og på spørsmål 3 «min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere». I habilitering i Risør er det viktig med et godt samarbeid både innad og utenfor organisasjonen. Dette handler om å kunne gi brukerne et godt og helhetlig tilbud. Spurkeland (2014) skriver at en like greit kunne vært i ulike enheter om en ikke har et godt samarbeid. Ved et godt samarbeid kan en jobbe mot de samme resultatene. For Risør som får et gjennomsnitt på 4,6 i spørsmål 1 og 3, betyr det at gruppeansvarlige har et middels samarbeid med andre i og utenfor organisasjonen. Dette kan derfor føre til at en ikke spiller «på lag», men jobber i hver sin retning (Spurkeland, 2013).

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 4,8. Høyeste score i Tvedestrand kommune kommer i spørsmål 4, om den nærmeste lederen er god i møte med nye mennesker. Her scorer Tvedestrand 5,6. Laveste score er 4,4. Dette gir en differanse på 1,2. Fagledere i Tvedestrand er relativt gode i møte med andre mennesker (5,6). Dette sier Spurkeland (2014) er veldig viktig i vår tid ettersom vi gjennom livet stadig vil måtte opprette nye relasjoner. De får dog bare en score på 4,5 på spørsmål 1 «min nærmeste leder er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen». For å kunne starte en god relasjon er det viktig å også åpne dørene til den. Gjør en ikke det, klarer en ikke nødvendigvis å få en god relasjon til andre en burde ha et godt samarbeid med. Det er lederens ansvar å jobbe med relasjonen (Spurkeland, 2014). Tvedestrand har videre et

gjennomsnitt på 4,8 i spørsmål 3 «min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere». Det vil si at der fagledere har opprettet kontakt med viktige samarbeidspartene, er de helt gjennomsnittlige på å pleie denne kontakten. Dette kan ifølge Spurkeland (2014) føre til at den eventuelt gode relasjonen vil kunne blekne med tiden.

5.4.7 Synlighet

Synlighet	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder er synlig i organisasjonen	5,3	4,7	5,9
Min nærmeste leder avsetter tid til kontakt med meg	4,6	4,4	4,8
Min nærmeste leder oppsøker meg ofte	3,9	3,5	4,2
Min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse	3,8	3,9	3,6
Min nærmeste leder er lett tilgjengelig	5,3	5,1	5,5
Gjennomsnitt totalt	4,6	4,3	4,8

Innenfor Spurkelands (2014) sitt radarhjul, plasseres Risør og Tvedestrand kommune i denne dimensjonen i gul sektor – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil. De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om hvorvidt nærmeste leder er synlig, har tid til de ansatte og tilgjengelighet. Det er på bakgrunn av disse faktorer den enkelte ansatte har vurdert sin nærmeste leder på en skala fra 1-8. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen er 4,6. Laveste score er 3,8 og høyeste score er 5,3. Dette gir en differanse på 1,5 og viser at det i denne dimensjonen er store variasjoner i gjennomsnittene.

Totalt gjennomsnitt for Risør kommune i denne dimensjonen er 4,3 og for Tvedestrand kommune 4,8, en relativt liten scorevariasjon på 0,5 mellom de to kommunene. I denne dimensjonen beveger Risør seg ned til rød sektor i spørsmål 3: «min nærmeste leder oppsøker meg ofte» med en score på 3,5. Spørsmål 4 «min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse» med en score på 3,9 er også i rød sektor. I spørsmål 4 med en score på 3,6 er også Tvedestrand kommune i rød sektor – lav tilfredshet og lav aksept på vedkommendes lederstil.

Dette kan ha sammenheng med at undersøkelsen ikke tar høyde for faktorer som deltidsstillinger, flere arbeidssteder i samme organisasjon og turnus, såkalte nærværsfaktorer som er avgjørende for en leders mulighet til å treffe og pleie kontakten med den enkelte ansatte og være synlig for den ansatte. Jobber du hver 3. helg, kan det gå lang tid før du treffer din nærmeste leder, som i de fleste tilfeller i Tvedestrand kommune jobber dagtid fra 08.00-15.30. Den største variasjonen mellom de to kommunene finner vi i spørsmål 1 «min nærmeste leder er synlig i organisasjonen». Risør kommune scorer 4,7 mens Tvedestrand kommune har en score på 5,9, en variasjon på 1,2. De ansatte i Tvedestrand opplever altså at nærmeste leder er godt synlig i organisasjonen.

Risør kommune har i denne dimensjonen et totalt gjennomsnitt på 4,3. Variasjonen i gjennomsnittene på de 5 spørsmålene strekker seg fra 3,5 til 5,1 en differanse på 1,6. De ansatte angir at gruppeansvarlig er lett tilgjengelig (5,1) men de scorer lavt på å oppsøke de ansatte (3,5) og synlig ledelse (3,9). De to scorene drar Risør kommune ned i rød sektor som beskrevet ovenfor med mulige årsaker. Dette kan tyde på at de ansatte vet hvor de kan finne gruppeansvarlige, men at gruppeansvarlige har utfordringer når det gjelder å være synlig og oppsøke de ansatte. Spurkeland (2014) sier at det er ute i «feltet» man kan oppleve og forstå hvordan arbeidshverdagen til de ansatte er og vil man påvirke de ansatte, er det her det er best mulighet til det.

Tvedestrand kommune har et totalt gjennomsnitt på 4,8. Variasjonen i gjennomsnittene på de 5 spørsmålene strekker seg fra 3,6 til 5,9, en stor differanse på 2,3. Hvordan kan det ha seg at Tvedestrand får et gjennomsnitt på 5,9 på spørsmålet «Min nærmeste leder er synlig i organisasjonen», mens spørsmålet «min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse» bare får en gjennomsnittscore på 3,6. I følge undersøkelsen er fagledere i Tvedestrand kommune flinke til å bevege seg ute i «feltet», men det scores lavt på synlig ledelse. Vi kan tolke dette som at fagledere kan bli bedre til å veilede og motivere mens en er ute i feltet. At fagledere er synlige stemmer godt, da de i tillegg til sine leder/koordineringsoppgaver også jobber ute i «feltet» på lik linje med de ansatte. «Min nærmeste leder oppsøker meg ofte» får en gjennomsnittsscore på 4,2. Dette er en relativt lav score og kan ses i sammenheng med spørsmålet «min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse» som også scorer lavt. Hadde fagledere i Tvedestrand vært opptatt av synlig ledelse, ville det vært rimelig å anta at de også

hadde oppsøkt ansatte oftere. Samtidig ser vi også at muligheten til å oppsøke ansatte begrenses av tid. Dette henger sammen med at fagledere er operative ledere, og er 90% av tiden ute blant brukere.

