Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Jan Eskild Sundsøy

Å bli kjent med *hele* mennesket

En kvantitativ studie om relasjoner mellom ledere og medarbeidere

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Anne Torhild Klomsten
Januar 2022

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Jan Eskild Sundsøy

Å bli kjent med *hele* mennesket

En kvantitativ studie om relasjoner mellom ledere og medarbeidere

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Anne Torhild Klomsten
Januar 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Tematisk omdreiningspunkt i dette forskningsprosjektet er relasjonsorientert ledelse og hensikten med denne studien har vært å utforske forholdet mellom lederes egenvurderte relasjonskompetanse og ansattes opplevelse av denne. Dette utforskes gjennom problemstillingen: *Hvordan vurderer ledelsen sin egen relasjonskompetanse, og er lederens oppfatning i samsvar med den ansattes opplevelser?*

Dette belyses gjennom følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvordan vurderer kvinnelige ledere sin egen relasjonskompetanse versus mannlige ledere og hvordan samsvarer oppfatning av egen relasjonskompetanse med de ansattes opplevelser?

2. På hvilke områder innenfor relasjonskompetanse er det størst diskrepans mellom medarbeiderens opplevelser og ledelsens egne vurderinger?

Problemstillingen er belyst ved hjelp av en kvantitativ tilnærming og med bruk av Spurkeland sitt måle- og samtaleverktøy «relasjonskompetanse». Spørreskjemaet omfatter 14 dimensjoner som sier noe om lederes relasjonskompetanse og evne til god kontakt og samhandling med andre.

Informantene i forskningsstudien er 46 ansatte hvorav 10 er ledere med personalansvar, og 36 ikke har personalansvar. Samtlige jobber i en medium stor sparebank i Norge. Studiens resultater viser at informanter uten personalansvar gir i denne studien tilbakemeldinger om at ledelsens relasjonskompetanse er generelt god. Dette stemmer overrens med den store medarbeiderundersøkelsen som gjennomføres hvert år. Det er interessant at ledere i denne studie vurderer sin totale relasjonskompetanse høyere sammenlignet med hvordan medarbeiderne vurderer lederens relasjonskompetanse. Dette resultatet samsvarer med Spurkeland (2020) som sier det er vanlig at ledere scorer seg selv høyere enn hva medarbeidere gjør om sin leder.

Studien viser videre at lederne vurderer seg selv høyt på humor, tillit resultatorientering, dialogferdigheter i gruppe og prestasjonshjelp. Mens medarbeiderne vurderer lederne høyt på resultatorientering, tillit, humor. Sammenfallende er det at både lederne selv og medarbeiderne mener at leder er best på å bruke humor og opparbeide tillit. Kvinnelige ledere scorer seg selv høyere på relasjonskompetanse enn sine mannlige kollegaer. Kvinner får også litt høyere snittscore hos de ansatte.

Selv om ledergruppen uttrykker at de har relativt høy relasjonskompetanse, er det basert på funn i denne studien grunn til å tro at den gjennomsnittlige lederen har et potensiale for å høyne sin relasjonelle kompetanse. Det krever fokus både fra styret, strategisk ledelse og lederne selv for å få dette til, og det betyr at det må tilrettelegges for at lederne får nødvendige opplæring og trening på dette feltet. Det må spesielt legges vekt på trening og bevisstgjøring når det gjelder emosjonell modenhet, konflikthåndtering, relasjonsbygging og kunnskapen om å bli kjent med *hele* mennesket. Ledere som virkelig vil utvikle Sparebanken må også selv bevisst opparbeide seg både kunnskap om temaet og lære seg metoder for å trene på disse ferdighetene på en systematisk måte.

Abstract

Thematic turning point in this research project is relationship-oriented management and the purpose of this study has been to explore the relationship between managers' self-assessed relational competence and employees' experience of this. This is explored through the problem: *How does management assess their own relational competence, and is the manager's opinion consistent with the employee's experiences?*

This is highlighted through the following two research questions:

1. How do female managers assess their own relationship competence versus male managers and how does perception of their own relationship competence match the employees' experiences?

2. In which areas of relational competence is there the greatest discrepancy between the employee's experiences and the management's own assessments?

The problem is highlighted by a quantitative approach and with the use of Spurkeland's measurement and conversation tool "relational competence". The questionnaire includes 14 dimensions that say something about managers' relational competence and ability to make good contact and interaction with others.

The informants in the research study are 46 employees, of whom 10 are managers with personnel responsibility, and 36 are not responsible for personnel. All of them work in a medium-sized savings bank in Norway. The study's results show that informants without personnel responsibility give feedback in this study that management's relational competence is generally good. This is consistent with the large employee survey conducted every year. It is interesting that managers in this study assess their overall relationship competence higher compared to how employees assess the manager's relational competence. This result is consistent with Spurkeland (2020) which says it is common for managers to score themselves higher than employees do about their manager.

The study also shows that managers rate themselves highly on humor, trust, group dialogue skills and performance help. While employees rate managers highly on performance orientation, trust, humor. Coincidentally, both the managers themselves and the employees believe that the manager is best at using humor and building trust. Female managers score themselves higher on relational competence than their male colleagues. Women also get slightly higher average scores among employees.

Although the management team expresses that they have relatively high relational competence, based on findings in this study, there is reason to believe that the average manager has the potential to increase their relational competence. This requires focus from the board, strategic management and the managers themselves to achieve this, and this means that it must be arranged for the managers to receive the necessary training and training in this field. Particular emphasis must be placed on training and raising awareness in terms of emotional maturity, conflict management, relationship building and the knowledge of getting to know the whole human being. Managers who really want to develop Sparebanken must also consciously acquire both knowledge of the topic and learn methods for training these skills in a systematic way.

Forord

Jeg har nå jobbet som leder i snart 20 år. Ledelse er et utrolig interessant område hvor man møter veldig mange forskjellige mennesketyper. Jeg er heldig som får lov til å fortsatt jobbe med å lære nye mennesketyper, se på reaksjoner og få nye erfaringer.

Ny kunnskap er en av mine største inspirasjonskilder for å kunne leve et meningsfylt liv. Helt fra jeg startet på masterstudiet har jeg tenkt at relasjonsledelse er noe jeg virkelig har nytte av å lære mer om. Gjennom teori og inspirasjon fra dyktige forelesere har jeg tilegnet meg mye ny og interessant kunnskap. Interessen og søken i å lære noe nytt som leder og fortsatt kunne utvikle meg er drivkraften i meg som student for å gjøre denne studien nyttig for ledere.

Selve forskningsprosessen har også gjort meg mer bevisst på betydningen av gode problemstillinger og den tålmodighet og modning som må til for å oppnå så nøyaktige resultater som mulig. Dette har gitt meg enda større respekt for forskere og forskningens betydning for ny kunnskap.

I arbeidet med studien har jeg snakket med forfatter Jan Spurkeland som har skrevet mye av den teorien jeg bruker i masteroppgaven min. Han har vært, og er fortsatt, til stor inspirasjon. Hans systematiske teori om relasjoners betydning for ledelse har truffet meg midt i hjertet og gjort meg til en leder med en bredere forståelse for hvordan jeg kan være med å skape resultater og trivsel hos mine medarbeidere.

Kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom teori og forskningsresultater vil jeg gjerne dele med andre som kan ha nytte av den. På den måten håper jeg at denne oppgaven kan være til inspirasjon og utvikling også for andre ledere.

I tillegg vil jeg takke min veileder, Anne Torhild Klomsten, for uvurderlig hjelp, støtte og oppmuntring i denne perioden! Våre møter har gjort meg bedre og hjulpet meg videre på den svingete og kronglete veien en forskningsprosess ofte er.

Til slutt vil jeg takke mine medarbeidere og kollegaer i Sparebanken for at dere tok dere tid til å svare på undersøkelsen og familien min for tålmodighet gjennom hele prosessen.

Børsa, 19.01.2022 Jan Eskild Sundsøy

Innholdsfortegnelse

Sammendrag v
Abstract vi
Forord vii
1. Innledning 8
Studiens kontekst: Sparebanken 9
2. Teori 10
Hva er ledelse 10
Transaksjonsledelse 10
Transformasjonsledelse 11
Relasjonsledelse 11
Humanistisk psykologi og Carl Rogers 12
Situasjonsbetinget Ledelse 13
Blake & Moutons ledergitter 14
Måle- og samtaleverktøyet «Relasjonskompetanse» 15
Menneskeinteresse 17
Tillit 18
Dialogferdigheter individ 19
Tilbakemeldinger 19
Dialogferdigheter gruppe 19
Relasjonsbygging 20
Synlighet 21
Utvikling / motivasjon 21
Kreativitet 21
Konflikthåndtering 22
Emosjonell modenhet 22
Humor 22
Prestasjonshjelp 22
Resultatorientering 23
Oppsummering 23
3. Metode 24
Bakgrunn for valg av kvantitativ metode 24
Måleinstrument 24
Utvalg av informanter og gjennomføring 25
Studiens kvalitet 26
Reliabilitet 26
Validitet 26
Mulige feilkilder 27
Etiske betraktninger 28
4. Resultater 29

Dataanalyse 29
Ledernes egne vurderinger av relasjonskompetansen 30
Medarbeidernes vurderinger av relasjonskompetansen 30
Ledernes og medarbeidernes resultater 31
Menneskeinteresse 33
Tillit 33
Dialogferdighet individ 34
Tilbakemelding 35
Dialogferdighet gruppe 36
Relasjonsbygging 37
Synlighet 38
Utvikling/motivasjon 38
Kreativitet 39
Konflikthåndtering 40
Emosjonell modenhet 40
Humor 41
Prestasjonshjelp 42
Resultatorientering 43
5. Drøfting 44
Ledernes resultater 44
Prestasjonshjelp 44
Humor 45
Medarbeidernes resultater 46
Resultatorientering 46
Tillit 47
Forskningsspørsmål 2 47
Konflikthåndtering 47
Emosjonell modenhet 48
Forskningsspørsmål 1: Kjønn i ledelse 49
6. Konklusjon og veien videre 50
7. Referanser 52
8. Vedlegg 55
Vedlegg 1: 55
Informasjonsskriv 55
Vedlegg 2: 57
Godkjennelse fra NSD 57
Vedlegg 3: 60
Spørreundersøkelse ledere. 61
Spørreundersøkelse medarbeidere 64

1. Innledning

Ledelse på arbeidsplasser er viktig og ledere spiller derfor en viktig rolle på norske arbeidsplasser (Bergsmo, 2019). Det vises stor interesse for nyere forskning rundt ledelse i arbeidslivet og nå med koronakrisen har det tvunget oss alle til å jobbe og samarbeide på nye måter. Da stilles det også nye krav til ledere og ledelse (Johannessen, 2021). Akademisk direktør ved NHH Jan I. Haaland sier det er interessant å se hvordan undersøkelser fremhever lederegenskaper som bidrar til å gi medarbeiderne trygghet i jobbsituasjonen og fremhever egenskaper som vi kjenner godt til i Skandinavia. Johannessen, (2021) skriver videre i sin artikkel at under pandemien er synet på hva som er en god leder blitt endret. Undersøkelsen viser at ledere må balansere tradisjonelle lederkvaliteter med mer «myke» egenskaper. Strategi og resultater er fortsatt viktig, men kvaliteter som empati, fleksibilitet og kommunikasjonsferdigheter blir høyere verdsatt enn før pandemien (Johannessen, 2021).

Ledelse av mennesker foregår på alle nivå og plan, både privat og i profesjonell sammenheng, åpner for spennende og utfordrende muligheter. Som små barn blir vi ledet av våre foreldre som stort sett vet hva som er best for et lite barn. Etter hvert som vi vokser opp, etablerer vi kontakt med andre personer gjennom institusjoner som barnehage og skole hvor ledelse utføres hele tiden, både formelt og uformelt.

Ikke alle formelle ledere oppleves som en leder for hver enkelt. Dette kommer an på hvor betydningsfull den andre er for oss, og ikke minst hvor sterk eller svak denne kontakten er, og hvilken relasjon vi har til vedkommende. En god relasjon til en venn, kan være at vi kjenner hverandre godt, bryr oss om hva den andre er interessert i, stoler på og har tillit til hverandre (Bjorland, 2018). Når vi bygger relasjoner, kommer vi tettere inn på folk. Dette fører til mer respekt, tillit og samarbeid (Spurkeland, 2020). På arbeidsplassen kan det kanskje resultere i mer motiverte medarbeidere (Bjorland, 2018.)

Hammernes, (2021) diskuterer i sin artikkel hvordan man blir en god relasjonell leder. Konsekvensen av å være dårlig på relasjonelle og mellommenneskelige aspekter kan føre til dårlig arbeidsmiljø, lav kvalitet på relasjonell tilknytning og lav terskel for å såre hverandre. I tillegg kan man oppleve mindre lojalitet, motivasjon og arbeidsinnsats, og i verste fall helsefarlige forhold (Hammernes, 2021). På tv ser i vi også programmer som Kompani Lauritzen om hvordan vi som person skal bli den beste utgaven av oss selv. Som mennesker er vi ulike. Vi tenker ulikt om hva vi tror er best for oss selv og andre (Bjorland, 2018). Tidligere masterstudent Marianne Bjorland stiller gode spørsmål rundt dette temaet; Hva er det som gjør at noen ledere klarer å motivere sine ansatte til å jobbe effektivt og skape gode samarbeidsklima i organisasjonen? Hva bidrar til at de ansatte tar ansvar og jobber selvstendig? Hele arbeidsmiljøet er preget av en «vi-følelse», de jobber i team (Bjorland, 2018). Det er en god følelse når en leder ser at medarbeiderne kommer motiverte og engasjerte på jobb hver dag (Bjorland, 2018). Som en leder med lang erfaring har jeg tro på at det er en sammenheng mellom hvordan lederen behandler og bryr seg om sine medarbeidere, og deres bidrag til økt produktivitet og å yte maksimalt på jobb (Bjorland, 2018).

Forskning viser at å være leder handler om å ta den relasjonelle dimensjonen på alvor, i tillegg til den oppgaveorienterte. Det er tross alt mennesker som skal ledes, og som trenger bekreftelse (Espedal & Keeping, 2010). Som leder er det viktig å være god på strategi, og å oppnå planer og mål for organisasjonen. Men vel så viktig er

kunnskapen om hvordan en skal lede mennesker (Bjorland, 2018). Det er tross alt menneskene i organisasjonen som gjør arbeidet. Uten ansatte er det ingen å lede (Bjorland, 2018).

Relasjonskompetanse kan være en farbar vei å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og deres bidrag til din bedrift. Ledelse er å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem (Spurkeland, 2017) Spurkeland sin relasjonskompetansemodell har vært mest brukt til forskning innenfor helse og skolesektor. Modellen ble testet med 100 positive utsagn som skulle måle de 14 dimensjonene innenfor relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017). Uavhengig av om de kontekstene er ulike så er mellommenneskelige mekanismer ofte like, og i denne studien ønsker jeg å teste ut relasjonskompetansemodellen innenfor finans og banksektoren. Har ledelsen i bank et forhold til hvilken rolle relasjonskompetanse spiller inn i den konteksten som lederne i bank står i? Er ledere i Sparebanken unike – eller kan man tenke seg at forskningen som angår relasjonell ledelse – handler om alle ledere som har med mennesker å gjøre? Hvordan er kvinnelige ledere versus mannlige ledere, oppfattes de like eller ulike?

Det er ingen garanti for at leders oppfatning av ledelse samsvarer med medarbeiderne. Det avgjørende er ikke hvordan lederen selv oppfatter sin kompetanse, men hvordan medarbeidere opplever og oppfatter ledelsen sin relasjonskompetanse. Ekstra interessant blir det derfor å gjøre den samme undersøkelsen blant medarbeiderne, for å høre hvordan de opplever sin leder. Vurderer de lederen til å være menneskeinteressert, har de tillit til sin leder, er leder støttende? Som Spurkeland, (2017) skriver er det medarbeidernes opplevelse av sin leder som teller, ikke hvordan lederen selv fremstiller seg. Dette er fokus i denne studien og det skal videre utforskes gjennom følgende problemstilling: *Hvordan vurderer ledelsen sin egen relasjonskompetanse, og er lederens oppfatning i samsvar med den ansattes opplevelser?* Dette ønsker jeg å belyse gjennom følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvordan vurderer kvinnelige ledere sin egen relasjonskompetanse versus mannlige ledere og hvordan samsvarer oppfatning av egen relasjonskompetanse med de ansattes opplevelser?
2. På hvilke områder innenfor relasjonskompetanse er det størst diskrepans mellom medarbeiderens opplevelser og ledelsens egne vurderinger?

Forskningsspørsmålene skal utforskes kvantitativt og i den videre teksten omtales eller redegjøres for studiens kontekst.

Studiens kontekst: Sparebanken

Sparebanken er en selvstendig sparebank og medlem av Eika alliansen med hovedkontor i Midt-Norge. Banken har flere betjente kontorer i Midt-Norge. Banken tilbyr et bredt spekter av bank- og investeringsprodukter til person- og bedriftsmarkedet. Personmarkedet er bankens største marked, men banken er også en betydelig aktør innen landbruk og små og mellomstore bedrifter, samt offentlig sektor. Banken har et heleid datterselskap, Eiendomsmegling AS. Bankens målsetting er å dekke markedets behov for finansielle tjenester og rådgivning. Banken ønsker å være kundenes førstevalg i bruk av disse tjenestene gjennom nærhet og fysisk tilstedeværelse, så vel som å kunne betjene markedet med gode og effektive digitale løsninger.