5.4.8 Utvikling/motivasjon

Utvikling og motivasjon	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder verdsetter mine kvalifikasjoner	5,5	5,3	5,6
Min utvikling blir godt ivaretatt	4,7	4,4	5
Jeg får systematisk veiledning og støtte	4,4	4,2	4,5
Min nærmeste leder er motiverende	4,9	4,3	5,4
Min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer	4,8	4,4	5,2
Gjennomsnitt totalt	4,8	4,5	5,1

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om den ansattes opplevelse av hvorvidt deres nærmeste leder verdsetter den enkeltes kvalifikasjoner, mulighet til utvikling, veiledning samt motivasjon. På bakgrunn av disse elementene har den enkelte ansatte vurdert sin nærmeste leder på en skala fra 1-8. Risør og Tvedestrand kommune har et samlet gjennomsnitt på 4,8 i denne dimensjonen. De kommer derfor ut i gul sektor i denne dimensjonen – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Laveste score er 4,4 og høyeste score er 5,5. Dette gir en differanse på 1,1.

Risør kommune har et totalt gjennomsnitt på 4,5 i denne dimensjonen, og Tvedestrand kommune har et gjennomsnitt på 5,1. Dette gir en differanse på 0,6, hvor Tvedestrand scorer høyest. Risør og Tvedestrand kommune scorer dårligst på «Jeg får systematisk veiledning og støtte» med henholdsvis gjennomsnitt på 4,2 og 4,5. En kan spekulere i årsakene til dette, men det kan som tidligere nevnt, ha noe med at gruppeansvarlige/fagansvarlige jobber turnus. En jobber både dag, kveld og natt, og en møter forskjellige ansatte når en kommer på jobb. Noen ansatte møter en ofte, mens andre møter en bare en sjelden gang. Da er det ikke mye rom for *systematisk* veiledning og støtte. Dette er noe Spurkeland ikke tar høyde for i sitt

spørreskjema, selv om han fremstiller skjemaet og teorien sin som en universell ledelsesteori. På spørsmålet «min nærmeste leder er motiverende» ser vi et stort sprik fra Risør og Tvedestrand kommune. Risør scorer 4,3 mens Tvedestrand scorer 5,4. Dette gir en differanse på 1,1. Motivasjonen hos de ansatte forteller mye om hvordan de ansatte presterer på jobb (Spurkeland, 2014). Hvis ikke lederen er motiverende kan vi derfor anta at prestasjonene til de ansatte heller ikke er på topp. Dette kan også sees på siste spørsmål i denne dimensjonen, «min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer», hvor Risør får et gjennomsnitt på 4,4 og Tvedestrand får et gjennomsnitt på 5,2, hvor differansen blir på 0,8. Fagledere i Tvedestrand er generelt bedre enn gruppeansvarlige i Risør til å motivere de ansatte. I tillegg er fagledere i Tvedestrand bedre på å motivere de ansatte til å yte mer.

Risør har et gjennomsnitt på 4,5 i denne dimensjonen. Laveste score i denne dimensjonen er på 4,4 og den høyeste er 5,3, dette gir en differanse på 0,9. På spørsmål 2-5 scorer alle veldig jevnt, mellom 4,2-4,4. De handler om utviklingen til de ansatte blir ivaretatt, om systematisk veiledning og støtte og om gruppeansvarlig som motivator. En score mellom 4,2-4,4 ligger på grensen mellom rød og gul sektor. Turnusarbeid kan være en mulig årsak, da en jobber i forskjellige stillingsprosenter og på forskjellige tider av døgnet. Enkelte helgevakter treffer en ekstremt sjeldent hvis en ikke har samme jobbehelg. Da er det også liten mulighet for utvikling og systematisk veiledning. For de ansatte vil denne scoren bety at de ansatte ikke presterer like godt som de ville gjort med god veiledning og støtte (Spurkeland, 2014).

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,1. Høyeste score er 5,6 og laveste score er 4,5. Dette gir en differanse på 1,1. Faglederne i Tvedestrand får 5,4 og 5,2 om de oppleves som motiverende, men de får bare 4,5 på at de gir systematisk veiledning og støtte. At de får mindre score på at de gir veiledning og støtte kan muligens sees i sammenheng med at det også her er turnusarbeid. Dette kan, som i Risør, føre til at de ansatte presterer dårligere enn hvis de hadde fått mer veiledning og støtte (Spurkeland, 2014).

5.4.9 Kreativitet

Kreativitet	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder lytter til ideer og forslag jeg kommer med	5	5,1	5
Min nærmeste leder utnytter min kreative kapasitet	4,6	4,4	4,8
Min nærmeste leder oppmuntrer til nytenkning	4,6	4,5	4,7
Min nærmeste leder etterspør mine kreative evner	4,3	4	4,6
Jeg ser at samholdet mellom meg og min nærmeste leder blir styrket gjennom skapende arbeid	4,7	4,3	5
Gjennomsnitt totalt	4,7	4,5	4,8

I denne dimensjonen omhandler de 5 spørsmålene leders evne til lytting, utnyttelse av kreativitet hos den ansatte, oppmuntring samt styrking av samhold. Den ansatte bedømmer dette på en skala fra 1-8. Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul, plasserer Risør og Tvedestrand kommune seg i gul sektor - middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Samlet totalt gjennomsnitt for de to kommunene i denne dimensjonen er 4,7. Laveste score er 4,3 og høyeste score er 5,0, en differanse på 0,7.

Totalt gjennomsnitt i Risør kommune er 4,5, med en variasjon på 1,1 fra laveste til høyeste score. Totalt gjennomsnitt i Tvedestrand kommune er 4,8, med en variasjon på 0,3 fra laveste til høyeste score. Variasjonen mellom de to kommunene totalt i dimensjonen er 0,3. Altså her scorer de to kommunene ganske likt gjennomsnittlig. Høyeste score for begge kommuner med en differanse på 0,1 er spørsmål 1 som viser at nærmeste ledere i de to kommunene lytter til de ansattes ideer og forslag, med gjennomsnitt på henholdsvis 5,1 og 5. Laveste score i de to kommunene finner vi i spørsmål 4 «min nærmeste leder etterspør mine kreative evner», hvor

Tvedestrand har den høyeste scoren med 4,6, en differanse på 0,6 mot Risør kommune sin 4,0. Dette viser at fagledere i Tvedestrand etterspør de ansattes kreativitet litt oftere enn gruppeansvarlige i Risør kommune. Spurkeland (2014) skriver om viktigheten av å samhandle og få frem de kreative ideene. Hvis en ikke inkluderer de ansatte i å komme med kreative ideer er det mange gode forslag som aldri vil se dagens lys. En vil heller ikke få oppleve den gode lagfølelsen som samhandling fører til.

Risør kommune scorer i gjennomsnitt 4,5 i denne dimensjonen. Laveste score er 4 og høyeste er 5,1, en differanse på 1,1, en ganske stor scorevariasjon i de 5 spørsmålene. Det er i spørsmål 1 «min nærmeste leder lytter til ideer og forslag jeg kommer med» med score på 5,1 og i spørsmål 4 «min nærmeste leder etterspør mine kreative evner» med score på 4,0, vi ser denne differansen. Gruppeansvarlige i Risør kommune er til en viss grad flinke å lytte til ideer og forslag de ansatte kommer med, men er ikke så opptatt av de ansattes kreative ideer. Så lenge gruppeansvarlige i Risør er lite opptatt av de ansattes kreative ideer, vil en også kunne oppleve mindre lagfølelse (Spurkeland, 2014). Spurkeland (2014) skriver også at kreativitetsledelse ikke handler om ens egen evne til å være kreativ, men til å få andres kreative evner frem. Ved at gruppeansvarlige lytter til ideer og forslag fra de ansatte, har de en viss evne til å få frem de kreative ideene. De må dog være bevisste på at ideene og forslagene kan føre til kreative løsninger.

Tvedestrand kommune scorer i gjennomsnitt 4,8 i denne dimensjonen. Laveste score er 4,6 og høyeste score er 5,0. Det gir en differanse på 0,4, som er en liten scorevariasjon i de 5 spørsmålene. Også i Tvedestrand er det spørsmål 4 som scorer lavest med en score på 4,6. Dette viser at kreativitet ikke vektlegges i de to kommunene. Tvedestrand kommune scorer høyest (5,0) og likt på spørsmål 1 «min nærmeste leder lytter til ideer og forslag jeg kommer med» og spørsmål 5 «jeg ser at samholdet mellom meg og min nærmeste leder blir styrket gjennom skapende arbeid». For Tvedestrand betyr det også her at fagansvarlige til en viss grad lytter til forslag og ideer fra de ansatte. Og det er da de kreative løsningene kan komme frem (Spurkeland, 2014). Men det holder ikke å bare lytte til forslag og ideer, en må også være bevisste på at dette kan føre til kreative løsninger for å kunne få de frem.

5.4.10 Konflikthåndtering

Konflikthåndtering	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder tar konflikter på alvor	5	4,7	5,4
Min nærmeste leder unnviker ikke vanskelige samtaler	4,8	3,9	5,6
Min nærmeste leder har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold	4,7	3,8	5,6
Min nærmeste leder er uredd konfliktsituasjoner	4,9	4	5,7
Min nærmeste leder ser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet	3,9	3,5	4,2
Gjennomsnitt totalt	4,7	4	5,3

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om konflikthåndtering. Hvorvidt lederne takler og håndterer konflikter samt leders rolle i konfliktsituasjoner. Ut fra disse punktene, scorer den ansatte sin leder på en skala fra 1-8. Risør og Tvedestrand får et samlet gjennomsnitt på 4,7 i denne dimensjonen. Dette plasserer Risør og Tvedestrand i gul sektor – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Den høyeste scoren er på 5, mens den laveste er 3,9. Dette gir en differanse på 1,1.

Risør kommune får en gjennomsnittlig score på 4, mens Tvedestrand havner på 5,3. Differansen mellom de to kommunene er derfor 1,3 med Tvedestrand som scorer høyest. Den største forskjellen finner en i spørsmål 3 «min nærmeste leder har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold». Her har Risør et gjennomsnitt på 3,8 og Tvedestrand har et gjennomsnitt på 5,6. Dette gir en differanse på 1,8. Å ikke mekle i vanskelig samarbeid, sier Spurkeland (2014), kan føre til misnøye blant ansatte og hindre utvikling av den enkelte. Risør kommune havner på dette spørsmålet i rød sektor på Spurkelands radarhjul, et tydelig varseltegn. Hvorfor er forskjellene så store mellom de to nabokommunene? Vi kan muligens se en sammenheng med spørsmål spørsmål 4 «Min nærmeste leder er uredd

konfliktsituasjoner». Her scorer Risør 4 mens Tvedestrand scorer 5,7. Her har vi en differanse på 1,7. Dette er også en høy differanse mellom de to kommunene på ett spørsmål. Dette viser at gruppeansvarlige i Risør kommune til en viss grad er redde konfliktsituasjoner, mens faglederne i Tvedestrand er uredde. Spørsmålene satt i sammenheng kan tyde på at gruppeansvarlige i Risør kommune unngår konfliktsituasjoner i mye høyere grad enn det fagledere gjør i Tvedestrand. Spurkeland (2014) skriver at en leder må kunne ta den vanskelige samtalen for å ta en konflikt allerede på irritasjonsstadiet. Hvis ikke kan konflikten utvikle seg til å bli vanskelig å håndtere.