2. Teori

Hva er ledelse

«Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s405). Ledelse handler om for det første administrasjon hvor fokus er produksjon og problemløsning på best mulige effektive måte. Dernest ledelse for 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 (Karlsen og Svendsen 2016).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) utøves ledelse på to nivåer, direkte og indirekte ledelse. Direkte ledelse omfatter all samhandling og kommunikasjon som foregår mellom ledere og underordnede. Eksempler er leders påvirkning av ansattes tenkning, handling og adferd gjennom direkte samhandling og kommunikasjon. Indirekte ledelse omfatter alle måter som ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd uten å samhandle direkte med dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Indirekte ledelse kan også være styrking av verdier eller normer i organisasjonen og påvirkning av kulturen. Denne type ledelse viser seg ofte gjennom leders kommunikasjon, være- og handlemåte og signaliserer ønsket og passende adferd av de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ledelse handler om relasjonelt samspill mellom leder, ansatt og omgivelser (Aadland & Askeland, 2017). Arbeidslivet er helt avhengig av at samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker fungerer godt. Begge parter forplikter seg å gjøre det beste for organisasjon og samfunnet (Bjorland, 2018). Den norske modellen har til hensikt å ta vare på partene i arbeidslivet gjennom lojalitetsprinsippet og forpliktelsesbasert ledelse, der relasjoner er en felles nevner (Bjorland, 2018). Den norske ledelsesmodellen kjennetegnes av et trepartssamarbeid med staten, arbeidsgiver og fagforening (Kuvaas & Dysvik, 2016). Modellen vektlegger kollektivisme, hvor det skal være rettferdighet og medbestemmelse blant ansatte. Arbeidsmiljøloven er sentral i denne modellen, og skal sikre at ansatte blir rettmessig behandlet (Bjorland, 2018). Dette gjelder på flere områder som medvirkning, representasjon og ivaretagelse av menneskelige psykologiske behov (Arbeidsmiljøloven, 2005). Kuvaas og Dysvik hevder det at organisasjoner som følger arbeidsmiljøloven praktiserer forpliktelsesbasert human resource (HR). Forpliktelses HR er myk ledelse, som baserer seg på tillit og fleksibilitet, fremfor kontroll og sanksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016). Forpliktelsesbasert ledelse har mye til felles med relasjonsorientert lederstil. For at et leder - medarbeider forhold skal kunne baseres på tillit, må det være relasjon mellom leder og ansatt (Bjorland, 2018).

I den videre tekst redegjøres forskjellige teorier for ledelse som står i sammenheng med relasjonsledelse.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er den klassiske formen for ledelse som tar utgangspunkt i behaviorismen og Skinners atferdsteori om positiv forsterkning (Eiken, 2016). Det dreier seg i stor grad om innsats og belønning basert på analytiske oppgaver, strategi og

kontroll (Knudsen og Flåten, 2015). Dette brukes f.eks. mye i salgsbransjen, forsikring, telefonsalg osv.

Lederen inngår en form for avtale med sine medarbeidere og disse mottar en ytre belønning for utførte arbeidsoppgaver (Eiken, 2016). Det foregår altså en transaksjon mellom partene. Transaksjonsledelse kjennetegnes av sterk kontroll og overvåking av de ansatte innenfor en etablert ramme av spilleregler (Eiken, 2016). Det viser til et «bytte-forhold», hvor lederen og den ansatte prioriterer sine egne interesser (Arnulf, 2018; Bass, 1999; Hansen & Pihl-Tingvad, 2019). Verden innenfor transaksjonsledelse oppleves som stabil og det er kun i sjeldne tilfeller at det igangsettes endringer. I utgangspunktet er det denne formen for ledelse ledere benytter mesteparten av tiden (Hernes, 2016) Det legges vekt på betinget belønning og ledelse gjennom unntak. Betinget belønning er når arbeidstakeren får en positiv belønning for utført arbeid. Ledelse gjennom unntak er når arbeidstakeren får en form for sanksjon når ikke arbeidsoppgavene blir utført på en korrekt måte. Lederen kan utføre denne formen gjennom aktiv eller passiv ledelse. Aktiv ledelse handler om å kontrollere og overvåke. Passiv ledelse betyr i denne sammenhengen at leder venter til det oppstår et problem før det tas grep og gjøres korreksjoner (Martinsen, 2009).

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om leders kvalifikasjoner i de fire grunnelementene idealisert innflytelse (karisma), inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulans (Martinsen, 2009). De er spesielt opptatt av tillit, respekt og lojalitet. Ifølge James MacGregor Burns (2008) er kjernen i transformasjonsledelse at ledere har et spesielt ansvar for å skape en situasjon der de sammen med sine medarbeidere kan løfte hverandre til større motivasjon og arbeidsmoral ved å fokusere på hvordan og i hvilken grad de oppgavene som utføres gir mening i den enkeltes liv (Eiken, 2016). Det kan sjekkes om en leder utøver transformasjonsledelse ved å spørre medarbeiderne om i hvilken grad de har tillit til sin leder, og i hvilken grad de føler samhørighet, deler visjon og forståelse av oppdraget med denne lederen (Eiken, 2016). I tillegg må man spørre dem om de har lojalitet og respekt for lederen, og om de på grunn av dette er villige til å legge ned en ekstra innsats for å nå målene (Knudsen og Flåten, 2015).

Relasjonsledelse

En relasjonsorientert leder er ifølge Martinsen (2009, s114) «en leder som gir sine medarbeidere oppmerksomhet, støtter deres utvikling og mestring, stimulerer til samarbeid og selvstendighet og inspirerer til økt innsats». Martinsen deler samme syn på relasjonsledelse som Carl Rogers (2009). Begge fremhever betydningen av at et godt samarbeid og god medarbeider støtte, vil styrke teambygging som danner grunnlaget for å få produktive medarbeidere som uttrykt av Spurkeland. En relasjonell leder viser omsorg og omtanke for sine ansatte (Spurkeland, 2017).

Relasjonsledelse handler om å etablere kontakt med og involvere seg i medarbeideren som person, og i arbeidet som utføres. Ledelse må tilpasses til enkeltmennesket. Det er leders oppgave å finne ut hva det enkelte individ trenger. Det innebærer både kompetanse og utvikling, og tilbakemelding og oppmuntring (Bjorland, 2018). Det kreves andre holdninger og innsikt i å lede mennesker, kontra økonomi og teknikk (Spurkeland, 2017).

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

Det sies at Mor Teresa holdt et foredrag for en internasjonal forsamling. De ventet spent på hva denne kloke damen skulle fortelle om ledelse. Det kom overraskende på dem alle da hun kun stilte to spørsmål uten å si noe annet. Spørsmålet var om de kjente sine medarbeidere, og videre om de elsket dem? (Spurkeland, 2020). Tilhørerne fikk nok noe å tenke på etter dette korte innlegget, men det sier ganske mye om holdningen til Mor Teresa. Hun mente at ledelse av mennesker starter med en relasjon. En må kjenne dem man leder, og man må bry seg om dem. Når investeringen av relasjoner er gjort, da har en lagt grunnlaget for naturlig påvirkning på sine medarbeidere (Spurkeland, 2020). Lederen sin måte å drive ledelse på, har stor betydning for og i mange tilfeller avgjørende betydning for hvordan forholdet på arbeidsplassen er.

Lederen har stor mulighet til å påvirke sine medarbeidere, og det er med og danner grunnlaget for trivsel, motivasjon og arbeidsmiljø. For å kunne drive relasjonsledelse, må lederen kjenne sine ansatte (Bjorland, 2018). Er ledere bevisst på at den måten de driver ledelse, har det stor betydning for hvordan medarbeiderne har det på arbeidsplassen (Bjorland, 2018)?

Relasjonsledelse handler om å påvirke menneskene i organisasjonen (Spurkeland, 2017, s21). For å komme dit hen at lederen har påvirkningskraft, må det være en relasjon mellom leder og medarbeider. Lederen må utvise tillit og kommunisere med hver enkelt. På den måten vil den ansatte føle seg sett og vil være trygg på at lederen stoler på dens evner til å arbeide i organisasjonen (Spurkeland, 2017).

Jeg vil i denne studien ta utgangspunkt i relasjonsledelse som en menneskeorientert ledelsesteori som bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Ledelse er å oppnå målsatte resultater sammen med andre. Dette samarbeidet kan best realiseres ved relasjonsledelse (Spurkeland, 2017). Lederens første oppgave er å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en tillitsfull relasjon (Spurkeland, 2017). Dette krever relasjonskompetanse og psykologisk innsikt. Kunnskap viser at leders evne til å bygge relasjoner har stor betydning for medarbeidere sin trivsel og produktivitet i arbeidet. Dette viser også internasjonal forskning som CEMS sin undersøkelse under koronapandemien (Johannessen, 2021). Det blir spennende å utforske hvordan dette utspiller seg innenfor i finans og banksektor.

Relasjonsledelse er en tilnærming til ledelse som vil bli kategorisert under transformasjonsledelse og ikke transaksjonsledelse (Eiken, 2016). Dette fordi det man i relasjonsledelse vektlegger er at en leder skal være en inspirator, utvikler og en pådriver for motivasjon og felles måloppnåelse, ikke en som kontrollerer og sanksjonerer (Eiken, 2016). Relasjonsledelse er inspirert av humanistisk psykologi og Carl Rogers. Jeg vil av den grunn kort redegjøre for hovedelementene i denne retningen og denne sammenhengen (Eiken, 2016).

Humanistisk psykologi og Carl Rogers

Målet i humanistisk psykologi er å beskrive hva som menes med å være menneske (Eiken, 2016). En slik beskrivelse inkluderer viktigheten av kommunikasjon, verdier, følelser og måten mennesker søker meningen med livet på (Hergenhahn, 1992). Et av

de mest kjente navnene innen humanistisk psykologi i dag er Carl Rogers. Rogers mest grunnleggende antakelser om mennesket var at det har en egen indre, subjektiv opplevelse av hendelser, og mennesket må forstås som en fri person med evne til å kunne velge å forandre seg selv (Eiken 2016). Grunnprinsippene han mente måtte være til stede dersom det skulle skje positiv endring hos mennesker var basert på kontakt, betingelsesløs positiv akseptering og empatisk forståelse (Rognes, 1979).

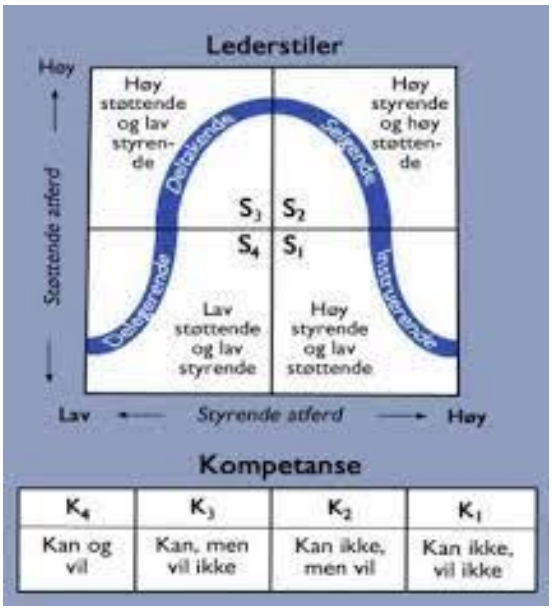
Rogers legger vekt på at læring kommer innenfra og preges av personlig engasjement. Det læres både i det intellektuelle og det emosjonelle aspektet hos et menneske (Eiken, 2016). Man lærer best når kunnskapen oppleves relevant for egne målsetninger og gjennom egne erfaringer (Rognes, 1979). Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn og troen på at mennesker ønsker å gjøre sitt beste for å nå bedriftens felles mål. Relasjonen mellom leder og medarbeidere med høy kompetanse trenger ikke å være preget av styring og diktering. I følge Spurkeland (2017) utøves den best, og medarbeideren yter mest, gjennom dialog, delegering og medbestemmelse (Eiken, 2016).

Relasjonsledelse ble først tatt i bruk av Spurkeland i 1995. Helt essensielt i dette begrepet ledelse blir her beskrevet som en relasjon og ikke som en posisjon. Leder assosieres til begrepet relasjon som en form for naturlig og frivillig gjensidig samspill (Spurkeland, 2017). Sjef assosieres ofte til begrepet posisjon som er en makt- og styringsorientert herskerstil. Det er kun i en likeverdig og positiv relasjon at naturlig autoritet vil kunne oppstå (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse betyr å være i relasjon og bare unntaksvis ty til posisjon. Lederstilen er bygget på norsk tradisjon og kultur, men henter mye forskningsstøtte fra amerikansk side (Spurkeland, 2017).

Teorien om relasjonsledelse bygger på de to hovedpremissene: bevissthet om avhengighet og bevisstheten om relasjonelt mot (Spurkeland, 2017, s49). Bevisstheten om avhengighet betyr at man er avhengig av de andre i den settingen man er i, og at man må ha et aktivt og kreativt forhold til disse. Ledere og medarbeidere går inn i en bedrift eller organisasjon for å skape noe sammen med andre. Alle parter må være aktive og både ta initiativ i dette samspillet og være med å vedlikeholde det (Eiken, 2016). Relasjonelt mot vil i denne sammenhengen si mot til å gi tydelige tilbakemeldinger, også når man må konfrontere sine medarbeidere med saker av en mer ubehagelig karakter. Det handler ikke alltid om å være myk og medgjørlig, men heller om å være åpen og rettferdig, samt ta de samtalene som trengs for at ikke konflikter skal få utvikle seg eller negative følelser få grobunn (Eiken, 2016). Evnen til å motivere sine medarbeidere mer enn å instruere, er et hovedelement i relasjonsledelse. Lagspillet er den bærende kraft, og både leder og medarbeideres evne til å dra lasset sammen vil direkte påvirke måloppnåelsen (Eiken, 2016). Relasjonsledelse bygger på tillit og leder får legitim makt gjennom samspillet og relasjonene til sine medarbeidere. Denne formen for ledelse handler om å gjøre andre gode (Eiken, 2016). Sammenlignbart her blir også Go-fot teorien til Nils Arne Eggen som også handler om det å spille de andre gode.

Situasjonsbetinget Ledelse

Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori tar utgangspunkt i at lederstilen kan velges (Bass & Stogdill, 1990). Lederen må vurdere medarbeiderens kompetanse, og velge lederstil alt etter hvor mye eller lite kunnskap vedkommende har (Bjorland, 2018). En situasjonsbetinget lederstil bygger på lederens evne til å variere mellom lederstilene. Altså, er lederens relasjonelle kompetanse er avgjørende for utvikling av medarbeidernes læring (Bjorland, 2018).



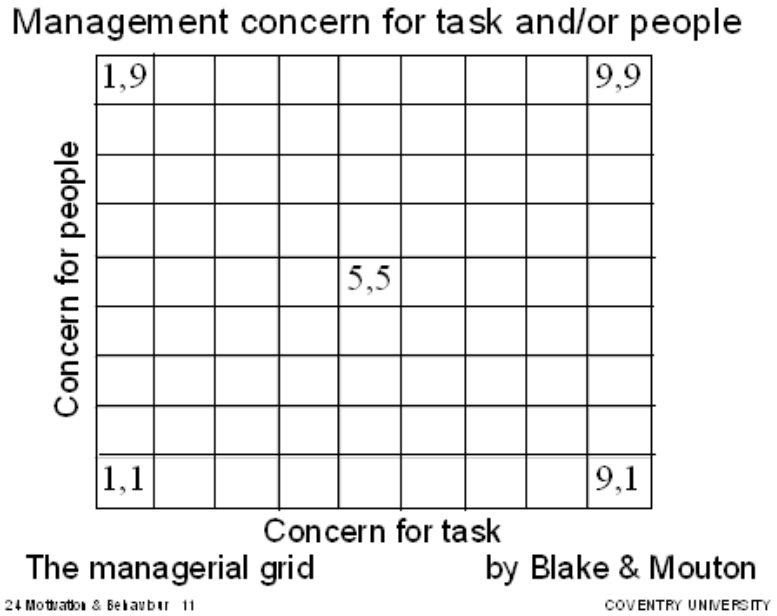
Figur 1 Hersey og Blanchard's (1993) situasjonsbestemt ledelse

Denne teorien handler om samspill mellom lederen og den eller de som skal ledes. Den tar utgangspunkt i oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Lederen har ansvar for å gi veiledning til den ansatte om hva som forventes av oppgaver for å nå målene (Bjorland, 2018). Medarbeideren må følges opp ut fra fagkompetanse og erfaring. De ulike lederstilene deles inn fire: Delegerende, deltakende, selgende og forklarende lederstil. Forklarende lederstil: Leder må fortelle og instruere den ansatte hva som skal gjøres. Den ansatte må bygges opp ved at lederen forklarer, og lærer bort kunnskap. Selgende lederstil: Leder må overtale medarbeiderne til det som skal utføres. Deltakende lederstil: Medarbeider er med i prosessen og er deltaker i arbeidet. Delegerende lederstil: Leder gir ansvar og oppgaver som skal utføres til medarbeider. Modenheten til medarbeider er høy (Bass & Stogdill, 1990).

Modellen i figur 2, viser at dersom medarbeideren har en lav modenhet, må lederen være instruerende og gi tydelige arbeidsoppgaver slik at hun vet hva som skal gjøres. Videre må sterk styring og støttende lederskap, tilpasses etter medarbeiderens arbeidsinnsats og mestring av arbeidsoppgavene (Bjorland, 2018). Slik må lederen følge opp den enkelte og tilpasse lederstilen etter kompetanse og vilje (Bass & Stogdill, 1990). Effektive ledere klarer å endre lederstil alt etter den enkeltes individuelle behov. De ser medarbeideren der hun er i modenhet, og hvilke forutsetninger vedkommende har. Dette er en annen vinkling enn Spurkeland sin teori. De har ulike fokus på relasjonskompetanse. Hersey og Blanchard belyser det ut ifra oppgave og modenhet hos den enkelte medarbeider (Bjorland, 2018).