Risør har et totalt gjennomsnitt på 4 i denne dimensjonen. Laveste gjennomsnitt er 3,5 og høyeste gjennomsnitt er 4,7. Dette gir en differanse på 1,2. Gjennomsnittene er veldig lave på alle spørsmålene utenom spørsmål 1 som kommer helt greit ut med 4,7. Spørsmål 2-5 har et gjennomsnitt mellom 3,5-4, noe som tyder på lav tilfredshet blant de ansatte. Lavest gjennomsnitt får spørsmål 5: «min nærmeste leder ser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet» med et gjennomsnitt på 3,5. Spørsmål 2 og 3 scorer også lavt med henholdsvis 3,9 og 3,8 i gjennomsnitt. Disse spørsmålene omhandler «min nærmeste unnviker ikke vanskelige samtaler» og «min nærmeste leder har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold». På spørsmålet «min nærmeste leder er uredd konfliktsituasjoner» har et gjennomsnitt på 4. At gruppeansvarlige i Risør scorer så lavt på disse spørsmålene er et stort varseltegn. Gruppeansvarlige ser få konflikter på irritasjonsstadiet, de unnviker vanskelige samtaler, de evner dårlig å mekle i vanskelige samarbeidsforhold og er i tillegg redd for konfliktsituasjoner. En årsak til dette kan være usikkerhet rundt den gruppeansvarlige sitt ansvarsområde. Det har vært uklarheter rundt ansvarsområde til gruppeansvarlige i Risør, og det finnes ingen klare retningslinjer. Gruppeansvarlige har et faglig ansvar, men ikke personalansvar. En kan muligens anta at de heller ikke ser på konflikthåndtering som sitt ansvar. Det er avdelingsleder som har personalansvar, og det er mulig konflikthåndtering derfor blir sett på som avdelingslederens oppgave. Dette nivået er dog ikke med i vår undersøkelse, og de ansatte har vurdert gruppeansvarliges evner til konflikthåndtering.

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,3. Høyeste score er 5,7 og laveste score er 4,2. Dette gir en differanse på 1,5. På de fire første spørsmålene ligger gjennomsnittene relativt høy med snitt mellom 5,4 og 5,7. Faglederne i Tvedestrand tar

konflikter på alvor (5,4), unnviker ikke vanskelige samtaler (5,6), har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold (5,6) og er uredde konfliktsituasjoner (5,7). Det de dog scorer noe lavere på er om de ser konflikter på irritasjonsstadiet. Her får de en gjennomsnittscore på 4,2. Så selv om faglederne tar konflikten på alvor og ikke er redde for å ta tak i dem, så er det få konflikter som blir oppdaget allerede på irritasjonsstadiet. Spurkeland (2014) skriver at konflikter som får utvikle seg fra irritasjonsstadiet kan utvikle seg til å bli store og u håndterbare.

5.4.11 Emosjonell modenhet

Emosjonell modenhet	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder kan vise følelser på jobben	5,3	4,9	5,7
Min nærmeste leder takler godt mine følelser	5	4,7	5,2
Min nærmeste leder er god til å sette seg inn i min situasjon	4,9	4,5	5,3
Min nærmeste leder kan lese meg utenpå hvordan jeg reagerer	4,3	4	4,6
Min nærmeste leder er flink til å tolke sinnsstemninger	4,5	4	4,9
Gjennomsnitt totalt	4,6	4,4	5,1

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen omhandler de følelsesmessige aspekter, hvorvidt leder viser følelser og evnen til å lese/tolke de ansattes følelser. Den ansatte har bedømt nærmeste leder på disse punkter på en skala fra 1-8. Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul havner Risør og Tvedestrand kommune i gul sektor i denne dimensjonen – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil, jf. Spurkelands radarhjul. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 4,6. Laveste score er 4,3 og høyeste score er 5,3, en differanse på 1,0, en relativt stor scorevariasjon.

Totalt gjennomsnitt i Risør kommune er 4,4 og i Tvedestrand kommune er gjennomsnittet 5,1. En differanse på 0,7 mellom de to kommunene. Tvedestrand scorer i gjennomsnitt høyere i hvert spørsmål enn Risør kommune. Differansen på de 5 spørsmålene mellom kommunene ligger mellom 0,5 – 0,9, hvor den største variasjonen finnes i spørsmål 5 «min nærmeste leder er flink til å tolke sinnsstemninger». Fagledere i Tvedestrand er flinkere til å vise følelser samt tolke sinnsstemninger hos sine ansatte enn gruppeansvarlige i Risør kommune.

Risør kommune sitt totale gjennomsnitt i dimensjonen er 4,4. Laveste score er 4,0 og høyeste score er 4,9, en differanse på 0,9 i scorevariasjon. Spørsmål 4 og 5 havner i rød sektor - lav tilfredshet og lav aksept av vedkommendes lederstil, hvor begge spørsmålene scorer 4. Dette viser at gruppeansvarlige i begrenset grad klarer å lese sinnsstemninger og følelsene til ansatte. Dette kan ifølge Spurkeland (2014) føre til at ansatte føler seg misforstått og oversett, og relasjonen mellom gruppeansvarlig og ansatt kan svekkes betraktelig. Den høyeste scoren i dimensjonen finner vi i spørsmål 1, dette viser at gruppeansvarlige i Risør kommune til en viss grad viser følelser på jobb. Ved å vise følelser vil en ifølge Spurkeland (2014) oppnå tillit og få høyere påvirkningskraft. Vi kan derfor si at gruppeansvarlige i Risør bare har en viss mulighet til å påvirke.

Tvedestrand kommune sitt samlet gjennomsnitt i denne dimensjonen er 5,1. Laveste score er 4,6 og høyeste score er 5,7, en differanse på 1,1 i scorevariasjon. Den høyeste scoren finner vi i spørsmål 1 og viser at fagledere i Tvedestrand kommune er flinke til å vise følelser på jobben. Dette gjør at faglederne oppnår tillit fra ansatte, og de får derfor større muligheter til å påvirke (Spurkeland, 2014). Den laveste scoren finner vi i spørsmål 4 som har en score på 4,6. Dette viser at fagledere i Tvedestrand kommune har utfordringer når det gjelder evnen til å lese de ansattes reaksjoner. Dette kan føre til at ansatte føler seg misforstått og oversett, og dette kan igjen føre til svekket relasjon mellom fagleder og ansatt (Spurkeland, 2014).

5.4.12 Humor

Humor	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Humor har godt spillerom hos oss	6	6	6
Min nærmeste leder stimulerer god humor i vår enhet	5,6	5,1	6
Min nærmeste leder bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming	5,7	5,2	6,1
Min nærmeste leders humor får meg til å slappe av	5,2	4,7	5,6
Min nærmeste leder skaper en lett tone i miljøet vårt	5,4	4,9	5,8
Gjennomsnitt totalt	5,6	5,2	5,9

I denne dimensjonen handler de 5 spørsmålene om humor og hvor god nærmeste leder er på humor. Humor som tilnæringsmåte både som kontakt til den ansatte, til avslapning og til å skape et godt miljø. Ut fra disse punktene bedømmer den ansatte sin nærmeste leders evne til humor på en skala fra 1-8. Risør og Tvedestrand kommune kommer ut med et totalt samlet gjennomsnitt på 5,6 i denne dimensjonen. Samlet kommer de derfor ut i gul sektor i dimensjonen humor – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Høyeste gjennomsnitt samlet er 6 og laveste gjennomsnitt er 5,2. Dette gir en differanse på 0,8. Dette er dimensjonen som har det høyeste gjennomsnittet av alle dimensjonene.