Blake & Moutons ledergitter

Ledergittermodellen tar utgangspunkt i to ulike hensyn ledere må balansere: Menneskelige hensyn og produksjonshensyn. Denne teorien tar jeg med fordi den beskriver forholdet mellom relasjonskompetanse og resultatorientering i Spurkeland sin teori (Bjorland, 2018).



Figur 2 Blake og Moutons (1964) ledelsesgitter**.**

Modellen av Robert Blake og Jane Mouton kalles for et ledergitter. Den består av en horisontal akse fra 1 til 9, som viser produksjonshensyn og en vertikal akse fra 1 til 9, som viser menneskelige hensyn. De to ulike dimensjonene er uavhengige av hverandre. Modellen forklarer hvordan ledere balanserer mellom de to aksene og hvor leder plasserer seg i modellen i forhold til å nå organisasjonens mål (Bjorland, 2018). Ulike kombinasjoner av menneskelige og oppgaveorienterte hensyn, gir fem ulike idealtyper av lederstil som er nummerert følgende (Bjorland, 2018):

Lederstil 1,9 kjennetegnes av at leder har stor interesse for medarbeideren. Lederen tar mer hensyn til vedkommende sine ønsker og krav, fremfor oppgave og produksjon. 1,1 viser liten interesse for både medarbeider og produksjon (Bjorland, 2018). Ledere av denne typen blir ofte kalt «la det skure». De er likegyldige. En stil på 5,5 er «midt på treet» leder, som legger vekt på å finne en balanse mellom menneskelige hensyn og produksjonshensyn. 9,9 tar like mye hensyn både til medarbeider og produksjon, og mener de kan forenes (Bjorland, 2018). Leder er både oppgave- og resultatorientert, samtidig som leder stimulerer medarbeiderne til å engasjere seg. Mens en lederstil på 9,1 har høy interesse for produksjon og mindre interesse for medarbeideren. Lederen er mer opptatt av å nå målet, enn hensynet til medarbeiderne som skal gjøre jobben (Bjorland, 2018). Hvilken lederstil som fungerer best for medarbeiderne, vil variere og være avhengig av situasjonen som lederen befinner seg i (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det finnes ulike teorier og verktøy for å kartlegge ledelse som vist til over. I denne studien er hensikten å utforske hvordan måle og samtaleverktøyet relasjonskompetanse kan belyse problemstillingen.

Måle- og samtaleverktøyet «Relasjonskompetanse»

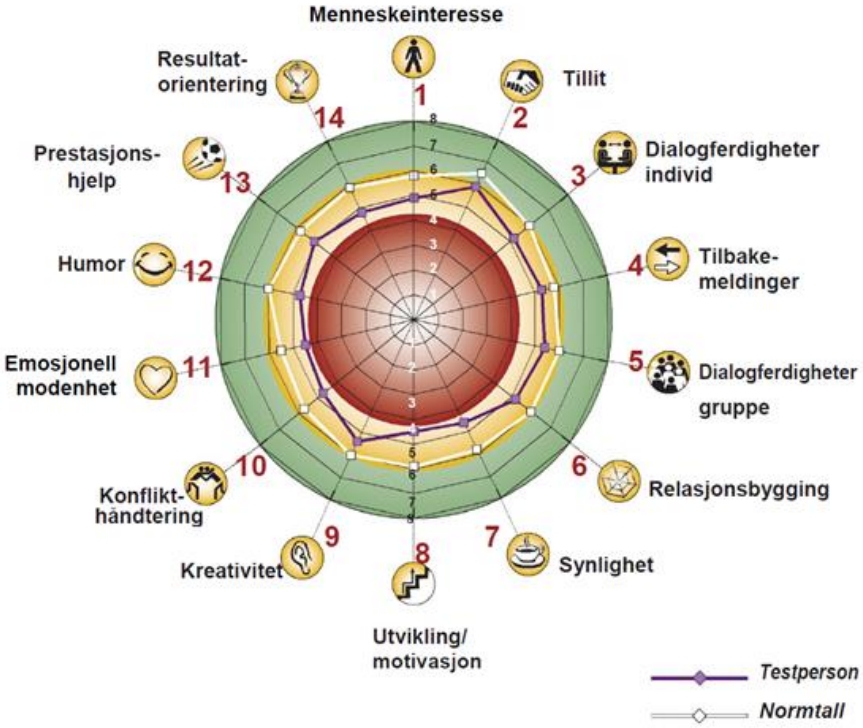
Definisjonen av relasjonskompetanse beskriver Spurkeland (2020, s19) på følgende måte: *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker*. Dette betyr ikke at vi skal endre vår personlighet, men at vi tilpasser oss til det enkelte mennesket og ikke minst til den aktuelle situasjonen. Det er viktig at vi kan relatere oss til alle typer mennesker og samtidig har evnen til å sette oss inn i det enkelte menneskets situasjon. Vår atferd skal avspeile bedriftens verdier og bidra til et positivt inntrykk (Morseth, 2019). Alle mennesker skal bli tatt på alvor. Viser vi medfølelse, forståelse og empati i de ulike situasjonene, bygger vi opp gode relasjoner og gir god kundebehandling. Evne til å skape tillit og innsikt i andre menneskers ønsker og behov er grunnleggende for å skape gode relasjoner (Morseth, 2019).

Verktøyet har vært brukt blant annet som egenvurdering i lederutvikling har verktøyet blitt anvendt med stor suksess for flere hundre ledere (Spurkeland, 2010). Det samlede verktøyet har hatt stor nytteverdi for coaching og samtale (Spurkeland, 2010). Radarhjulet relasjonskompetanse blir også brukt som verktøy ved ansettelse av ledere og medarbeidere (Spurkeland, 2010). Spurkeland har i mange år gjennom Relasjonsakademiet arbeidet med utdanning av relasjonskonsulenter i kommuner, skoler og barnehager, utdanningsforbundet og politihøgskolen. I forskningssammenheng har flere masterstudenter (Bjorland, 2018, Eiken, 2016, Karlsen og Svendsen, 2016) benyttet verktøyet relasjonskompetanse i sine masteroppgaver. Forskningen er stort sett fra helse og oppvekst og jeg har derfor latt meg inspirere i å prøve verktøyet inn mot finansbransjen. Tanken er å benytte skjemaet evaluering av relasjonskompetanse for personer med lederansvar og for personer uten lederansvar. I tillegg tar jeg også med kjønn inn i spørreskjemaet. Kvinnenes fokus på miljø og mennesker, nærhet og fellesskap setter dem i stand til å håndtere kunnskapssamfunnets utfordringer mye bedre enn menn (Landsend, 2004). Kvinner er generelt flinkere til å leve seg inn i andres situasjon, og til å løse oppgaver sammen med andre. De har relasjonell kunnskap som har vært knyttet til kvinnedominerte serviceyrker (Landsend, 2004). Jeg understreker at metoden har klare avgrensinger. Dette er ikke en personlighetstest, det er de utvalgte sin oppfatning bildet gjengir (Reigstad, 2010). Hvis sirkelen avslører at lederen fungerer mindre bra på sin nåværende avdeling, kan han eller hun likevel gjøre en god lederjobb sammen med andre medarbeidere (Reigstad, 2010).

I møte med andre mennesker må en ha en viss evne til å vite hvordan en skal oppnå og pleie kontakt med andre. I hvor stor grad en person klarer å integrere seg selv i en større setting, avhenger av egen aktivitet og aksept fra de andre i gruppen. Denne relasjonen gjelder overalt der mennesker møtes, søskenforhold, venner, familie og i arbeidslivet. Relasjonskompetansen gir et bilde av hvor fornøyd medarbeideren er med sin leder. Den rangeres i lav, middels eller høy score (Eiken, 2016). Viser relasjonskompetansen høy tilfredsstillelse, betyr det at medarbeiderne godtar og aksepterer sin leder. Motsatt kan en lav score på relasjonskompetanse være et problem for medarbeiderne, som kan oppleve en leder som er lite motiverende. Det vil smitte over på de ansatte som i verste fall kan føre til mistrivsel, lav arbeidsinnsats og sykefravær (Spurkeland, 2017).

Utgangspunktet for relasjonskompetanse var Spurkeland sitt arbeid med relasjonsledelse. Det ble et behov for å avgrense noen ferdigheter og evner som kunne trenes og utvikles. Ved trening av ledere og viser det seg at relasjonskompetanse er utslagsgivende for den enkeltes mulighet til å påvirke (Spurkeland, 2020). Men også for alle mennesker som jobber i samhandling og med andre mennesker, vil denne kompetansen være helt avgjørende for jobbsuksess. Dette bekrefter også skoleforskeren John Hattie (2009), som viser at lærerens relasjonskompetanse er avgjørende for elevers

læring. Basert på ca. 1500 respondenter som har gjennomført evalueringsmaterialet viser analysen tre hovedfunn (Spurkeland, 2020): For det første er det en det en sterk sammenheng mellom leders relasjonskompetanse og resultatoppnåelse. Videre blir lederens A-faktor (aksept) avslørt i profilen. Verktøyet måler en hoveddimensjon på tvers av samtlige dimensjoner. Til sist oppnår kvinner høyere score på samtlige dimensjoner. Kvinnelige ledere har dermed en høyere A-faktor (Spurkeland, 2020).



Figur 3 Måleinstrumentet (radarhjulet) for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020).

Den hvite profilen er normtall som viser gjennomsnitt av alle som har gjennomført testen i Spurkeland sin undersøkelse. Relasjonskompetansehjulet er delt inn i tre farger rød, gul og grønn. Resultatet settes inn i radarhjulet, og profilens radarleie sier noe om lederens A-faktor. A står for aksept. Akseptfaktoren beskriver hvor lav, middels eller høy aksept vedkommende har på sin lederstil overfor sine ansatte (Spurkeland, 2020). Lederens akseptfaktor betegner Spurkeland som en hoveddimensjon på tvers av samtlige dimensjoner. Denne angir i hvilken grad medarbeiderne aksepterer lederen. Rød sektor betegnes som lav aksept, gul som middels aksept og grønn som høy aksept på vedkommende sin lederstil (Spurkeland, 2020). Beskrivelse av de 14 dimensjonene i relasjonskompetanse er som følger:

Menneskeinteresse

Menneskeinteresse i radarhjulet markerer det første og 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 (Karlsen og Svendsen, 2016). Generell

adferd og menneskeinteresse kan deles inn i fire relasjonelle egenskaper som er avgjørende for å starte relasjonsbyggende prosesser (Spurkeland, 2020):

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. En setter fokus på det en liker ved den andre, og gir den andre sjanse til å vise det beste av seg selv (Karlsen og Svendsen, 2016). Det vil si at en ikke lar forhåndsdømming og inntrykk fra en tredjeperson bli avgjørende for hovedinntrykket av et nytt bekjentskap (Spurkeland, 2020).

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 (Karlsen og Svendsen, 2016). Da må en kartlegge så mye at den andre moralsk godkjenner deg som veileder (Spurkeland, 2020).

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 (Karlsen og Svendsen, 2016). 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, 2020).

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 (Karlsen og Svendsen, 2016). Vennlighetsrelasjoner skiller en god leder fra gjennomsnittstypen (Spurkeland, 2020).

Tillit

Tillit som er radarhjulets andre dimensjon beskrives som den kanskje mest krevende relasjonskompetansen. Å kjenne sin medarbeider og sørge for selvledelse fremfor kontroll, vil legge grunnlaget til tillit, sier Spurkeland (2017). En åpner for selvstendighet og dette vil medføre lojalitet. Når en slik relasjon er etablert, er det lite behov for kontroll og ledelse. Videre fungerer relasjonskvaliteten i relasjonsledelse som en garanti for at det ikke trengs å kontrolleres (Karlsen og Svendsen, 2016). 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 (Karlsen og Svendsen, 2016). 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 (Karlsen og Svendsen, 2016). Disse tre T'ene er fundamentet av bindinger som er garantien for relasjonens kvalitet (Spurkeland, 2017).

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 (Karlsen og Svendsen, 2016).

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, 2020).

Dialogferdigheter individ

Den tredje dimensjonen er dialogferdigheter på individnivå som beskriver samtalen mellom mennesker. I følge Spurkeland er dialog den samtaleformen som er best for å bygge gode relasjoner. Hans definisjon på dialog er: *Den likeverdige og balanserte samtale* (2017, s58). Spurkeland skiller mellom samtaleferdigheter i gruppe og på individnivå. På individ nivå handler det om at partene skal oppleve likeverd, en gjensidig vilje til å forstå den andre og ta hverandre på alvor. At partene er lydhøre og gir hverandre taletid. Samtale kan inndeles i tre ulike former: Dialog, diskusjon og debatt (Bjorland, 2018). Dialogen har som formål å bedre innsikten, kontakten og forståelsen mellom to personer ved å bygge en relasjon. Diskusjonen har som formål å drive frem dypere innsikt i et tema, som ofte går på bekostning av kontakt og relasjon. Debatten er en verbal kampform som betyr å kjempe. Debatt preges ofte av angrep og forsvar (Bjorland, 2018).

Spurkeland hevder at dialog er den eneste fullverdige kommunikasjonen, og det er gjennom samtalen relasjoner bygges. Som leder er det stor verdi å kjenne sine medarbeidere, og da må en beherske dialog. Spurkeland hevder videre at dersom en ikke behersker dialog, kan en heller ikke bli en god leder (2020).

Tilbakemeldinger

I følge Spurkeland har alle mennesker et behov for tilbakemelding. Medarbeidere ønsker bekreftelse på jobbutøvelsen, enten det er positivt eller negativt. I relasjonsledelse er tilbakemelding en viktig motivasjon (Bjorland, 2018). Ros er et av de viktige verktøyene for motivasjon. Lederen må trene seg opp til raushet, spontanitet og gi ros til sine ansatte. En må tre ut av sitt eget ego og fokusere energien på medarbeiderne (Bjorland, 2018). Når lederen gir tilbakemelding, vil det påvirke relasjonen leder – medarbeider. Den vil påvirke både innsats, utvikling, lojalitet, kvalitet og trivsel (Spurkeland, 2020).

I relasjonsledelse blir ros og ris regnet ut ifra formel 9:1, som betyr at vi skal overøse med ros, og gi mindre ris. Når lederen skal gi en negativ tilbakemelding til en medarbeider, må hun være nyttig og forberedt for å unngå skade (Bjorland, 2018). Spurkeland mener at negativ tilbakemelding kun formidles i en positiv relasjon, så lenge den andre personen vil deg vel. Lederen må være bevisst på hvordan ris formidles og mottas (2020). Som mennesker er vi vare for kritikk og overser gjerne ros. Vi oppfatter fort det negative som blir sagt. Ofte husker vi det negative fremfor det positive. Et godt råd ifølge Spurkeland er å aldri starte ris med ros. Gi ris i en setning og snakk ferdig om det, før du gir ros i neste omgang (2020)

Dialogferdigheter gruppe

Når lederen har dialog med en medarbeider, skjer det mellom to personer. Dialog i en gruppe er mellom flere eller alle medarbeiderne i teamet. Dette krever andre ferdigheter av leder. Leder må se den enkelte og styre møtet, slik at flest mulig er delaktige. Det er på slike møter samspillet mellom medarbeiderne kommer frem, og lagprestasjonene skapes (Bjorland, 2018). Kvaliteten på gruppedialog har derfor stor betydning for

resultatene som kommer frem på møtene (Spurkeland, 2020). Møtene kan være uforutsigbare og spennende.

Lederen setter opp en agenda til møte, men prosessen vil påvirke hvordan møtene utvikler seg og agendaens endres. Det er lederens oppgave å justere møtene slik at deltakernes energi og påvirkning fremkommer (Bjorland, 2018). Dersom lederen er bundet av agendaen, og ikke evner å behovs justere møtene etter medarbeidernes engasjement, kan det føre til passive gruppedeltakere (Spurkeland, 2020). Lederen må lede møteprosessen på en fleksibel måte. Alt er ikke like interessant for alle deltakerne. Sakene engasjerer de ansatte ulikt. Lederen må ha oversikten og se helheten, stille spørsmål og utfordre deltagerne underveis, før beslutning (Bjorland, 2018). Spurkeland mener at det ikke er lederen sitt ansvar å komme med konklusjonen. Lederen skal stille spørsmål som skaper engasjement, observere, se, og være mindre aktiv (2020). Møtene lever i kraft av medarbeidernes tilstedeværelse, og dette krever at prosessleder må observere deltakerne kontinuerlig (Bjorland, 2018). Lederen må lytte til deltakernes engasjement, delaktighet, motivasjon, dominans, holdning, etikk, samspill og støtte. Det som er viktig gjennom gruppedialog, er at medarbeiderne får uttrykke seg og fått utvidet innsikt i hva de andre mener (Bjorland, 2018). Har gruppen kommet frem til en felles konklusjon, kan dette kan føre til bedre resultat for hele organisasjonen (Spurkeland, 2020).

Relasjonsbygging

Å bygge relasjoner er noe mennesker gjør til stadighet. I ledelses sammenheng er det viktig at leder er bevisst på å etablere sosiale relasjoner med ansatte i organisasjonen. Hver enkelt medarbeider har behov for å bli sett. Og med dagens flate organisasjonsstruktur der ledere har ansvar for mange ansatte er det hensiktsmessig å etablere trygge relasjoner for å klare å mestre jobben (Bjorland, 2018).

Relasjonsbygging som metode kan deles inn i fire faser:

1. Etableringsfasen: Denne fasen er det første møtet med den ansatte. Her starter relasjonen med å hilse på hverandre. En danner seg et bilde av personen ved å se på detaljer som øynene, ansiktet, smilet, håndtrykket, kroppens bevegelser og språket. For ledere er det viktig å huske navnet på medarbeider (Bjorland, 2018). Det øker tilliten og viser ledernærvær. Denne fasen er et leders ansvar (Spurkeland, 2020).
2. Testfasen: Det er i denne fasen den nyansatte oppdager hvordan kulturen er i organisasjonen? Hvordan foregår dialogen mellom ansatte og hva er praksis på arbeidsplassen. Relasjoner må finne sitt leie, og medarbeideren justerer seg inn i den etablerte kulturen (Bjorland, 2018). Lederen sitt ansvar i testfasen er å ha regelmessige oppfølgingssamtaler med nyansatte. På den måten styrkes leder – medarbeiderforholdet (Spurkeland, 2020).
3. Tillitsfasen: Målet med enhver relasjon er å bygge tillit, der hensikten er å skape noe sammen over tid. Lederen sitt ansvar i tillitsfasen er først og fremst å sikre kvaliteten på egne relasjoner til medarbeideren. Dette er avgjørende for påvirkningskraften som lederen har til å nå inn til hver enkelt medarbeider, både introverte og ekstroverte (Bjorland, 2018). Lederen må gi veiledning, råd og være brobygger, men kan ikke ta ansvar for eller garantere for andres gode relasjoner. (Spurkeland, 2020).
4. Vedlikeholdsfasen: Denne fasen innebærer å vedlikeholde og fornye den relasjonen som er etablert. Leder som gjennomfører 1-2 medarbeidersamtaler i året, vil gjerne være nok der relasjonen er opparbeidet som trygg og tillitsfull (Bjorland, 2018).

Synlighet

En synlig leder er en leder som prioriterer nærvær med sine medarbeidere. Synlighet innebærer å være tilgjengelig, ha tid til samtaler, oppsøke ulike situasjoner og være fysisk til stede sammen med medarbeiderne. Synlighet i organisasjonen er et valg leder gjør bevisst og viser en holdning overfor medarbeiderne (Bjorland, 2018). En usynlig og fraværende leder mister påvirkningskraft fordi relasjonen svekkes. Tilbakemeldinger fra medarbeidere som opplever fraværende ledere er at de ikke blir prioritert, for all tid blir brukt til administrativt arbeid (Bjorland, 2018).

I relasjonsledelse er det en forpliktelse å være til stede midt iblant de en skal lede. På denne måten vil lederen gjøre seg egne erfaringer og observasjoner av sine ansatte. Lederen er rollemodell og skaper organisasjonskultur. De er i rampelyset og må lære seg åpenhet og relasjonelt mot (Bjorland, 2018). Det er en forutsetning for å etablere dialog og tillit blant sine ansatte. Relasjonsorienterte ledere prioriterer synlighet som sin arbeidsform. De setter av tid i kalenderen til synlig ledelse, og vise ekte interesse for medarbeidere. Synlig ledelse kan være et bidrag til gode resultater (Spurkeland, 2020).

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 (Karlsen og Svendsen, 2016). 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, 2017).

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 (Karlsen og Svendsen, 2016). I pullstrategien bruker en ikke belønning eller straff som motivasjon, men en bruker individets frie valg ut ifra egen overbevisning og dømmekraft (Spurkeland, 2017).

Kreativitet

Selve ordet kreativitet handler om å tenke nye tanker, komme med nye ideer og ha evne til å være nyskapende (Spurkeland, 2020). Innenfor relasjonsledelse handler det om at lederen legger til rette for at medarbeideren skal få utvikle sine kreative sider. Det handler om at lederen oppmuntrer til nytenkning og oppfinnsomhet, slik at medarbeideren utvikler nye talenter som eller undertrykkes (Bjorland, 2018). Leder viser evne til kreativ ledelse ved å lede andres kreativitet. Denne lederstilen kan gi organisasjonen gevinst tilbake i form av økt trivsel, arbeidsglede, helse, innovasjon og overskudd. Derfor er det stor gevinst at leder bidrar til et kreativt arbeidsmiljø. Når medarbeiderne får være med i prosessen om å finne smarte løsninger og tiltak som er med på å effektivisere driften, får de brukt flere sider av seg selv (Bjorland, 2018). Kreativ ledelse gir de ansatte muligheten til å få være med å påvirke og medvirke i nye ordninger og beslutninger i organisasjonen. Når ansatte får bruke flere sider av sin

personlighet, vil det bidra til en personlig styrke og motivasjon. Når en organisasjon er åpen for kreativitet, er det med å trekke mer ut av menneskets totalkompetanse (Spurkeland, 2020).

Konflikthåndtering

Konflikter er naturlig i enhver relasjon. Der mennesker møtes, oppstår det spenning som kan utløse konfliktsituasjoner. En konflikt trenger ikke nødvendigvis å være av negativ karakter. Konflikt kan utløse kreativ og positiv løsning på en uenighet (Bjorland, 2018). Spurkeland definerer konflikt som en «relasjonell spenning som gir og krever energi» (Spurkeland, 2020). Han mener at lederen trenger redskaper i sin verktøykasse for å håndtere konflikt. For når konflikt oppstår på arbeidsplassen, må lederen være både rådgiver, mekler, forhandler og beslutningstaker. Dersom lederen ikke har mot til å gjøre noe med det, og konflikten utvikler seg, kan det føre til helseproblem, tapt arbeidsinnsats og energilekkasje (Spurkeland, 2017). En konflikt kan ødelegge menneskelige relasjoner. Derfor er det av stor betydning at lederen har mot og kunnskap til å håndtere konflikter underveis, som er med å redusere risikoen for destruktive konsekvenser (Ekeland, 2014).

Emosjonell modenhet

Emosjonell modenhet utvikler mennesker gjennom erfaringer, refleksjon og ettertanke. Relasjonsledelse handler om å ta den andres følelser på alvor. Lederen må være lydhør for medarbeider som utrykker seg emosjonelt (Bjorland, 2018). For å forstå andres følelser, må lederen ha innsikt i eget følelsesregister. En relasjonell leder som har en emosjonell basis, vil vise tillit, tiltro og en respekt for sine medarbeidere (Bjorland, 2018). Da vil medarbeiderne verdsette lederen sin som person, og ikke bare i tittelen. Klarer lederen å skape en fellesfølelse i organisasjonen, slik en håndballtrener gjør med laget sitt, vil det påvirke medarbeidernes samlede innsats og motivasjon (Spurkeland, 2020). Spurkeland hevder at en leder uten emosjonell basis i bunn, mister grepet på ledelse (2020). En leder må forstå både andres og eget følelsesregister, det er relasjonell ledelse. Daniel Goleman m.fl. hevder og viktigheten av å forstå andre mennesker ved at leder har emosjonell intelligens (Goleman & Bielenberg, 1999).

Humor

Humor og godt humør er knyttet til menneskers optimisme. Humor har en positiv innvirkning på trivsel, mental helse, sosial helse og jobbsuksess. Når vi møter andre mennesker som smiler og er glade, smitter latteren fort over på oss selv (Bjorland, 2018). Spurkeland definerer humor som en mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner (2020). Humor er et relasjonelt virkemiddel som er med å bygge kontakt og styrke relasjoner mellom mennesker. Varm humor har til hensikt å spre glede og gjøre den andre vel. En god latter og godt humør gir næring til sjelen og livsmot. Dimensjonen humor i relasjonskompetansen vil si mye om lederens A-faktor (aksept) på ledelse. Når lederen tar i bruk humor på arbeidsplassen, vil det ha positiv innvirkning på sosiale mål (Bjorland, 2018). Det kan bidra til vennskap, varme, samhørighet og å få medarbeidere i mental stand til å yte mer (Spurkeland, 2020).

Prestasjonshjelp

Prestasjonshjelp defineres som tidligere nevnt slik (Spurkeland 2020, s308): *Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet individ til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv.*

Dette betyr å levere nøkler til andres suksess, låne ideer, gi støtte til andres innsats og levere muligheter til den som er i posisjon til å prestere. Prestasjonshjelp blir i denne sammenhengen delt i to typer: det passive mentale samspillet og den aktive, konkrete og emosjonelle støtten (Eiken, 2016). Prestasjonshjelp har betydning for motivasjon, pågangsmot, selvfølelse og utholdenhet. Selv om vi er selvstendige og frie mennesker, gjør tilført energi oss bedre til å prestere (Eiken, 2016). Samspillet mellom to personer som vil hverandre vel består ofte av en støttende tilstedeværelse og positiv interesse. Dette samspillet gjør at man utnytter hverandres kompetanser bedre, og lagets suksess blir større. Dette kalles komplementær kompetanse og betyr at ferdigheter, evner og holdninger utfyller hverandre til en mer kompetent helhet (Eiken, 2016). En prestasjonshjelper har alltid en annen person som mål for aktiviteten og må derfor ha en evne til uselviskhet, aktiv hjelpsomhet, fokus på det kollektive framfor det individuelle, ha evne til å vise romslighet og kunne unne andre suksess (Eiken, 2016).

Resultatorientering

Denne dimensjonen definerer Spurkeland både som en relasjonskompetanse og som en kontrollfunksjon for de andre kompetansene. Dette for å understreke at hensikten med relasjonskompetanse for ledere er at det skal skapes resultater (Eiken, 2016). Hans undersøkelse viser at høy relasjonskompetanse hos ledere gir målbare resultater. Dette understøttes av professor Øyvind Martinsen (2005), i hans forskningsrapport «5/2005 Lederskap – spiller det noen rolle?», der han blant annet konkluderer med at man bør satse på ledere som har evne til å skape gode relasjoner, bygge visjoner og som har verdier og atferd som er i samsvar med gjennomtenkte målsetninger.

Oppsummering

Teoretisk rammes studien inn av relasjonsorienterte ledelsesteorier, og i særdeleshet Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse. Dette henger sammen med at den relasjonsorienterte lederstil i dag er veldig aktuelt. Det er flere teoretikere som bygger sin teori på relasjonsledelse. Felles for de ulike perspektivene ved relasjonsorientert ledelse, er at de legger vekt på å bygge en aktiv relasjon mellom leder og medarbeider for å oppnå effektivitet i organisasjonen (Bjorland, 2018).

Blake & Mounton (Jacobsen & Thorsvik, 2019) teori mener at en leder kan både være relasjonsorientert og oppgaveorientert. Hersey og Blanchard situasjonsbetinget ledelses teori mener at lederstilen velges ut ifra den ansatte sin modenhet (Bjorland, 2018). De står ikke direkte i motsetning til Spurkeland, men de har et bredere perspektiv på relasjonsledelse. Teoretikerne mener at oppgavene må tas hensyn til, og ikke bare relasjonene (Bjorland, 2018). Spurkeland kan oppfattes som litt snever og ensidig når han kun legger vekt på relasjoner (Bjorland, 201). Med dette kritiske blikket skal jeg allikevel gå videre med Spurkeland sine teorier og jeg bruker videre teoriene til Hersey & Blanchard og Blake & Moutons for å gi relasjonskompetansen et bredere perspektiv. De andre teoriene blir også blir også brukt for å støtte hovedvalget jeg gjør ved å bruke Spurkeland sitt måleinstrument relasjonskompetanse.

3. Metode

Studiens hensikt og forskningsprosjektets formål er å studere relasjonskompetansen til ledere. *Hvordan vurderer ledelsen sin egen relasjonskompetanse, og er lederens oppfatning i samsvar med den ansattes opplevelser?* Dette belyses gjennom følgende to forskningsspørsmål:
1. Hvordan vurderer kvinnelige ledere sin egen relasjonskompetanse versus mannlige ledere og hvordan samsvarer oppfatning av egen relasjonskompetanse med de ansattes opplevelser?
2. På hvilke områder innenfor relasjonskompetanse er det størst diskrepans mellom medarbeiderens opplevelser og ledelsens egne vurderinger?

Bakgrunn for valg av kvantitativ metode

For å utforske problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg valgt en kvantitativ tilnærming hvor hensikten er å se på samsvaret mellom lederes oppfatning og de ansattes opplevelser av relasjonskompetanse.

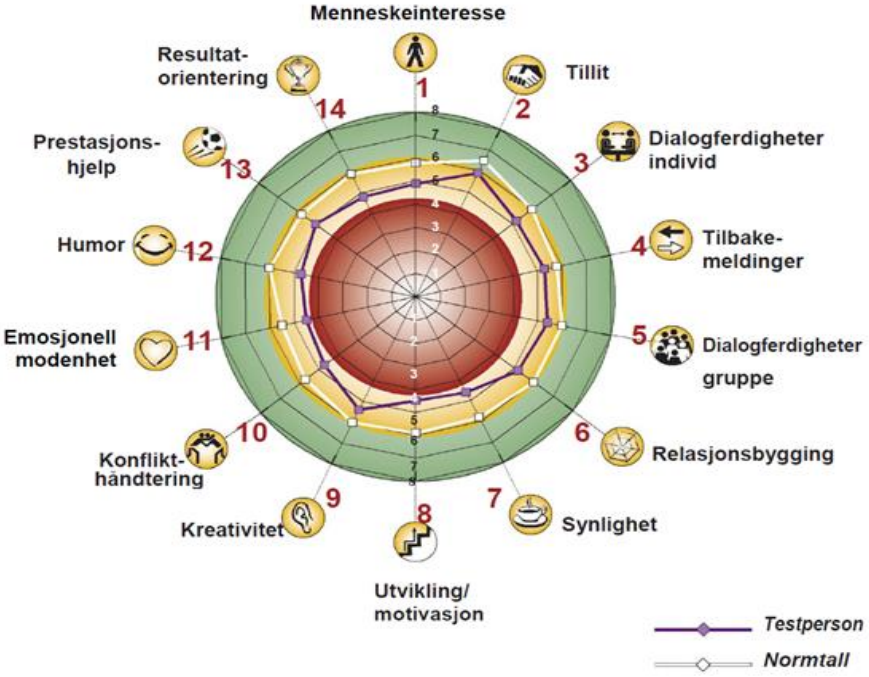
En kvantitativ tilnærming gir anledning til å si noe om et større antall informanter. For det første gir den kvantitative metoden mulighet for å sende ut spørreundersøkelsen til et stort utvalg av respondenter. Jeg ønsket å nå ut til ansatte i Sparebanken som har sin arbeidsplass på flere steder i fylket. Med nettbasert spørreundersøkelse går det raskt å nå den enkelte, og det er lite tidkrevende å distribuere. Et spørreskjema med standardisert informasjon og svaralternativer, fører til at vi kan nå ut til mange og få et representativt utvalg, som igjen gir muligheten for å gi et øyeblikksbilde. Designet er en tversnittundersøkelse som gir et «øyeblikksbilde» av virkeligheten der og da (Jacobsen, 2015). Denne undersøkelsen gir et bilde av hvordan leder og medarbeider opplever kvaliteten på relasjonskompetansen her og nå, om resultatet ville blitt annerledes om noen år sier den ingenting om. Den sier heller ikke noe om hvordan relasjonsledelse har utviklet seg fra tidligere og frem til nå. Med deduktiv tilnærming danner teoriene utgangspunktet for forskningsspørsmålene.

Måleinstrument

Måleinstrumentet er utviklet og designet spesifikt for denne studien som bygger på Spurkeland sitt måleinstrument relasjonskompetanse. Instrumentet består av ulike deler bakgrunnsvariabler som kjønn og lederansvar (se vedlegg 3). Hvis vi ser tilbake til Spurkeland sin studie er kjønn en interessant variabel å analysere og drøfte om det er noen forskjeller på kvinnelige og mannlige ledere. Bakgrunnsvariablene er benyttet i forkant av undersøkelsen og er utviklet for å konkretisere og gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

I hoveddelen av skjemaet følger spørsmål som krever mer arbeid og refleksjon. Med 14 ulike dimensjoner og 5 underspørsmål, blir det til sammen 70 spørsmål å besvare. Det kan være en ulempe med så mange spørsmål. Risikoen for at en blir trøtt av å svare på alle, er absolutt til stede. Skal respondenten klare å holde konsentrasjonen oppe, må det være tema som interesserer. Det er ikke sikkert at det er interesse hos

alle. De 14 dimensjonene kan fremstilles i et radarhjul som viser måleinstrument for relasjonskompetanse. Alle spørsmålene er lukket, med et svaralternativ fra 1 (helt uenig) til 8 (helt enig). Med et spenn fra 1 til 8 får respondenten gi utrykk for sin vurdering av kvaliteten i relasjonen. Måleinstrumentet er hentet fra Jan Spurkeland sitt forskningsprosjekt innenfor oppvekst og skole. Spørsmålene til lederne var utformet slik at de skulle vurdere sin egen relasjonskompetanse overfor sine medarbeidere og spørsmålene til medarbeiderne var hvordan de opplevde leders relasjonskompetanse.



Figur 4–Måleinstrumentet (radarhjulet) for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020).

Den første dimensjonen handler om interesse for selve mennesket og relasjonsbygging, de 12 neste dimensjonene spør om leder og jobbsuksess. Den 14 og siste dimensjonen er resultatorientering for hvordan de andre dimensjonene virker (Spurkeland, 2017). I denne forskningsstudien er det sentralt å få frem i hvor stor grad leder og medarbeider mener at relasjoner blir vektlagt i utøvelsen av ledelse ut ifra de 14 dimensjonene (se måleinstrument i vedlegg 3).