Totalt gjennomsnitt i Risør kommune er 5,2 mens det i Tvedestrand er 5,9. Dette gir en differanse på 0,7 mellom kommunene totalt sett. Begge kommunene scorer høyt i denne dimensjonen, men det er allikevel noen variasjoner når en går inn på hvert enkelt spørsmål. På spørsmål 1 har begge kommunene samme gjennomsnitt med 6. På spørsmål 2-5 har Tvedestrand 0,9 poeng høyere enn Risør på alle spørsmålene. Tvedestrand er med andre ord jevnt over bedre enn Risør når det kommer til humor. Hva kan dette forklares med? Er faglederne i Tvedestrand mer bevisste på hvordan en kan bruke humor på en positiv måte i

jobbsammenheng? For de ansatte kan dette bety at det i Tvedestrand oppleves bedre kommunikasjon, bedre relasjoner og lagfølelse innad i gruppen enn det de gjør i Risør.

Risør har et gjennomsnitt på 5,2 i denne dimensjonen. Høyeste score er 6 og laveste score er 4,7. Dette gir en differanse på 1,3 mellom høyeste og laveste score. Dette er en høy variasjon innen samme dimensjon. Høyeste score får spørsmålet «humor har godt spillerom hos oss» med 6 i gjennomsnitt. Dette er et høyt tall, og vi kan derfor si at det jevnt over humor er godt plantet i habilitering i Risør. Dårligst score får «min nærmeste leders humor får meg til å slappe av» med en score på 4,7. «Min nærmeste leder skaper en lett tone i miljøet vårt» får en score på 4,9 som heller ikke er veldig høyt. Spurkeland (2014) skriver at humor gir lettere stemning. En kan derfor anta at hvis gruppeansvarlige hadde brukt humor som får ansatte til å slappe av, ville det også scoret høyere på om gruppeansvarlige skaper en lett tone i miljøet. Humor har som sagt generelt et godt spillerom i Risør med et gjennomsnitt på 6. Derimot stimulerer bare gruppeansvarlig til god humor med et gjennomsnitt på 5,1. Vil det si at de ansatte er gode til å bruke humor i hverdagen, mens gruppeansvarlige er mindre opptatt av å stimulere til dette?

Tvedestrand har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,9. Høyeste score er 6,1 mens laveste score er 5,6. Dette gir en differanse på 0,5. Det vil si at Tvedestrand har relativt jevne gjennomsnitt på alle spørsmålene. Den som scorer lavest er «min nærmeste leders humor får meg til å slappe av» med et gjennomsnitt på 5,6. «Min nærmeste leder bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming» gir et gjennomsnitt på 6,1. Faglederne i Tvedestrand er med andre ord gode til å bruke humor som kontaktskapende tilnærming, men lykkes ikke like godt med å få den andre personen til å slappe av. Det kan være type humor som blir brukt som gjør at disse to spørsmålene ikke svarer enda jevnere. Vi vet ikke hva slags humor som blir brukt i Tvedestrand, men Spurkeland (2013) skriver at bruk av varm humor vil oppleves relasjonsbyggende og trygg.

5.4.13 Prestasjonshjelp

Prestasjonshjelp	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder er hjelpsom	6	5,8	6,1
Min nærmeste leder gjør meg god	5,3	4,9	5,7
Min nærmeste leder gir meg ofte del i æren av gode prestasjoner	5,1	4,7	5,5
Min nærmeste leder får meg til å prestere bedre	5	4,6	5,4
Min nærmeste leder gir meg støtte for at jeg skal kunne prestere bedre	5	4,6	5,5
Gjennomsnitt totalt	5,3	4,9	5,6

De 5 spørsmålene i denne dimensjonen handler om leders evne til å gjøre den ansatte god. Å dele gode resultater med den ansatte, sørge for at den ansatte presterer bedre samt støtte den ansatte. Den enkelte ansattes opplevelse fra nærmeste leder på dette området, vurderes på en skala fra 1-8. Innenfor Spurkeland (2014) sitt radarhjul havner Risør og Tvedestrand kommune i denne dimensjonen i gul sektor – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Samlet totalt gjennomsnitt i dimensjonen er 5,3. Laveste score er 5,0 og høyeste score er 6,0, en differanse på 1,0 i scorevariasjon.

Totalt gjennomsnitt for Risør kommune er 4,9 og totalt gjennomsnitt for Tvedestrand kommune er 5,6, en differanse på 0,7 mellom de to kommunene. Variasjonen innenfor de 5 spørsmålene fordeler seg fra 0,3 til 0,9. Begge kommuner scorer relativt likt på spørsmål 1 «min nærmeste leder er hjelpsom», variasjonen her er bare 0,3. Den største forskjellen mellom de 2 kommunene finner vi i spørsmål 5 «min nærmeste leder gir meg støtte for at jeg skal kunne prestere bedre», variasjonene her er 0,9 hvor Tvedestrand scorer høyest. På de 3 resterende spørsmålene er variasjonen 0,8 til Tvedestrand kommune sin fordel.

Totalt gjennomsnitt i Risør kommune er 4,9. Laveste score er 4,6 og høyeste score er 5,8, en differanse på 1,2. Spørsmål 1 «min nærmeste leder er hjelpsom» er det eneste spørsmålet som scorer relativt høyt. Spørsmål 2-5 scorer jevnt med score fra 4,6-4,9. Gruppelederne i Risør er flinke til å være hjelpsomme der det trengs. De scorer derimot lavere på å få de ansatte til å prestere bedre. Spurkeland (2014) skriver at det er viktig å fokusere på det kollektive om en skal oppnå gode resultater sammen. En må ha fokuset på andre enn seg selv for å klare å være en god prestasjonshjelper. Ifølge resultatene fra undersøkelsen har gruppeansvarlige i Risør en vei å gå for å bli gode prestasjonshjelpere.