Utvalg av informanter og gjennomføring

Informanter er 10 ledere og 36 medarbeidere i Sparebanken, totalt 46 stykker. Lederne har en definert lederrolle i organisasjonen og samtlige har personal og resultatansvar. Medarbeiderne er ansatte som jobber på de forskjellige kontorene og som innehar ulike stillinger. Alle forskningsdeltakere som deltok jobber fulltid og har en leder med personalansvar. Spørreskjemaet ble sendt ut til totalt 63 ansatte (10 ledere og 53 medarbeidere). Etter utsendelsen ble svarprosenten på 100% blant lederne og 68% blant medarbeiderne. Jeg differensierte også på kjønn blant lederne og fikk 3 kvinnelige ledere og 7 mannlige ledere. Likedan differensierte jeg om de har kvinnelig leder eller

mannlig leder i medarbeiderundersøkelsen. Her fikk vi 13 svar fra de som har kvinnelig leder og 23 fra de som har mannlig leder.

Data ble samlet inn via et elektronisk spørreskjema som ble sendt ut via e-post til hver enkelt, og med lenke til programvaren Nettskjema. Det tok ca. 10 minutter å besvare spørsmålene. Ved utsendelse fikk respondentene to uker på å svare. Spørreskjemaet ble sendt ut fredag 05.03.2021 og det ble gjennomført en purrerunde fredag 12.03.2021.

Studiens kvalitet

Validitet og reliabilitet er sentrale begreper som sier noe om dataenes pålitelighet, kvalitet, gyldighet og troverdighet. I tillegg vil jeg si noe om eventuelle feilkilder som kan oppstå ved den type undersøkelse som jeg har valgt.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om måleinstrumentets pålitelighet og vurdere dataenes kvalitet i forhold til pålitelighet. Dataene, innsamling, bearbeiding og analysering må være troverdige og til å stole på. Det skal være mulig å etterprøve svarene. Dersom en annen forsker gjennomfører undersøkelsen på samme gruppe og får det samme resultatet, vil forskningen være av høy reliabilitet (Jacobsen, 2015). Reliabilitet refererer til stabiliteten i målingene. Det finnes lite forskning ved bruk av relasjonskompetanseverktøyet til Spurkeland, men Spurkeland har selv gjort forskning på emnet og testet validiteten til spørreskjema fra midten av 1990-tallet og frem til 2010. Spurkeland har totalt 1500 respondenter i sitt evalueringsmateriale (2020, s21) Det er også gjennomført faktoranalyser og målanalyser som viser at samtlige 14 deldimensjoner har høy reliabilitet (Spurkeland 2020, s21). Det er også skrevet flere masteroppgaver om emnet relasjonskompetanse som har benyttet spørreskjemaene til Spurkeland, men da innenfor helse og oppvekstsektor. Masterstudent Lise Eiken foretok en undersøkelse i 2016, av rektorer sin relasjonskompetanse i 15 kommuner i Vest-Agder fylke. Masterstudent Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen gjennomførte i 2016 en undersøkelse av medarbeidere i Risør og Tvedestrand kommune. Masterstudent Marianne Bjorland gjennomførte i 2018 en undersøkelse av medarbeidere i tjenesteområde helse og sosial i Hå kommune. Spørsmålene i undersøkelsen er helt like som i måleinstrumentet til Spurkeland. I tillegg er det heller ingen direkte kontakt mellom forsker og respondent. Dette er en test på reliabiliteten (Jacobsen, 2015). Med et godt testet og utprøvd spørreskjema, mener jeg at vi finner gode målinger for reliabiliteten i denne forskningen.

Data ble samlet inn via elektronisk spørreskjema som ble overført fra Nettskjema og inn i Excel for analyse. Dataene er ikke håndtert manuelt, noe som man mener kan bidra til å styrke reliabiliteten. Det er også en streng beskyttelse av personvern og anonymitet, som bidrar til å styrke dataenes pålitelighet. Jeg mener at reliabiliteten i forskningsstudien er forsøkt oppnådd i størst mulig grad.

Validitet

En gyldig og troverdig undersøkelse har til hensikt å gi et troverdig svar på problemstillingen. Gyldighet over svarene, og om metoden undersøker det den skal undersøke (Bjorland, 2018). Spørreskjemaene som er anvendt i denne studien er hentet fra og inspirert av Spurkeland sin teori. Det er også tidligere masterstudenter som har

benyttet seg av samme spørreundersøkelse. Spørreskjemaet har vært brukt flere ganger, og det er indikatorer på at spørsmålene måler det de skal måle. I forskningssammenheng har flere masterstudenter (Bjorland 2018, Eiken 2016, Karlsen og Svendsen 2016) benyttet verktøyet relasjonskompetanse i sine masteroppgaver.

Validering innebærer «en kritisk drøfting av kildens vilje til å gi riktig informasjon» (Jacobsen, 2015). Kilden er i denne undersøkelsen informantene leder og medarbeider. Alle informantene svarte på ferdig utarbeidede og standardiserte spørsmål slik de oppfattet spørsmålstillingen. De gjorde en subjektiv vurdering av relasjonskompetansen til lederne. Av den grunn vil gyldigheten for å gi riktig informasjon være høy. Jeg har også foretatt en cronbacks alfa på spørsmålene som er stilt for å sjekke om det er en konsistens mellom dem. Cronbacks alfa målte en score på 0.798, det indikerer på en ganske høy konsistens. Cronbacks alfa på 0.798 måler opp mot 1,0 som kan sies å være tilfredsstillende (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016).

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

Mulige feilkilder

En feilkilde kan være at informantene ikke oppfatter spørsmålene på samme måte som Spurkeland mente, og avgir et svar som de tror kan stemme. Det er et minus med spørreskjema at en ikke kan få oppklaring i spørsmål som en ikke forstår (Bjorland, 2018). Kvantitativ metode gir ikke mulighet for oppfølgingsspørsmål, slik som en kan gjøre i undersøkelser av mer kvalitativ art. Som forsker må man alltid være kritisk til egen forskning. Det gjelder valg av designmetode, og gjennomføring og analysering av undersøkelsen kan være gjenstand for feilkilder (Bjorland, 2018). Det er viktig å være bevisst på hvilke valg en gjør gjennom hele prosessen, slik at det er mulig for andre å etterprøve om forskningen er gyldig, troverdig og pålitelig (Jacobsen, 2015). En annen feilkilde kan være at jeg som forsker jobber i Sparebanken. Dersom respondenten har kjennskap til meg, kan det ha betydning for hvordan vedkommende svarer på undersøkelsen. En kan og stille spørsmål om de personene som ikke svarte på undersøkelsen, ikke er så opptatt av relasjoner? Og at de som er mest opptatt av relasjoner har svart (Bjorland, 2018). Som forsker og ansatt i Sparebanken erkjenner jeg at min forforståelse og faglig erfaringsmessig bakgrunn kan fargelegge min besvarelse, samtidig har jeg prøvd å være objektiv i min tilnærming. Målet med denne oppgaven var å undersøke i hvilken grad ledere var opptatt av å bygge relasjon til sine medarbeidere. Når forskningen sier at relasjonsorientert lederstil er den mest anerkjente lederstilen i Skandinavia, var det spennende å se på relasjonskompetansen i Sparebanken sin organisasjon.

En svakhet kan dessuten være at denne undersøkelsen som er hentet fra Spurkeland sin teori, har blitt utarbeidet for rektorer og lærere i skolesektoren. Spurkeland selv mener at undersøkelsen er universell og kan brukes av alle uavhengig av organisasjon, profesjon og enhet (2017). Han har ikke selv prøvd ut denne forskningen i finanssektoren. Samtidig kan det også være positivt for teoretisk validitet at jeg benytter spørreskjema som Spurkeland har jobbet med og utviklet over lang tid.

En tverrsnittstudie gir et øyeblikksbilde av hvordan virkeligheten ser ut her og nå. Den sier ikke noe om hvordan relasjonsledelse har utviklet seg fra før og frem til nå. Det

kunne vært gjennomført samme undersøkelse to ganger og sammenlignet resultatene, men på grunn av tidsrammen har jeg valgt å gjennomføre den kun en gang.

Ifølge Jacobsen ligger ofte svarprosenten til web-baserte undersøkelser lavt. Hvis en oppnår en svarprosent over 30%, skal det være representativt (2015). I min forskningsstudie gikk svarprosent over all forventning og endte på 68% noe jeg mener er tilfredsstillende. Videre må utvalget være av en viss størrelse hvis jeg skal ha en mulighet for å kunne generalisere resultatet (Jacobsen, 2015). Selv om det er et utvalg som består av mange informanter vil jeg være varsom med generalisering. Det kan være en fare for at utvalget ikke er representativt med tanke på Sparebanken størrelse. Derfor vil jeg være varsom med å trekke noen konkrete slutninger når jeg tolker videre.

Etiske betraktninger

Studien er gjennomført i henhold til forskningsetiske retningslinjer (NESH, 2016) og er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (vedlegg 2). Dette for å sikre at personopplysningene behandles korrekt og at de er fullstendig anonymisert. Gjennomføring av undersøkelsen ble på forhånd avklart med banksjef som ga tilgang til e-postadresser. Det ble lagt ved et følgebrev (vedlegg 1) som forklarte hensikten med prosjektet. Der ble det opplyst om hvordan dataene ble behandlet, at det var frivillig å delta, og at alle svar ville være anonyme. Nettskjema programmet sletter alle eposter, slik at ingen kan spore opp hvem som har svart. I Norge i dag har man, ifølge Jacobsen (2015), tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og respondent: For det første skal være et - informert samtykke, for det andre skal det være et - krav på privatliv og til slutt et - krav på å bli gjengitt korrekt (Eiken, 2016).

I min studie mener jeg å ha ivaretatt alle disse prinsippene. Siden jeg har brukt et elektronisk spørreskjema fra Nettskjema har det ikke vært mulig med noen form for manipulasjon under datainnsamlingen. Vedlagt i undersøkelsen sendte jeg med et skriv om hva som skulle undersøkes, hvem jeg er og hva dataene skal brukes til. Jeg presiserte også at undersøkelsen var anonym og helt frivillig (Eiken, 2016).

Når det gjelder kravet om å bli gjengitt korrekt, så er dette lettere i en kvantitativ undersøkelse enn i en kvalitativ. Mine data er tall som ikke kan manipuleres eller er avhengige av hvordan jeg som forsker opptrer i en kontekst eller intervjusituasjon. Jeg må likevel selvsagt være nøye med tabellene og sikre at ikke det blir gjort feiltolkninger av resultatene (Eiken, 2016).

Etiske hensyn gjør også at informantene bør være anonyme når det forskes i egen bedrift. Dette gir meg som forsker og de som skal besvare en distanse. Som Jacobsen skriver er avstand en styrke på den måten at den som undersøker og de som blir undersøkt ikke treffer hverandre fysisk. Et spørreskjema er ansiktsløst og utvikler ingen personlig binding (2015). Dette er motsatt av hva en ønsker å oppnå i en kvalitativ metode. Jeg vurderte det som en fordel å ikke ha mulighet til å påvirke eller gi føringer til respondentene med mine holdninger. Det var og viktig for meg å holde avstand til respondentene, siden jeg jobber tett sammen med noen av de som skulle svare på undersøkelsen.

4. Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen til ledere og medarbeidere i Sparebanken. Studiens aktuelle problemstilling belyser og undersøker relasjonskompetansen fra lederperspektiv og fra medarbeiderperspektivet. Det er de empiriske funnene som presenteres, og som blir analysert i hovedsak fra Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse og relasjonsledelse med støtte fra andre teorier som beskrevet i teoridel.

Hvordan vurderer ledelsen sin egen relasjonskompetanse, og er lederens oppfatning i samsvar med den ansattes opplevelser? Dette utforskes gjennom følgende to forskningsspørsmål:

1. Hvordan vurderer kvinnelige ledere sin egen relasjonskompetanse versus mannlige ledere og hvordan samsvarer oppfatning av egen relasjonskompetanse med de ansattes opplevelser?
2. På hvilke områder innenfor relasjonskompetanse er det størst diskrepans mellom medarbeiderens opplevelser og ledelsens egne vurderinger?

Problemstillingen spør om det er samsvar mellom leders vurdering av relasjonskompetansen, og medarbeiders opplevelse av leders relasjonskompetanse. Resultatet i oppgaven viser til at det ikke er fullt samsvar mellom leder og medarbeider sin besvarelse. Lederne scorer seg selv høyere på relasjonskompetanse enn hva medarbeiderne gjør om lederne sine.

Dataanalyse

Resultatene fra ledere og medarbeidere vil bli presentert deskriptivt i tabellform som utgjør de 14 dimensjonene i relasjonskompetanse. Alle besvarelsene er gjennom nettskjema overført til excel hvor det er kjørt ut gjennomsnittlige summer fra hvert enkelt delspørsmål. Hver enkelt dimensjon har 5 delspørsmål og snittsummen på disse utgjør dimensjonens gjennomsnittstall. Radarhjulet som tidligere vist er delt inn i tre fargede sektorer: rød, gul og grønn sektor. Fargene angir scorenes Akseptfaktor (A-faktor). Rød sektor betyr at scoren betegnes som lav tilfredshet og lav aksept på vedkommende sin lederstil. Gul sektor betegnes som middels tilfredshet og middels aksept, og grønn sektor betegnes som høy tilfredshet og høy aksept. A-faktor beskrives som medarbeidernes akseptnivå for sin leder. Akseptfaktoren viser hvor profilen avtegnes i radarhjulet (Spurkeland, 2017).

Standardavviket ligger i tallmaterialet i excel og viser i hvilken grad enhetene avviker fra gjennomsnittet (Johannessen, 2007). Både blant lederne og medarbeiderne viser standardavviket at det er en variasjon i materialet. De har svart forskjellig ut ifra svaralternativ 1 til 8. Standardavvik er ikke hentet ut og nærmere vurdert. En t-test kan brukes i tilfeller hvor man har to grupper, for eksempel kvinner og menn. T-testen brukes for å finne forskjeller i score mellom de to gruppene på kontinuerlige variabler. I min studie ser jeg bl.a. på forskjeller mellom kvinnelige ledere og mannlige ledere, og ledelsens egne vurderinger av sin relasjonskompetanse opp mot medarbeidernes opplevelser av ledelsens relasjonskompetanse. T-testen på tallmaterialet viser at det er ingen signifikant sammenheng mellom disse. Ut ifra deskriptive analysene kan jeg ikke konkludere påviste forskjeller, men kun ulikheter i deskriptive data.

Ledernes egne vurderinger av relasjonskompetansen

Tabell 1. Ledernes egne vurderinger av sin egen relasjonskompetanse

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**
Menneskeinteresse	**6,3**	**6,6**	**6,2**
Tillit	**6,6**	**6,5**	**6,7**
Dialogferdighet individ	**5,8**	**6,0**	**5,7**
Tilbakemelding	**5,7**	**6,7**	**5,3**
Dialogferdighet gruppe	**6,5**	**6,9**	**6,3**
Relasjonsbygging	**5,7**	**6,0**	**5,5**
Synlighet	**6,1**	**6,8**	**5,9**
Utvikling/motivasjon	**6,1**	**6,8**	**5,8**
Kreativitet	**6,1**	**6,7**	**5,8**
Konflikthåndtering	**6,2**	**6,5**	**6,1**
Emosjonell modenhet	**6,3**	**6,5**	**6,2**
Humor	**6,7**	**6,6**	**6,7**
Prestasjonshjelp	**6,6**	**6,9**	**6,4**
Resultatorientering	**6,2**	**6,6**	**6,0**
Gj.snitt	**6,2**	**6,6**	**6,0**
Antall	**10**	**3**	**7**

Tabellen viser samlet gjennomsnittsverdi for hver av de 14 dimensjonene som utgjør relasjonskompetanse. Ledernes egne vurderinger står under leders gjennomsnitt fordelt på kvinne og mann. Profilen beveger seg i stor grad i overkant av 6 noe som beskriver at de vurderer seg selv med en gjennomgående høy tilfredshet med unntak av 3 dimensjoner. Disse tre dimensjonene er tilbakemelding, dialogferdighet individ og relasjonsbygging som får snitt på 5 tallet. Disse 3 scorer til middels tilfredshet.

Mellom kvinnelige ledere og mannlige ledere så scorer kvinnene seg selv 0,6 i snitt høyere enn menn. Det er gjennomgående høyere på alle variabler at kvinnene scorer seg selv høyere enn mennene med unntak av tillit 6,7 og humor 6,7 der mennene scorer seg selv høyere.

Medarbeidernes vurderinger av relasjonskompetansen

Tabell 2. Medarbeideres vurdering av ledernes relasjonskompetanse

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**
Menneskeinteresse	**6,0**	**6,0**	**6,0**
Tillit	**6,3**	**6,4**	**6,2**
Dialogferdighet individ	**5,6**	**6,0**	**5,4**

Tilbakemelding	**5,6**	**6,1**	**5,4**
Dialogferdighet gruppe	**6,2**	**6,2**	**6,2**
Relasjonsbygging	**5,5**	**5,3**	**5,6**
Synlighet	**6,2**	**6,2**	**6,2**
Utvikling/motivasjon	**5,8**	**6,0**	**5,7**
Kreativitet	**5,7**	**6,0**	**5,5**
Konflikthåndtering	**5,6**	**5,7**	**5,6**
Emosjonell modenhet	**5,5**	**5,9**	**5,2**
Humor	**6,5**	**6,5**	**6,5**
Prestasjonshjelp	**6,1**	**6,2**	**6,1**
Resultatorientering	**6,5**	**6,5**	**6,5**
Gj.snitt	**5,9**	**6,1**	**5,9**
Antall	**36**	**13**	**23**

Tabellen viser hvordan medarbeidere vurderer og opplever leders relasjonskompetanse ut ifra de 14 dimensjonene. Resultatet viser at medarbeiderne vurderer sine ledere til å ha en middels til høy tilfredshet, og middels til høy akseptfaktor for deres evne til å drive relasjonell ledelse.

Medarbeiderne vurderer sine ledere lavere enn lederne selv, men har fortsatt 7 variabler over 6. Da havner 7 variabler under 6 i snitt noe som viser en forskjell mellom ledernes egne vurderinger og medarbeiderne sine vurderinger. De tre dimensjonene som får lavest score fra medarbeiderne er relasjonsbygging, emosjonell modenhet og konflikthåndtering. 7 av dimensjonene scorer altså under 6, og havner på den gule sektoren i radarhjulet med score 5,9 i gjennomsnitt. Det beskriver en middels tilfredshet for vedkommende sin lederstil.

Selv om ledelsen sin samlede gjennomsnitt på relasjonskompetanse er middels fra sine medarbeidere, er det likevel noen variasjoner i dimensjonene. Disse har en spredning fra 6,5 til 5,5 i gjennomsnitt. De som ligger på topp tre er dimensjonene: -Humor med 6,5, -Resultatorientering med 6,5 og – Tillit med 6,3. De som ligger med lavest score er dimensjonene: - Emosjonell modenhet med 5,5, - Relasjonsbygging med 5,5 og – Konflikthåndtering med 5,6.

Ulikhetene mellom kjønn er i hovedtrekk at de kvinnelige lederne scorer i gjennomsnitt høyere enn sine mannlige kollegaer. Det er spesielt tilbakemelding og emosjonell modenhet de scorer klart høyere enn menn. Dette viser gjennomsnitt tallene slik de foreligger for oss og det er derfor min tolkning som ligger til grunn.

Ledernes og medarbeidernes resultater

Tabell 3 Gjennomsnittlig score på alle 14 områder

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Menneskeinteresse	**6,3**	**6,6**	**6,2**		**6,0**	**6,0**	**6,0**
Tillit	**6,6**	**6,5**	**6,7**		**6,3**	**6,4**	**6,2**

Dialogferdighet individ	**5,8**	**6,0**	**5,7**		**5,6**	**6,0**	**5,4**
Tilbakemelding	**5,7**	**6,7**	**5,3**		**5,6**	**6,1**	**5,4**
Dialogferdighet gruppe	**6,5**	**6,9**	**6,3**		**6,2**	**6,2**	**6,2**
Relasjonsbygging	**5,7**	**6,0**	**5,5**		**5,5**	**5,3**	**5,6**
Synlighet	**6,1**	**6,8**	**5,9**		**6,2**	**6,2**	**6,2**
Utvikling/motivasjon	**6,1**	**6,8**	**5,8**		**5,8**	**6,0**	**5,7**
Kreativitet	**6,1**	**6,7**	**5,8**		**5,7**	**6,0**	**5,5**
Konflikthåndtering	**6,2**	**6,5**	**6,1**		**5,6**	**5,7**	**5,6**
Emosjonell modenhet	**6,3**	**6,5**	**6,2**		**5,5**	**5,9**	**5,2**
Humor	**6,7**	**6,6**	**6,7**		**6,5**	**6,5**	**6,5**
Prestasjonshjelp	**6,6**	**6,9**	**6,4**		**6,1**	**6,2**	**6,1**
Resultatorientering	**6,2**	**6,6**	**6,0**		**6,5**	**6,5**	**6,5**
Gj.snitt	**6,2**	**6,6**	**6,0**		**5,9**	**6,1**	**5,9**
Antall	**10**	**3**	**7**		**36**	**13**	**23**

Hovedbildet i undersøkelsen viser at lederne i Sparebanken gir seg selv høy tilfredshet med snitt på 6,2, mens medarbeiderne uttrykker middels tilfredshet med snitt på 5,9 på ledernes relasjonskompetanse. Lederne scorer seg selv høyest på prestasjonshjelp 6,6, humor 6,7 og tillit 6,6, samtidig scorer de seg selv lavest på dialogferdighet individ 5,8, tilbakemeldinger 5,7 og relasjonsbygging 5,7. Resultatorientering 6,5, tillit 6,3 og humor 6,5 er det som medarbeiderne mener lederne er best på, mens de mener de er dårligst på Emosjonell modenhet 5,5, relasjonsbygging 5,5 og konflikthåndtering 5,6 (samme score som dialogferdighet og tilbakemelding).

Når vi ser på scorene til lederne og medarbeiderne, er det tre dimensjoner som viser størst differanse, altså ledere scorer seg selv høyt som medarbeider er uenig: Emosjonell modenhet 0,8, konflikthåndtering 0,6 og prestasjonshjelp 0,5.

Under leders egne vurderinger vil jeg drøfte dimensjonene humor og tilbakemeldinger som får best og dårligst score. Under medarbeidernes vurderinger, vil jeg drøfte relasjonsbygging og dialogferdighet individ som får middels score.

Deretter vil jeg se på de tre dimensjonene som utgjør den største differansen mellom besvarelsen til leder og medarbeider. Det er konflikthåndtering, emosjonell modenhet og prestasjonshjelp. Dimensjonene resultatorientering og synlighet er de eneste som medarbeiderne har scoret lederne sine høyere på, enn lederne selv.

De resterende dimensjonene som er menneskeinteresse, dialogferdighet gruppe, utvikling/motivering og kreativitet er tatt med i resultater, men er ikke tatt med i drøftingen. Det er viktige faktorer i relasjonskompetansen og er derfor med i teoridelen, men siden resultatene viste at leder og medarbeider er forholdsvis enige, valgte jeg ikke å drøfte disse videre.

Ulikhetene mellom kjønn er i hovedtrekk at de kvinnelige lederne scorer i gjennomsnitt høyere enn sine mannlige kollegaer. Hos kvinnelige ledere er det spesielt utvikling/motivasjon, og konflikthåndtering hvor medarbeiderne er uenig og scorer de klart lavere enn sine egne vurderinger. Sammenligner vi resultatene hos de mannlige lederne ligger de største ulikhetene spesielt på emosjonell modenhet hvor de får sin

laveste score (5,2). Resultatorientering 6,5 skiller seg ut andre veien ved at medarbeiderne scorer lederne høyere enn lederne selv 6,2.

Jeg ønsker videre å vise resultater fra hver enkelt dimensjon fra undersøkelsen.

Menneskeinteresse

Tabell 4. Menneskeinteresse

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Menneskeinteresse	**6,3**	**6,6**	**6,2**		**6,0**	**6,0**	**6,0**
Jeg kjenner til mine nærmeste medarbeideres livssituasjon	6,4	7,0	6,1				
Min nærmeste leder kjenner til min livssituasjon					6,0	6,0	6,0
Jeg har god innsikt i mine medarbeideres kompetanse	6,9	7,3	6,7				
Min nærmeste leder har god kjennskap til min kompetanse					6,4	6,4	6,4
Jeg involverer alle mine medarbeidere i mål og strategiarbeid	6,8	7,3	6,6				
Min nærmeste leder involverer meg i mål og strategiarbeid					6,3	6,2	6,4
Jeg er en god coach for laget mitt	5,5	5,3	5,6				
Min nærmeste leder er en god veileder for laget sitt					5,9	5,5	6,0
Jeg utnytter lagets kompetanse til smarte samspill	5,9	6,0	5,9				
Min nærmeste leder utnytter lagets kompetanse til smarte samspill					5,7	5,5	5,8
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul havner Sparebanken sine ledere samlet i grønn sektor i denne dimensjonen med tilfredshet og god aksept av lederstil. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 6. Laveste score ligger på 5,5, og høyeste score ligger på 6,4. Dette gir en differanse på 0,9. Samtidig ser vi det er potensiale innenfor det å være en god veileder og utnyttelsen av lagets kompetanse for å kunne veilede ansatte er det viktig å se hele 24-timers mennesket (Spurkeland, 2020). 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. Berg (2003) sier at ansatte som opplever integrering av deres behov sammen med organisasjonens mål, vil være motiverte til å gjøre en god innsats.

Tillit

Tabell 5. Tillit

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Tillit	**6,6**	**6,5**	**6,7**		**6,3**	**6,4**	**6,2**

Jeg spør ofte mine medarbeidere om råd	6,6	7,3	6,3				
Min nærmeste leder spør meg ofte om råd					5,4	5,4	5,4
Jeg viser mine medarbeidere tillit	7,3	7,3	7,3				
Min nærmeste leder viser meg tillit					6,7	6,9	6,6
Jeg delegerer oppgaver og ansvar slik medarbeiderne selv ønsker	6,2	6,0	6,3				
Min nærmeste leder delegerer oppgaver og ansvar slik at jeg er tilfreds					6,2	6,5	6,0
Jeg gir stor frihet til å utføre oppgaver slik medarbeiderne selv ønsker	6,8	6,0	7,1				
Min nærmeste leder gir meg frihet til å utføre oppgaver slik jeg ønsker					6,7	6,9	6,6
Jeg kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring	6,3	6,5	6,6				
Min nærmeste leder kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring					6,5	6,4	6,6
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul havner Sparebanken i grønn sektor i denne dimensjonen med tilfredshet og god aksept av lederstil. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 6,3. Laveste score ligger på 5,4 og høyeste score ligger på 6,9. Dette gir en differanse på 1,5. Her ser vi tegn på at medarbeiderne ønsker å bli spurt om råd av sin leder (ref. spørsmål: Min nærmeste leder spør meg ofte om råd). I følge Spurkeland (2020) vil involvering og rådsspørring 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 kjønn scorer høyt her med 6,9 og 6,6. Dette kan tyde på at ansatte opplever at lederne viser tillit til sine ansatte.

Dialogferdighet individ

Tabell 6. Dialogferdighet individ

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Dialogferdighet individ	**5,8**	**6,0**	**5,7**		**5,6**	**6,0**	**5,4**
Jeg liker å ha medarbeidersamtaler	5,4	6,0	5,1				
Min nærmeste leder liker å ha medarbeidersamtaler					5,4	5,9	5,1
Jeg er god til å lytte aktivt	6,0	6,0	6,0				
Min nærmeste leder er god til å lytte aktivt					5,8	6,4	5,5
Jeg er ikke redd for å stille nærgående spørsmål	6,0	6,0	6,0				
Min nærmeste leder er ikke redd for å stille nærgående spørsmål					5,5	5,6	5,4
Jeg ser på samtalen som min viktigste arbeidsform	5,6	5,7	5,6				
Min nærmeste leder ser på samtalen som en viktig arbeidsform					5,7	6,0	5,5
Jeg gir medarbeiderne mye tid og påvirkning i våre samtaler	5,9	6,3	5,7				

Min nærmeste leder gir meg mye tid og påvirkning i våre samtaler					5,9	6,2	5,7
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul havner gjennomsnittet samlet ut i gul sektor i dimensjonen dialogferdighet individ med en samlet score på 5,6 med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Laveste score i det totale gjennomsnittet innen dimensjonen er 5,1 og høyeste score er 6,4. Dette gir en scoredifferanse på 1,3. Kvinnene får et snitt på 6,0 mot mennenes 5,4. En synlig forskjell her altså at kvinnene scorer høyere på alle spørsmålene. Det laveste gjennomsnittet finner vi i spørsmål 1 «min nærmeste leder liker å ha medarbeidersamtaler» med en score på 5,4. Det som derimot heller ikke scorer like godt er om lederen spør nærgående spørsmål. Her havner gjennomsnittet på 5,5. Spurkeland (2020) skriver at måten en snakker med noen er viktig for hvordan jobben blir gjort og kvaliteten av den. Der har mennene en lengre vei å gå enn det kvinnene har, ifølge tallene fra undersøkelsen. Spurkeland (2020) 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 6,0 hos kvinner mens mennene får 5,5 noe som tyder på at kvinnene til en viss grad ser viktigheten av en god dialog. Spurkeland (2020) skriver at å stille nærgående spørsmål er svært viktig for dialogen slik at en kan komme frem til hva den ansatte faktisk mener.

Tilbakemelding

Tabell 7. Tilbakemelding

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Tilbakemelding	**5,7**	**6,7**	**5,3**		**5,6**	**6,1**	**5,4**
Jeg gir ærlige tilbakemeldinger på medarbeidernes gode prestasjoner	6,6	7,0	6,4				
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger på mine gode prestasjoner					6,0	6,8	5,5
Jeg gir ærlige tilbakemeldinger om medarbeidernes svake prestasjoner	5,7	6,7	5,3				
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger på mine svake prestasjoner					5,4	6,1	5,0
Mine medarbeidere er sjelden i tvil om hva jeg mener om deres jobbutførelse	5,8	7,0	5,3				
Jeg er sjelden i tvil om hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse					5,6	6,0	5,4
Jeg er god til å ta imot ros	5,1	6,3	4,6				
Min nærmeste leder er god til å ta imot ros					5,7	5,4	5,6
Jeg er god til å ta imot ris	5,5	6,3	5,1				
Min nærmeste leder er flink til å ta imot ris					5,3	5,4	5,2
Antall	10	3	7		36	13	23

SPB sitt samlede gjennomsnitt er her på 5,6 og kommer ut i gul sektor i Spurkeland sitt radarhjul med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Høyeste score er 6,8 og laveste score er 5 noe som gir en differanse på 1,8. Høyeste score handler om nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om ens gode prestasjoner og her er det kvinnene som mottar denne gode tilbakemeldingen. 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 (2020) 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 være å ta de opp (Karlsen og Svendsen 2016). Spørsmålet «jeg er sjelden i tvil hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse» får 5,6 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. Det er viktig å tilføre tilbakemeldinger til ansatte da dette vil påvirke innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner (Spurkeland, 2020). 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. Spurkeland (2020) 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 (Karlsen og Svendsen 2016).

Dialogferdighet gruppe

Tabell 8. Dialogferdighet gruppe

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Dialogferdighet gruppe	**6,5**	**6,9**	**6,3**		**6,2**	**6,2**	**6,2**
I min gruppe legger jeg vekt på å skape en god dialog	6,9	7,3	6,7				
Min nærmeste leder legger vekt på å skape en god dialog					6,2	6,4	6,1
I mine gruppemøter er det høy grad av likeverdighet	6,9	7,0	6,9				
På gruppemøter er det høy grad av likeverdighet					6,3	6,3	6,3
Jeg viser god interesse for de lavmælte i våre møter	6,2	7,0	5,9				
Min nærmeste leder viser god interesse for de lavmælte i våre møter					5,8	6,1	5,6
Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting	5,5	6,7	5,1				
Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting					5,8	5,8	5,7
Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner	6,8	6,7	6,9				
Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner					7,1	7,1	7,1
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul, plasseres SPB samlet i grønn sektor med tilfredshet og god aksept av lederstil. Samlet gjennomsnitt i denne dimensjonen ligger på 6,2. Laveste score ligger på 5,6 og høyeste score ligger på 7,1. I denne dimensjonen

så ligger det på et jevnt godt nivå i grønn sektor. Spurkeland (2020) 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 (Karlsen og Svendsen 2016).

Relasjonsbygging

Tabell 9. Relasjonsbygging

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Relasjonsbygging	**5,7**	**6,0**	**5,5**		**5,5**	**5,3**	**5,6**
Jeg anser meg selv som en brobygger til andre avdelinger i organisasjonen	6,3	6,0	6,4				
Min nærmeste leder er brobygger til andre avdelinger i organisasjonen					5,3	5,2	5,3
Jeg er en døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere	5,5	5,7	5,4				
Min nærmeste leder er døråpner for meg og mine kollegaer til viktige samarbeidspartnere					5,0	4,5	5,3
Jeg er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere	5,2	6,0	4,9				
Min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere					5,3	4,6	5,6
Jeg er god i møte med nye mennesker	5,6	6,0	5,4				
Min nærmeste leder er god i møte med nye mennesker					6,2	6,0	6,3
Jeg vil foretrekke et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak	5,8	6,3	5,6				
Min nærmeste leder vil foretrekke et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak					5,8	6,0	5,7
Antall	10	3	7		36	13	23

SPB har et samlet gjennomsnitt på 5,5 og kommer ut i gul sektor i denne dimensjonen med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Høyeste score er 6,3 og laveste score er 4,5. Medarbeiderne svarer lavest i spørsmålet «min nærmeste leder er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere», med en gjennomsnittlig score på 5. Det lederne scorer best på (snitt 6,2) er om nærmeste leder er god i møte med nye mennesker. Spurkeland (2020) skriver at dette første møtet er viktig for videre relasjonsbygging, ettersom dette første møtet også sier noe om ens seriøsitet og relasjonelle kapasitet. Lederne får et gjennomsnitt på 5,3 på spørsmål 1 «min nærmeste leder er brobygger til andre avdelinger i organisasjonen» og på spørsmål 3 «min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere». Spurkeland (2020) 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 lederne som får et gjennomsnitt på 5,3 på spørsmål 1 og 3, betyr det at de 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, 2017). Dette sier Spurkeland (2020) er veldig viktig i vår tid ettersom vi gjennom livet stadig vil måtte opprette nye relasjoner. For å kunne starte en god relasjon er det viktig å også åpne dørene til den.