Totalt gjennomsnitt i Tvedestrand kommune er 5,6. Laveste score er 5,4 og høyeste score er 6,1, en variasjon på 0,7. Det er forholdsvis liten variasjon på 4 av spørsmålene, hvor variasjonen er 0,3. De ansatte i Tvedestrand opplever at fagledere jevnt over er flinke til å gjøre de ansatte gode, lar de ansatte ta æren for gode prestasjoner, er flinke til å støtte og får de til å prestere bedre. Den høyeste scoren på 6,1 finner vi i spørsmål 1 og indikerer at de ansatte i Tvedestrand kommune opplever sin nærmeste leder som hjelpsom.

5.4.14 Resultatorientering

Resultatorientering	Gjennomsnitt samlet	Gjennomsnitt - Risør	Gjennomsnitt - Tvedestrand
Min nærmeste leder er resultatorientert	4,9	5,1	4,6
Min nærmeste leder leverer gode resultater	5,2	5	5,4
Min nærmeste leder stimulerer til at gruppen vår skal få gode resultater	5,2	4,8	5,5
Jeg er ikke tvil om min nærmeste leders resultatkrav	5	4,7	5,3
Min nærmeste leder har høye mål for resultatoppnåelse	5	4,9	5,1
Gjennomsnitt totalt	5	4,9	5,1

I denne dimensjonen omhandler de 5 spørsmålene resultatoppnåelse og hvorvidt nærmeste leder leverer gode resultater for enheten. Nærmeste leder blir av den ansatte vurdert på disse punktene på en skal fra 1-8. Spurkeland (2014) skriver også at dette er en kontrolldimensjon i forhold til de andre 13 dimensjonene. Har relasjonskompetansen til lederne en sammenheng med resultatoppnåelse? Gjennomsnittet samlet totalt er 5. Risør og Tvedestrand kommune kommer derfor ut i gul sektor i dimensjonen resultatorientering – middels tilfredshet og middels aksept av vedkommendes lederstil jf. Spurkelands radarhjul. Laveste samlet gjennomsnitt er på 4,9 og høyeste samlet gjennomsnitt er på 5,2. Dette gir en differanse på 0,3, en liten variasjon innen samme dimensjon.

Risør har et gjennomsnitt på 4,9 i denne dimensjonen, mens Tvedestrand har et gjennomsnitt på 5,1. Dette gir en differanse på 0,2, det vil si en liten variasjon totalt mellom de to kommunene i denne dimensjonen. Gruppeansvarlige i Risør er mer resultatorienterte enn faglederne er i Tvedestrand, med en differanse på 0,5. Faglederne i Tvedestrand leverer derimot bedre resultater enn gruppeansvarlige i Risør. Fagledere i Tvedestrand er også bedre enn gruppeansvarlige i Risør på å stimulere til at gruppen skal oppnå gode resultater. I spørsmålet «jeg er ikke i tvil om min nærmeste leders resultatkrav» kan vi også se at Tvedestrand scorer høyere enn Risør, med 0,6 høyere gjennomsnitt.

Risør har et gjennomsnitt på 4,9 i denne dimensjonen. Høyeste score er 5,1 og laveste score er 4,7. Dette gir en differanse på 0,4 i samme dimensjon, det vil si at gjennomsnittene ligger ganske jevnt. Organisasjonens evne til å oppnå resultater sier Spurkeland (2014) må sees i sammenheng med de 13 andre dimensjonene vi har vært gjennom. Ved å regne ut det totale gjennomsnittet av de 13 dimensjonene for Risør får vi et totalt gjennomsnitt på 4,6. Det vil si at relasjonskompetansen til gruppeansvarlige i Risør samlet blir vurdert til å ligge på 4,6. Sett i sammenheng med dimensjonen resultatoppnåelse med et gjennomsnitt på 4,9 er dette jevne resultater. Gruppeansvarlige i Risør kommune skårer 0,3 poeng høyere på resultatoppnåelse enn det relasjonskompetansen i utgangspunktet sier de skal være i stand til å oppnå.

Tvedestrand kommune har i denne dimensjonen et gjennomsnitt på 5,1. Høyeste score er 5,5 og laveste score er 4,6. Dette gir en differanse på 0,9 i denne dimensjonen. For Tvedestrand

må også evnen til å oppnå resultater ses i sammenheng med de 13 andre dimensjonene (Spurkeland, 2014). Ved å regne ut det totale gjennomsnittet av de 13 dimensjonene for Tvedestrand kommune får vi et totalt gjennomsnitt på 5,1. Det vil si at relasjonskompetansen til faglederne i Tvedestrand blir vurdert til å ligge på 5,1. Sett i sammenheng med dimensjonen resultatoppnåelse ser vi at de oppnår akkurat samme gjennomsnitt – 5,1. Faglederne i Tvedestrand kommune scorer helt likt på resultatoppnåelse som det relasjonskompetansen sier de skal være i stand til å oppnå.

6.0 OPPSUMMERING

Våre undersøkelser i de to kommunene har gitt oss svar på hvordan de ansatte vurderer relasjonskompetansen til sin nærmeste leder, og vi har også sett variasjoner mellom kommunene. Samlet havner Risør og Tvedestrand kommune ut i gul sektor på Spurkelands radarhjul, noe som forteller oss at gruppeansvarlige/fagledere har middels relasjonskompetanse. De når ikke helt opp, men er heller ikke helt på bunnen. Høyest score av en enkelt dimensjon får humor, mens lavest score får dialogferdigheter individ.

Risør kommune får i de 13 første dimensjonene et totalt snitt på 4,6. De ansatte vurderer derfor gruppeansvarlige til å ha en relasjonskompetanse på 4,6. Dette ligger relativt lavt i gul sektor på Spurkelands radarhjul. Relasjonskompetansen sier noe om muligheten til god kontakt og samhandling med andre (Spurkeland, 2014). Ettersom Risør scorer totalt lavt-middels kan vi anta at den gode kontakten og den gode samhandlingen med de ansatte ikke er optimal. Spurkeland (2014) skriver at en må ha fokus på de ansatte for å kunne utøve relasjonsledelse. Lagprestasjoner står sterkt, og relasjonslederen må kunne utnytte ferdighetene som finnes i laget. Relasjonelt mot handler om å tørre å gå inn i vanskelige situasjoner og håndtere de. En må ha en genuin interesse for andres tanker, følelser, ideer og motiver. Behersker man lederstilen innen relasjonsledelse, vil det føre til tillit og lojalitet fra de ansatte (Spurkeland, 2014). Gruppeansvarlige i Risør burde ha et større fokus på dette. For å kunne utøve relasjonsledelse og få høyere relasjonskompetanse må de ansatte settes i fokus.

Tvedestrand kommune får i de første 13 dimensjonene et totalt snitt på 5,1. Dette ligger i gul sektor i Spurkeland sitt radarhjul, og er en middels score. Dette viser at relasjonskompetansen til fagledere i Tvedestrand ligger midt på treet. Som skrevet lenger opp, sier relasjonskompetansen noe om muligheten til god kontakt og samhandling med andre (Spurkeland, 2014). Tvedestrand scorer høyere enn det de gjør i Risør, men Tvedestrand har også et stykke å gå for å samhandle godt og ha god kontakt med de ansatte. I relasjonsledelsen er den viktigste ressursen de ansatte (Spurkeland, 2014), og fagledere i Tvedestrand trenger et høyere fokus på dette om de ønsker bedre samhandling og utnyttelse av den enkeltes kompetanse.

Innledningsvis stilte vi spørsmål rundt de to kommunenes kjerneverdier og hvorvidt undersøkelsen ville avdekke forankringen av disse i organisasjonene. Vi mener at Spurkelands kartleggingsverktøy alene ikke er tilstrekkelig til å si hvorvidt kjerneverdiene til de to kommunene er forankret i organisasjonen. Vi vil i siste avsnitt vise til flere praktiske og teoretiske implikasjoner som det må tas hensyn til for å kunne antyde forankringen av kjerneverdiene til Risør og Tvedestrand kommune.

6.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Spurkeland (2014) skriver at relasjonskompetansen til den enkelte leder kan trenes opp. Ved å se på hvilke spørsmål i spørreundersøkelsen som scorer lavest og høyest kan en se hva en gjør bra og hva en eventuelt trenger å jobbe mer med. Jobber en aktivt med de ulike dimensjonene kan en løfte relasjonskompetansen til et høyere nivå.

Både Risør og Tvedestrand har laveste score på samme enkeltspørsmål: «min nærmeste leder liker å ha medarbeidersamtaler» med henholdsvis 3,3 og 2,5 i score. Den lave scoren har en naturlig årsak da gruppeansvarlig/fagleder ikke har ansvar for dette. Dette har sammenheng med hvordan organisasjonsstrukturen er bygd opp. Risør og Tvedestrand scorer dårlig på et par enkeltspørsmål i dimensjonen som omhandler synlighet. Begge kommunene scorer lavt på spørsmålet «min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse» med henholdsvis 3,6 og 3,9 i score. «Min nærmeste leder oppsøker meg ofte» får en score på 3,5 i Risør og 4,2 i Tvedestrand. Å være synlig for de ansatte er viktig for å kunne forstå arbeidshverdagen til de ansatte, og det er her en har størst mulighet til påvirkning (Spurkeland, 2014). Scoren på synlighet må ses i sammenheng med organiseringen. Turnus, deltidsstillinger og arbeidsmåte er faktorer som spiller inn.

Relasjonsledelse har som mål å påvirke resultatoppnåelse. Resultater oppnås sammen med andre og skapes gjennom påvirkning av andre. I undersøkelsen ser vi at lederne i de to kommunene bare til en viss grad involverer de ansatte i mål og strategiarbeid. Slik vi ser det handler dette om kompetanse. Innehar nærmeste leder i Risør og Tvedestrand kommune kompetanse til faktisk å kunne involvere de ansatte i mål og strategiarbeid? Blir fagledere og gruppeansvarlige i de to kommunene involvert i dette fra ledere høyere opp i organisasjonen? Ifølge Lai (2004) må det foretas kompetanseanalyser ved å se på 3 ulike aktiviteter i organisasjonen:

1. **Kompetansekrav** (har organisasjonen den kompetansen som trengs for å nå mål og til å utføre funksjoner/oppgaver på hensiktsmessig måte og nivå?)
2. **Kompetansebeholdning** (hvilken kompetanse forvalter organisasjonen gjennom sine medarbeidere?)
3. **Kompetansebehov** (identifisering av kompetanse som enten er ubrukt eller manglende i organisasjonen).

Kommunene sier at satsingsområde er ledelse og økt kompetanse innen dette. De må vise at de faktisk mener dette og anerkjenne ansatte som har høyere kompetanse på dette området enn dem selv, da disse ansatte med sin forsknings- og teoribaserte kunnskaper vil øke mulighetene organisasjonen har til måloppnåelse.

Spurkeland hevder dette kartleggingsverktøyet, som er brukt i de to kommunene, er universelt og kan brukes uavhengig av profesjon. Vi mener denne teorien er nok et «drypp» som sier noe om hva ledelse er og inneholder. Spurkeland fremhever relasjonsledelse med fokus på 14 dimensjoner for å lykkes som leder. Vi mener dette gir et ufullstendig bilde på hva ledelse i helsesektoren handler om og utfordringene knyttet til det komplekse feltet. Faktorer som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og hierarki må ses i sammenheng med ledelsesteori. En definisjon på organisasjonskultur kan være: «... *handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon*» (Strand, 2012). Organisasjonsstrukturen sier noe om organisasjonens fordeling, grupperinger og koordinasjon av arbeidsoppgaver. Hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt mellom ledere og medarbeidere. Funnene i de to kommunene viser at fagledere/gruppeansvarlig er operative ledere og det hersker usikkerhet rundt deres makt og myndighet. Dette skaper usikkerhet om ansvarsnivå i utførelsen av oppgaver, både for de ansatte og nærmeste leder. Hva skyldes denne usikkerheten rundt fordelingen av lederoppgaver? I følge Jacobsen og Thorsvik har den tidligere hierarkiske posisjonsmakten blitt erstattet med ideologisk makt - ledelsen delegerer og skyver makten nedover i organisasjonen samtidig som de opprettholder sin styring og kontroll. De former og kontrollerer identitetene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette viser også at ledere i helsesektoren i liten grad har tatt innover seg de hovedprinsipper reformene i offentlig sektor vektlegger. Myndiggjørelse av ledelse på alle nivåer. At ledere faktisk får lederoppgaver og sørger for kontinuerlig endring og utvikling. Fokus skal være effektivitet og resultatoppnåelse.