Synlighet

Tabell 10. Synlighet

	Leder Totalt gj.snitt	Kvinnelige ledere gj.snitt	Mannlige ledere gj.snitt		Medarb. Totalt gj.snitt	Kvinnelige medarb. gj.snitt	Mannlige medarb. gj.snitt
Synlighet	**6,1**	**6,8**	**5,9**		**6,2**	**6,2**	**6,2**
Jeg er synlig i egen bedrift/enhet	6,3	7,0	6,0				
Min nærmeste leder er synlig i organisasjonen					6,2	5,9	6,3
Jeg avsetter tid til kontakt med alle i min enhet/avdeling	6,2	7,0	5,9				
Min nærmeste leder avsetter tid til kontakt med meg					6,4	6,4	6,4
Jeg oppsøker hver medarbeider ofte	6,0	7,0	5,6				
Min nærmeste leder oppsøker meg ofte					5,9	6,0	5,9
Jeg regnes for å være opptatt av synlig ledelse	5,6	6,0	5,4				
Min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse					5,7	5,8	5,7
Jeg er lett tilgjengelig for mine medarbeidere	6,6	7,0	6,4				
Min nærmeste leder er lett tilgjengelig					6,7	6,7	6,7
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkelands (2020) sitt radarhjul, plasseres SPB i denne dimensjonen i grønn sektor med tilfredshet og god aksept av lederstil. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen er 6,2. Laveste score er 5,7 og høyeste score er 6,7. I denne dimensjonen beveger lederne stort sett i grønn sektor mens i spørsmål 3: «min nærmeste leder oppsøker meg ofte» og spørsmål 4 «min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse» ender vi opp i gul sektor med 5,9 og 5,7 i gjennomsnitt. Spurkeland (2020) 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. Ifølge studien er lederne flinke til å bevege seg ute i feltet og det scores godt på synlig ledelse. Synlighet er en av to dimensjoner som medarbeiderne har scoret lederne sine høyere på, enn lederne selv.

Utvikling/motivasjon

Tabell 11. Utvikling/motivasjon

	Leder Totalt gj.snitt	Kvinnelige ledere gj.snitt	Mannlige ledere gj.snitt		Medarb. Totalt gj.snitt	Kvinnelige medarb. gj.snitt	Mannlige medarb. gj.snitt
Utvikling/motivasjon	**6,1**	**6,8**	**5,8**		**5,8**	**6,0**	**5,7**
Jeg verdsetter mine medarbeideres kvalifikasjoner	6,9	7,3	6,7				
Min nærmeste leder verdsetter mine kvalifikasjoner					6,3	6,7	6,1
Mine medarbeideres utvikling blir godt ivaretatt	6,5	7,0	6,3				
Min utvikling blir godt ivaretatt					6,1	6,2	6,0
Jeg gir systematisk veiledning og støtte til mine medarbeidere	5,9	6,7	5,6				

Jeg får systematisk veiledning og støtte					5,7	6,0	5,5
Jeg opplever at jeg motiverer mine medarbeidere	5,6	6,3	5,3				
Min nærmeste leder er motiverende					5,6	5,5	5,6
Jeg opplever at jeg skaper motivasjon til å yte mer	5,7	6,7	5,3				
Min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer					5,4	5,5	5,4
Antall	10	3	7		36	13	23

SPB har et samlet gjennomsnitt på 5,8 i denne dimensjonen. De kommer derfor ut i gul sektor i denne dimensjonen med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Laveste score er 5,4 og høyeste score er 6,7. Lederne scorer dårligst på «min nærmeste leder er motiverende» og «min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer» med henholdsvis gjennomsnitt på 5,6 og 5,4. Motivasjonen hos de ansatte forteller mye om hvordan de ansatte presterer på jobb (Spurkeland, 2020). Hvis ikke lederen er motiverende kan vi derfor anta at prestasjonene til de ansatte heller ikke er på topp. For de ansatte vil denne scoren bety at de ansatte ikke presterer like godt som de ville gjort med god veiledning og støtte (Spurkeland, 2020).

Kreativitet

Tabell 12. Kreativitet

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Kreativitet	**6,1**	**6,7**	**5,8**		**5,7**	**6,0**	**5,5**
Jeg er våken for ideer og forslag fra mine medarbeidere	6,5	6,7	6,4				
Min nærmeste leder lytter til ideer og forslag jeg kommer med					6,3	6,6	6,2
Jeg utnytter enhetens kreative kapasitet	5,9	6,7	5,6				
Min nærmeste leder utnytter min kreative kapasitet					5,6	5,7	5,5
Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til nytenkning	6,1	7,0	5,7				
Min nærmeste leder oppmuntrer meg til nytenkning					5,7	6,1	5,4
Jeg etterspør medarbeidernes kreative evner	6,1	6,7	5,9				
Min nærmeste leder etterspør mine kreative evner					5,3	5,6	5,0
Jeg ser at samholdet mellom meg og mine arbeidere blir styrket gjennom kreativt arbeid	5,9	6,7	5,6				
Jeg ser at samholdet mellom meg og min nærmeste leder blir styrket gjennom kreativt arbeid					5,5	6,0	5,3
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul, plasserer SPB seg i gul sektor med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Samlet totalt gjennomsnitt for de i denne dimensjonen er 5,7. Laveste score er 5 og høyeste score er 6,6, en differanse på 1,6. Spurkeland (2020) 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 (Karlsen og Svendsen 2016).

Lederne 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 lederne er lite opptatt av de ansattes kreative ideer, vil en også kunne oppleve mindre lagfølelse (Spurkeland, 2020). Spurkeland (2020) skriver også at kreativitetsledelse ikke handler om ens egen evne til å være kreativ, men til å få andres kreative evner frem.

Konflikthåndtering

Tabell 13. Konflikthåndtering

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Konflikthåndtering	**6,2**	**6,5**	**6,1**		**5,6**	**5,7**	**5,6**
Hos meg blir konflikter tatt på alvor	6,4	7,0	6,1				
Min nærmeste leder tar konflikter på alvor					6,2	6,4	6,1
Jeg unnviker ikke vanskelig samtaler	6,1	6,3	6,0				
Min nærmeste leder unnviker ikke vanskelige samtaler					5,8	6,1	5,6
Jeg har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold	6,2	6,7	6,0				
Min nærmeste leder har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold					5,6	5,7	5,6
Jeg er uredd i konfliktsituasjoner	6,4	6,3	6,4				
Min nærmeste leder er uredd konfliktsituasjoner					5,4	5,2	5,4
Jeg løser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet	5,9	6,3	5,7				
Min nærmeste leder ser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet					5,2	5,2	5,2
Antall	10	3	7		36	13	23

SPB får et samlet gjennomsnitt på 5,6 i denne dimensjonen. Dette plasserer SPB i gul sektor med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Den høyeste scoren er på 6,4, mens den laveste er 5,2. I spørsmål 3 «min nærmeste leder unnviker ikke vanskelige samtaler». Her har SPB et gjennomsnitt på 5,8. Her scorer kvinnelige ledere 0,5 høyere enn sine mannlige kollegaer. Å ikke mekle i vanskelige samarbeid, sier Spurkeland (2020), kan føre til misnøye blant ansatte og hindre utvikling av den enkelte. Spurkeland (2020) 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 (Karlsen og Svendsen 2016). Spurkeland (2020) skriver at konflikter som får utvikle seg fritt fra irritasjonsstadiet kan utvikle seg til å bli store og uhåndterbare.

Emosjonell modenhet

Tabell 14. Emosjonell modenhet

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Emosjonell modenhet	**6,3**	**6,5**	**6,2**		**5,5**	**5,9**	**5,2**
Jeg kan vise følelser på jobben	5,8	7,3	5,1				

Min nærmeste leder kan vise følelser på jobben					5,4	6,5	4,7
Jeg takler godt andres følelser	6,2	6,3	6,1				
Min nærmeste leder takler godt mine følelser					5,9	6,5	5,6
Jeg er god til å sette meg inn i andres situasjon	6,7	6,3	6,9				
Min nærmeste leder er god til å sette seg inn i min situasjon					5,8	5,8	5,8
Jeg kan lese utenpå folk hvordan de reagerer	6,3	6	6,4				
Min nærmeste leder kan lese meg utenpå hvordan jeg reagerer					4,8	5,2	4,7
Jeg er flink til å tolke sinnsstemninger	6,6	6,7	6,6				
Min nærmeste leder er flink til å tolke sinnsstemning					5,3	5,5	5,2
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul havner SPB i gul sektor i denne dimensjonen med middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Samlet totalt gjennomsnitt i denne dimensjonen liger på 5,5. Laveste score er 4,7 og høyeste score er 6,5, en differanse på 1,8, som er en relativt stor scorevariasjon. De største variasjonene finnes i spørsmål 5 «min nærmeste leder er flink til å tolke sinnsstemninger». Alle spørsmålene havner i gul sektor - middels tilfredshet og middels aksept av lederstil. Dette viser at lederne i begrenset grad klarer å lese sinnsstemninger og følelsene til ansatte. Dette kan ifølge Spurkeland (2020) føre til at ansatte føler seg misforstått og oversett, og relasjonen mellom leder og medarbeider kan svekkes betraktelig. De to høyeste scorene i dimensjonen finner vi i spørsmål 1 og 2, dette viser at de kvinnelige lederne i SPB til en viss grad viser følelser på jobb. Ved å vise følelser vil en ifølge Spurkeland (2020) oppnå tillit og få høyere påvirkningskraft. Den laveste scoren finner vi blant mannlige lederne som har en score på 4,7. Dette kan tyde på at mannlige ledere i SPB 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 mannlige ledere og medarbeidere.

Humor

Tabell 15. Humor

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Humor	**6,7**	**6,6**	**6,7**		**6,5**	**6,5**	**6,5**
Humor får godt spillerom hos oss	7,1	7,3	7,0				
Humor har godt spillerom hos oss					6,8	6,9	6,7
Jeg stimulerer god humor i vår enhet	6,5	6,3	6,6				
Min nærmeste leder stimulerer god humor i vår enhet					6,5	6,6	6,5
Jeg bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming	6,6	6,3	6,7				
Min nærmeste leder bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming					6,4	6,1	6,5
Jeg vil at min humor skal få mine medarbeidere til å slappe av	6,7	6,7	6,7				

Min nærmeste leders humor får meg til å slappe av					6,2	6,5	6,0
Jeg opplever at jeg skaper en lett tone i miljøet vårt	6,5	6,3	6,6				
Min nærmeste leder skaper en lett tone i miljøet vårt					6,4	6,5	6,4
Antall	10	3	7		36	13	23

SPB kommer ut med et totalt samlet gjennomsnitt på 6,5 i denne dimensjonen. Samlet kommer de derfor ut i grønn sektor i dimensjonen humor med høy tilfredshet og høy aksept av lederstil. Høyeste gjennomsnitt samlet er 6,8 og laveste gjennomsnitt er 6,2. Dette er dimensjonen som har det høyeste gjennomsnittet av alle dimensjonene i undersøkelsen. Spurkeland (2017) skriver at bruk av varm humor vil oppleves relasjonsbyggende og trygg.

Prestasjonshjelp

Tabell 16. Prestasjonshjelp

	Leder Totalt gj.snitt	**Kvinnelige ledere gj.snitt**	**Mannlige ledere gj.snitt**		**Medarb. Totalt gj.snitt**	**Kvinnelige medarb. gj.snitt**	**Mannlige medarb. gj.snitt**
Prestasjonshjelp	**6,6**	**6,9**	**6,4**		**6,1**	**6,2**	**6,1**
Jeg er en hjelpsom person	7,0	7,3	6,9				
Min nærmeste leder er hjelpsom					6,6	6,8	6,5
Jeg gjør ofte andre gode	6,3	6,7	6,1				
Min nærmeste leder gjør meg god					5,8	5,8	5,9
Jeg gir ofte andre del i æren av gode prestasjoner	6,8	7,0	6,7				
Min nærmeste leder gir meg ofte del i æren av gode prestasjoner					6,2	6,2	6,2
Jeg får andre til å prestere bedre	6,2	6,7	6,0				
Min nærmeste leder får meg til å prestere bedre					5,9	5,8	5,9
Jeg gir støtte for at medarbeidere skal prestere bedre	6,6	7,0	6,4				
Min nærmeste leder gir meg støtte for at jeg skal kunne prestere bedre					6,1	6,2	6,0
Antall	10	3	7		36	13	23

Innenfor Spurkeland (2020) sitt radarhjul havner SPB i denne dimensjonen i grønn sektor med høy tilfredshet og høy aksept av lederstil. Samlet totalt gjennomsnitt i dimensjonen er 6,1. Laveste score er 5,8 og høyeste score er 6,8, en differanse på 1,0 i scorevariasjon. Spørsmål 1, 3 og 5 scorer til grønn score med høy tilfredshet. Spørsmål 2 og 4 «om leder gjør andre gode og leder får meg til å prestere bedre» scorer til gul med middels tilfredshet. Lederne er flinke til å være hjelpsomme der det trengs. De scorer derimot lavere på å få de ansatte til å prestere bedre. Spurkeland (2020) 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 (Karlsen og Svendsen 2016).

Resultatorientering

Tabell 17. Resultatorientering

	Leder Totalt gj.snitt	Kvinnelige ledere gj.snitt	Mannlige ledere gj.snitt		Medarb. Totalt gj.snitt	Kvinnelige medarb. gj.snitt	Mannlige medarb. gj.snitt
Resultatorientering	**6,2**	**6,6**	**6,0**		**6,5**	**6,5**	**6,5**
Jeg er resultatorientert	6,8	7,0	6,7				
Min nærmeste leder er resultatorientert					6,8	7,2	6,7
Jeg leverer gode resultater	6,2	6,7	6,0				
Min nærmeste leder leverer gode resultater					6,4	6,3	6,4
Jeg stimulerer gruppen min til gode resultater	6,2	6,3	6,1				
Min nærmeste leder stimulerer til at gruppen vår skal få gode resultater					6,3	5,9	6,5
Ingen i min gruppe er i tvil om mine resultatkrav	5,7	6,7	5,3				
Jeg er ikke tvil om min nærmeste leders resultatkrav					6,5	6,8	6,3
Jeg har høye mål for resultatoppnåelse	5,9	6,3	5,7				
Min nærmeste leder har høye mål for resultatoppnåelse					6,6	6,8	6,5
Antall	10	3	7		36	13	23

Spurkeland (2020) skriver at dette er en kontrolldimensjon i forhold til de andre 13 dimensjonene. Gjennomsnittet samlet totalt er 6,5. SPB kommer derfor ut i grønn sektor i dimensjonen resultatorientering – høy tilfredshet og høy aksept av lederstil. Laveste samlet gjennomsnitt er på 6,3 og høyeste samlet gjennomsnitt er på 6,8. Dette gir en differanse på 0,5. Organisasjonens evne til å oppnå resultater sier Spurkeland (2020) må sees i sammenheng med de 13 andre dimensjonene vi har vært gjennom.

Resultatorientering er en av to dimensjoner som medarbeiderne har scoret lederne sine høyere på, enn lederne selv. Interessant er det også å se at kvinnelige ledere scorer seg selv enda høyere enn de mannlige lederne. Mens resultatene viser at kvinnene scorer likt med menn i snitt.

5. Drøfting

Hensikten med denne studien har vært å besvare *Hvordan vurderer ledelsen sin egen relasjonskompetanse, og er lederens oppfatning i samsvar med den ansattes opplevelser?* Dette utforskes gjennom følgende to forskningsspørsmål:
1. Hvordan vurderer kvinnelige ledere sin egen relasjonskompetanse versus mannlige ledere og hvordan samsvarer oppfatning av egen relasjonskompetanse med de ansattes opplevelser?
2. På hvilke områder innenfor relasjonskompetanse er det størst diskrepans mellom medarbeiderens opplevelser og ledelsens egne vurderinger?

Resultatet fra studien i SPB gir kun et øyeblikksbilde av relasjonskompetansen på undersøkelsestidspunktet. Ved å sammenligne svarene på de dimensjonene som får best score fra ledere og medarbeidere, ser en at det er flere dimensjoner som går igjen. Humor og tillit skiller seg ut hos både leder og medarbeider med en høy score. Lederne har i tillegg scoret seg selv høyt på prestasjonshjelp mens medarbeiderne har scoret lederne høyt på resultatorientering.

Først vil jeg drøfte ledernes egen vurdering av relasjonskompetanse, basert på dimensjonene prestasjonshjelp og humor. Deretter vil jeg drøfte medarbeidernes vurdering av leders relasjonskompetanse, basert på dimensjonene resultatorientering og tillit. Videre vil jeg drøfte forskningsspørsmål 2 ved å se på differansen mellom leder og medarbeiders vurdering, ut ifra dimensjonene konflikthåndtering og emosjonell modenhet. Til slutt vil jeg drøfte kjønn i ledelse og gi svar på forskningsspørsmål 1.

Ledernes resultater

Prestasjonshjelp

I undersøkelsen er prestasjonshjelp den dimensjonen som lederne har scoret seg selv nest best på. Det kan tyde på at lederne i SPB vurderer seg som gode prestasjonshjelpere, som gir støtte og oppmuntring til medarbeiderne sine. Lederne har gitt seg selv den beste scoren på påstanden om at de er «en hjelpsom person». Videre sier de at de «gir støtte for at andre og medarbeidere skal prestere bedre», og de «gir ofte andre del i æren av gode prestasjoner». Det er en god lederegenskap å være en støttespiller for sine ansatte. I følge Spurkeland er det relasjonell påvirkning som bidrar til å få den andre til å ta i bruk det beste i seg selv (2011). Ledernes evne til å se hva den enkelte trenger for å ta i bruk det beste i seg selv, vil bidra til å gjøre medarbeiderne trygge i arbeidet (Bjorland, 2018). En støttende lederstil finner vi også hos Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Bass & Stogdill, 1990). Situasjonsbetinget ledelsesteori er en relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil som er både støttende og styrende, alt etter hvor moden medarbeideren er. Det er lederen som må tilpasse seg for å matche de enkelte ansatte og deres kvalifikasjoner. Klarer lederen å se den enkeltes modenhet og bygge medarbeideren opp derfra, vil det gi økt prestasjon og effektive medarbeidere (Bjorland, 2018).

En leder som gir god prestasjonshjelp, bidrar til å få frem de beste egenskapene i medarbeiderne. Økt selvsikkerhet og vissheten om at lederen støtter, vil gi økt energi i

arbeidet (Spurkeland, 2017). Det er en god lederegenskap å få frem talentene og unne at andre oppnår suksess (Bjorland, 2018).