Kan funnene i de to kommunene faktisk gi et bilde av hvordan det står til i kommunene her til lands? Organiseringen innen helsesektoren i norske kommuner er forholdsvis likt oppbygd, vi antar derfor at funnene i vår undersøkelse er overførbare til andre kommuner. Det finnes ikke forskning til å understøtte dette, denne oppgaven er den første i sitt slag. En sped begynnelse som viser at det må omfattende forskning og teori til for å faktisk kunne definere hva ledelse i helsesektoren egentlig er, hvor fokus må være en holistisk tilnærming. Ledelsesfeltet i dag er preget av at det stadig kommer drypp om hvordan ledelse bør og kan utføres. Det sies fint lite om hvordan det faktisk er i helsesektoren. En helhetlig tilnærming savnes, hvor faktorer som relasjonskompetanse, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, hierarki og ikke minst offentlig sektors ideologiske forankring kan være med på å definere dette. Det er på tide å stoppe karusellen et øyeblikk. Staten må slutte å tyne helsesektoren gjennom alle reformer de pålegger oss, ledere i helsesektoren klarer ikke å henge med. Vi må stoppe opp før vi sporer av og fokusere på essensen, nemlig å levere samordnet og helhetlige tjenester av høy kvalitet til brukerne. Ledere i offentlig sektor må få kunnskaper for å kunne håndtere dette. Statens stadige krav om endringer kun med effektivisering og kostnadsbesparelser for øye, gjør at ledere i helsesektoren ikke har forutsetninger for å kunne drive endringsarbeid i egne organisasjoner. Kravene om endring blir pålagt de ulike organisasjonene og gir ikke ledere en reell mulighet til å utøve ledelse slik ledelse er ment.

7.0 Litteraturliste:

- Alvik, O (2011): «*Samtalene du gruer deg for*». <http://ledernet.no/samtalene-du-gruer-deg>
- Baldersheim, H. og Rose, L.E (2012): «*Det kommunale laboratorium. 4. opplag. Kapittel 2: New Public Management skrevet av Morten Øgård*» Fagbokforlaget, Bergen
- Berg, O (2005): «*Fra politikk til økonomikk. Den norske helsepolitikks utvikling i siste sekel*» Den norske lægeforening
- Berg, M.E (2003): «*Ledelse. Verktøy og virkemidler. 3. utgave*» Universitetsforlaget, Oslo
- Bru, J.K (2013): «*Den norske ledelsesmodellen. 1 opplag*» Lederne
- Glomseth, R (2015): «*Gjennoppfinn det offentlige lederskapet*»
www.dagensperspektiv.no/synspunkt/rune-glomseth/gjennoppfinn-det-offentlige-lederskapet
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J (2013) : " *Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave*"
Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D.I. (2006): «*Organisasjonsendringer og endringsledelse*». Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D.I (2015): «*Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i vitenskapelig metode. 3. utgave*» Cappelen Damm, Oslo.
- Juul, J. og Jensen, H. (2003): «*Fra lydighet til ansvarlighet – pedagogisk relasjonskompetanse.*» Pedagogisk forum, Oslo
- Lai, L. (2004): «*Strategisk kompetansestyring. 2. utgave*» Fagbokforlaget, Bergen
- Ølberg, B. (4/2014): «*Utvikling av interne markeder*» Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse
- Røkenes, O.H. og Hanssen, P-H. (2002): «*Bære eller bryte. Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*» Fagbokforlaget, Bergen
- Spurkeland, J. (2013): «*Relasjonsledelse. 4. utgave.*» Universitetsforlaget, Oslo.
- Spurkeland, J. (2014): «*Relasjonskompetanse. 2. utgave.*» Universitetsforlaget, Oslo.
- St.meld. 29 (2012-2013) «*morgendagens omsorg*»
- Strand, T. (2012): «*Ledelse, organisasjon og kultur. 2. utgave*» Fagbokforlaget, Bergen.

Torjesen, D.O og Vabo, S.I (2014): «*Velferdens organisering.*» Universitetsforlaget, Oslo

Torsteinsen (2011): «*Why Does Post-Bureaucracy Lead to More Formalisation*»

Universitetsbiblioteket, Universitetet i Agder

INFORMASJONSSKRIV TIL SPØRREUNDERSØKELSE Vedlegg 1

Vi er to studenter som tar master i ledelse. Vi skal ha en undersøkelse i både Risør og Tvedestrand kommune. Temaet for oppgaven er relasjonsledelse, hvor vi ønsker å undersøke hvordan ansatte i Risør og Tvedestrand opplever sin relasjon til nærmeste leder.

Undersøkelsen tar ca 10 minutter, og vi håper at **DU** vil ta deg tid til å bidra til undersøkelsen. Vi er avhengige av at flest mulig deltar for å få en gyldig undersøkelse, så hvert eneste svar teller!

Det er 8 svaralternativer til hvert spørsmål, hvor 1 er helt uenig, og 8 er helt enig.

Når du svarer på undersøkelsen er det din nærmeste leder du evaluerer.

Risør kommune: Gruppeleder/gruppeansvarlig

Tvedestrand kommune: Fagleder

Når du har fylt ut undersøkelsen, legges den i egen konvolutt.

Undersøkelsen er 100% anonym

Takk for at akkurat du tar deg tid til å svare på vår undersøkelse!

Med vennlig hilsen

Hannelore Karlsen og Malin C. Svendsen

	1	2	3	4	5	6	7	8
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine gode prestasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine svake prestasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er sjelden i tvil om hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er god til å ta imot ros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er flink til å ta imot ris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8
Min nærmeste leder legger vekt på å skape en god dialog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
På gruppemøter er det høy grad av likeverdighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder viser god interesse for de lavmælte i våre møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8
Min nærmeste leder er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er god i møte med nye mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8

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

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8

Min nærmeste leder verdsetter mine kvalifikasjoner

--	--	--	--	--	--	--	--

Min utvikling blir godt ivaretatt

--	--	--	--	--	--	--	--

Jeg får systematisk veiledning og støtte

--	--	--	--	--	--	--	--

Min nærmeste leder er motiverende

--	--	--	--	--	--	--	--

Min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8

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

1 2 3 4 5 6 7 8

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

Min nærmeste leder er uredd konfliktsituasjoner

--	--	--	--	--	--	--	--

Min nærmeste leder ser de fleste konflikter på
irritasjonsstadiet

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8

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 sinnstemninger

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8

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

--	--	--	--	--	--	--	--

Min nærmeste leder skaper en lett tone i miljøet vårt

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8

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

1 2 3 4 5 6 7 8

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

--	--	--	--	--	--	--	--