Sammenligner vi resultatet med medarbeiderne sine opplevelser, har de vurdert lederne lavere på denne dimensjonen. Lederne har gitt seg selv en score på 6,6, mens medarbeiderne har vurdert lederne sine til en score på 6.1. 0,5 er en relativt stor differanse. Studien gir ikke svar på årsaken til differansen. Men en kan tenke at en årsak kan være at lederne opplever at de er støttende, hjelpsomme og gir sine ansatte ære for det de gjør, mens medarbeiderne opplever det annerledes. Medarbeiderne er mange, mens lederen er en person (Bjorland, 2018). Lederen rekker ikke over alle, og da kan opplevelsen være at de ikke føler seg sett. Videre kan en spør om leder overvurderer egen kompetanse, eller også om ansatte har for høye forventninger til hvor mye, og hvor god prestasjonshjelp lederen skal utøve (Bjorland, 2018). Totalscore fra både leder og medarbeider gir resultater i grønn sektor i radarhjulet, som viser at lederne i SPB har en høy tilfredshet på relasjonskompetansen prestasjonshjelp.

Humor

Lederne i SPB mener at de er gode på humor. Denne dimensjonen handler om at lederen stimulerer til humor i avdelingen. Lederen bruker humor som «kontaktskapende tilnærming», «får medarbeiderne til å slappe av» og er med og «skaper lett tone i miljøet» (Bjorland, 2018). Denne dimensjonen er ifølge Spurkeland et relasjonelt virkemiddel. Humor kan i mange tilfeller være med å skaffe kontakt med en annen person, og styrke relasjonen mellom partene. Når lederen bruker humor i arbeidet, vil det bidra til et tettere samarbeid med medarbeiderne, som dernest vil gjøre de i stand til å yte mer (Spurkeland, 2020).

Resultatet fra studien viser ledernes beste score med 6,7. De synes derfor at de er gode på humor, og at de er flinke til å spre glede i avdelingen sin. Goleman (1999) mener at en god latter og godt humør kan være til hjelp når en skal løse problemer. En glad og positiv holdning hjelper folk til å tenke bredere og friere, den gjør at kreativiteten øker og en finner andre løsninger på problemet (Bjorland, 2018).

Vi forbinder ofte humor med smilende og glade mennesker. Denne egenskapen kjennetegner Spurkeland som varm humor. Motsetningen til varm humor er kald humor. Kald humor har til hensikt å såre eller skade andre. Det kan føre til en stor avstand mellom partene, og i verste fall kan det bryte ned en god relasjon (Spurkeland, 2020). Som menneske vet vi at det skal ikke så mye til for å skifte humør alt etter hvilken stemning en er i. Lederens formidlingsmåte kan oppfattes i en negativ tone som kan ødelegge forholdet (Bjorland, 2018). Humor i relasjonskompetanse sier mye om lederens akseptfaktor. Når medarbeiderne opplever positiv stemning og godt humør, kan det bidra til økt arbeidsglede. Ledere som både formidler og stimulerer til humor, vil spre positiv holdning inn i gruppen og påvirke organisasjonenes resultater (Bjorland, 2018).

Resultatet fra lederne i SPB scorer altså til en meget høy tilfredshet på humor. Medarbeiderne har vurdert lederne sine på en noe lavere score 6.5. Begge resultatene ligger innpå den grønne sektoren som gir lederne høy relasjonskompetanse på humor. Den totale scoren er høy, det vitner om fornuftig bruk og forståelse av humor på arbeidsplassen. Humor kan i enkelte tilfeller være vanskelig å forstå, og kan føre til usikkerhet på meningen bak (Bjorland, 2018). Målingene som Spurkeland (2020) har gjort i sitt undersøkelsesresultat, viser at humor oftest er den relasjonskompetansen som ledere får høyest score av sine medarbeidere.

Medarbeidernes resultater

Resultatorientering

Medarbeiderne scoret lederne best på påstanden at «min nærmeste leder er resultatorientert». Medarbeiderne har gitt lederne en totalsnittscore på 6.5 som er en av to dimensjoner som medarbeiderne vurderte lederne med en høyere score enn lederne selv. Dette gir lederne en høy tilfredshet og aksept for dimensjonen resultatorientering. Dette kan ha sammenheng med medarbeidernes opplevelser av at lederne har stort fokus på bedriftens resultater (Bjorland, 2018). Det er leder som skal ha ansvaret for sin avdeling og påse at økonomi, resultat og kvalitet overholdes. Hvis ikke leder klarer resultatkravene som forventes, kan deres posisjon som leder bli svekket (Bjorland, 2018). Derfor har leder et press på seg til å bevise at de klarer å nå målene og resultatene som stilles til dem. Dette er nok kjent for medarbeiderne, og det kan være en av grunnene til at de derfor scorer lederne sine høyt på resultatorientering (Bjorland, 2018).

I følge Spurkeland (2020) er ikke resultatorientering en direkte relasjonskompetanse, men den har en kontrollfunksjon for virkningen av de andre dimensjonene i relasjonskompetansen. Denne dimensjonen understreker at hensikten med relasjonskompetanse hos ledere, er at de skal skape resultater (Bjorland, 2018). Det er de relasjonsorienterte lederne som oppnår best resultater sier Spurkeland (2020). Det kan forståes dit hen at når medarbeiderne scorer lederne til høy tilfredshet på resultatorientering har lederne gode relasjonskompetanser på de 13 andre dimensjonene. Her følger jeg ikke helt tankegangen til Spurkeland når han sier at resultatorientering er en kontrollfunksjon for alle de andre dimensjonene (Bjorland, 2018). Denne dimensjonen stiller spørsmål til medarbeiderne som går direkte på leders krav til å levere gode resultater og resultatoppnåelse. Kan det bety at resultatorientering faktisk handler om noe annet enn relasjonskompetanse? Kan det være at denne kontrollfunksjonen som Spurkeland hevder er en virkning for de andre dimensjonene, faktisk måler leders oppgaveorientering (Bjorland, 2018)? Relasjonsledelse er ifølge Spurkeland en menneskeorientert lederstil, og ikke oppgaveorientert. Spurkeland mener at det er relasjonsorientert lederstil som er den mest effektive ledelsesformen som gir økt produktivitet blant medarbeidere og gode resultatoppnåelser (2017).

Ledergitter-modellen av Blake & Moutons hevder at lederstilen må både ta menneskelige hensyn og produksjonshensyn for at en skal oppnå effektivitet og resultat i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En lederstil som kun tar hensyn til medarbeiderne, og ikke oppgavene har ifølge ledergitteret en lederstil på 1.9. Denne lederstilen legger mest vekt på at medarbeiderne har det bra, oppgavene og produktiviteten blir nedprioritert. Motsatt vil en lederstil på 9.1, kjennetegnes av en leder som først prioriterer oppgavene og ønsket om å levere gode resultater (Bjorland, 2018). Hensynet til medarbeiderne må vike. Blake & Moutons ledergitter-teori argumenterer at leder som tar like mye hensyn til både medarbeiderne og produksjonen, er den beste lederstilen 9.9. Denne lederstilen gir litt av begge deler. Leders oppmerksomhet er balansert på oppgavene og de ansatte. Teorien mener at oppgaveorientert ledelse er like viktig som relasjonsorientert ledelse (Bjorland, 2018). Til sammen vil det være med å fremme effektivitet og ansvarsfølelse hos medarbeiderne. Når det gjelder resultatorientering som dimensjon i Spurkeland sitt relasjonskompetansehjul, mener jeg den handler mer om leders oppgaveorientering, enn en kontrollfunksjon over de andre dimensjonene (Bjorland, 2018).

Tillit

For at leder skal kunne oppnå innflytelse og påvirkning på medarbeiderne, er tillit helt avgjørende. Har man ikke tillit til hverandre, har man heller ikke mulighet for å oppnå relasjoner. Derfor er tillit så viktig for å oppnå kontakt og innflytelse med medarbeiderne (Bjorland, 2018). Når lederen har klart å oppnå tillit blant sine medarbeidere, er det bygget en relasjon mellom dem. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse ifølge Spurkeland (2020). Lederen stoler på at medarbeideren stort sett gjør jobben sin, og medarbeideren vet hva som forventes av prestasjoner og atferd. Er det opparbeidet et tillitsforhold mellom leder og medarbeider, betyr det at partene stoler på hverandre. Å opparbeide seg tillit, kan gjøres på flere måter. Ledere som er folkelige, tydelige og menneskelige samler tillit (Aadland, 2004). Ledere som har et stort ordforråd og snakker som alle forstår, og gjerne med en god porsjon humor, trekker til seg personer. De er tydelige og forutsigbare ledere som kan gi trygghet og tillit til sine medarbeidere. Dersom leder viser tillit tilbake i form av at de delegerer og gir ansvar på arbeidsplassen, kjenner medarbeideren en tilfredsstillelse (Bjorland, 2018). Betyr det at en leder kan gi fra seg hele kontrollen, når tilliten er på topp? Dersom medarbeideren får full frihet til å gjøre som han vil, kan resultatet gå i alle retninger (Bjorland, 2018). Aadland understreker viktigheten av å ha balanse mellom tillit og kontroll. Tillit skaper motiverte og kreative medarbeidere, mens kontroll er nødvendig for at organisasjonen henger sammen (Aadland, 2004).

En annen lederteori som baserer seg på tillit, er transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse kjennetegnes ved en leder som har evne til å skape et engasjement blant sine ansatte til å jobbe for organisasjonens verdier og mål (Bjorland, 2018). En leder som inspirerer sine medarbeidere og er troverdig i sin ledelse, vil kunne oppnå motiverte og produktive ansatte. Når leder fremstår som troverdig, er det rimelig å anta at medarbeider får tillit til leder. Leders egenskap er få frem de gode egenskapene til medarbeiderne, løfte de opp til et høyere nivå og jobbe mot en felles visjon. Dette samarbeidet krever en god relasjon og tillit (Bjorland, 2018).

Tillit fikk en total score på 6.3 av medarbeiderne. Resultatet fra medarbeideren havner på grønn sektor, som gir lederne høy tilfredshet på tillit. Målinger fra Spurkeland sitt undersøkelsesresultat, viser at tillit er den dimensjonen som leder ofte oppnår høy score på fra sine medarbeidere (Spurkeland, 2020). Det samsvarer med resultatet i SPB hvor de fikk en av de beste scorene fra medarbeiderne.

Forskningsspørsmål 2

Konflikthåndtering

Lederne mener de «tar konflikter på alvor». Påstanden om at de «løser konflikter på irritasjonsstadiet» rangerte medarbeiderne nederst. Det kan tyde på at medarbeiderne ikke deler samme oppfattelse av konflikthåndtering som lederne. De har vurdert lederne sine lavere på alle påstandene. Total score fra medarbeiderne er 5.6 som er middels tilfredshet på leders relasjonskompetanse innen konflikthåndtering. Lederne i SPB scoret seg selv på 6.2. Differansen mellom svarene er 0.6. Hva kan årsaken være at det er så stor differanse mellom undersøkelsene? På en arbeidsplass hvor mange jobber sammen, og en er avhengig av et godt samarbeid for å utføre gjøremålene, kan det lett oppstå små og store konflikter (Bjorland, 2018). Det er viktig at leder griper fatt i konfliktene før de eskalerer. Det kan begynne med små irritasjoner, som kan utvikle seg til et stort

problem, hvis det ikke blir gjort noe med (Bjorland, 2018). På en arbeidsplass med mange ansatte er det ikke alltid like lett for en leder å oppdage interne konflikter mellom ansatte. Det beste er at de det gjelder, klarer å ordne opp i konfliktene selv. Ofte når ikke konfliktene til lederen, før problemet er blitt stort. Eller det kan være at lederen ikke ser nødvendigheten av å gripe fatt i problemet når det er på irritasjonsnivået (Bjorland, 2018).

Ekeland (2014) understreker viktigheten av å bruke ordet konflikthåndtering, og ikke konfliktløsning. Konfliktløsning er resultatet, mens konflikthåndtering er prosessen og måten en håndterer konflikten på. Denne prosessen må leder ha kunnskap om, for å unngå dårlig håndtering av konflikter. En leder som ikke har kompetanse på å håndtere konflikter, kan komme til å skade relasjoner mellom medarbeiderne og skape et arbeidsmiljø som er lite produktivt (Bjorland, 2018). Konflikter som får utvikle seg, kan føre til helseproblemer og dårlig arbeidsinnsats blant medarbeiderne. Dette vil være i strid med arbeidsmiljølovens formål som sier at arbeidsmiljøet skal stort sett være helsefremmende. Og at arbeidssituasjonen skal være meningsfylt med full trygghet mot fysisk og psykisk skadevirkning (AML § 1-1). For å redusere risikoen for destruktive konsekvenser og at medarbeiderne får dårlig helse og uteblir fra jobb, er det en leders plikt å ta konflikten på alvor.

Spurkeland sitt undersøkelsesresultat viser at medarbeidere gir ofte ledere lav score på konflikthåndtering. I hans undersøkelse får ledere god vurdering på at de tar konflikter på alvor, men det er først når problemet har vokst seg så stort, at det blir vanskelig å håndtere konflikten til slutt (2020). Den samme tendensen kan en tenke seg ut fra SPB sine resultater.

Emosjonell modenhet

Lederne i SPB scoret seg selv til 6.3, og medarbeiderne vurderte lederne sine til 5.5. Differansen mellom svarene er på 0.8. Det er den største differanse mellom besvarelsene fra leder og medarbeider. De to påstandene som har størst differanse er «min leder er flink til å tolke sinnstemning» og «min nærmeste leder kan lese meg utenpå hvordan jeg reagerer». Å finne årsaken til at lederne mener de takler andre sine følelser godt, og kan lese utenpå hvordan folk reagere, er ikke mulig i en kvantitativ undersøkelse. En antagelse kan være at medarbeideren forventer at lederen skal kunne se og tolke hvordan man har det akkurat den dagen. Medarbeideren kan ha hatt dette perspektivet, når man har svart på undersøkelsen (Bjorland, 2018).

Spurkeland mener leder må ha innsikt og forstå sitt eget følelsesregister, for å forstå medarbeiderens følelser. Når leder har evnen til å vise følelser på jobb og takler medarbeidernes følelser, er leder en relasjonell leder (2020). Han hevder at ledere uten emosjonell basis mister grepet på ledelse (Spurkeland, 2020). En leder har alt å vinne på å være åpen og emosjonell. Den leder som tørr å vise både sorg og glede overfor medarbeiderne, har emosjonell kunnskap og behersker ledelse på en positiv måte (Bjorland, 2018).

Goleman (2002) mener at en leders primære oppgave er emosjonell, og at det derfor er av stor betydning at leder har emosjonell intelligens. En leders oppgave er både å håndtere medarbeidernes følelser og egne følelser. Da vil lederne få frem det beste i medarbeiderne. Det vil i neste omgang tenne et engasjement og glød hos medarbeiderne (Goleman et al., 2002). Goleman viste til en undersøkelse som konkluderte med at emosjonell intelligens er ferdigheter som gjør at gode ledere skiller seg ut fra gjennomsnittlige ledere (2002). Emosjoner og følelser, er noe som berører mennesker.

At en leder viser følelser, er positive egenskaper som medarbeider setter pris på (Bjorland, 2018). Undersøkelsesresultatet fra Spurkeland viser at emosjonell modenhet ofte scorer lavest av de 14 målte dimensjonene i relasjonskompetansene hos ledere. Emosjonell modenhet stiller store krav til menneskeorientering, og siden resultatene hans viste dårlig score på denne dimensjonen, er hans forklaring at det kan skyldes at fagrekrutterte ledere ikke oppnår stor tilfredshet på emosjoner (2020). I SPB var også emosjonell modenhet en av dimensjonene som fikk lavest score av medarbeiderne. Det samsvarer med Spurkeland sitt resultat. Men om det skyldes en stor andel fagpersoner, det er det ikke grunnlag å si noe om i denne undersøkelsen da jeg ikke har med den kontrollvariabelen. Resultatet ligger på den gule sektoren som er middels tilfredshet og aksept for leders kompetanse i emosjonell modenhet.

Forskningsspørsmål 1: Kjønn i ledelse

I studien vurderer de kvinnelige lederne sin egen relasjonskompetanse 0,6 høyere enn sine mannlige ledere. Dette kommer også frem i medarbeiderne sine vurderinger av lederne sine. De kvinnelige lederne får 0.2 høyere snitt enn mennene. Kvinner blir ofte betraktet som mer opptatt av miljø, likeverdighet, samarbeid og mennesker. De er også flinke til å dele erfaringer og har lavere terskel for å være åpen og direkte om emosjonelle forhold (Spurkeland, 2017). Det betyr at nærhet og personlige ærlighetstema lettere blir håndtert. Ofte opplever jeg at kvinner er mye flinkere enn menn til å dele kunnskap om mellommenneskelige erfaringer sier Spurkeland i sin artikkel «Kvinner og den nye lederrollen». Når resultatene nærmer seg en konklusjon kan det tyde på at «lederkvinner» ligger et hakk foran «ledermenn» på mange av områdene for relasjonskompetanse. Datainnsamlingen som Spurkeland har gjort gjennom flere år som fordeler seg på et utvalg av både offentlige og private organisasjoner viser det samme og underbygger påstanden (Spurkeland, 2020). Hvis dette stemmer og utviklingen fortsetter slik vi har skissert, vil kvinner få et naturlig konkurransefortrinn fremfor menn i morgendagens arbeidsliv. Når en vet at det ofte er menn som besitter makt til å la kvinner slippe til, er det grunn til å tro at utviklingen går saktere enn ønsket. Nå er det heller ikke slik at generaliseringen ovenfor er ensbetydende med at menn ikke duger som ledere. For det første er det mer og mer vanlig at menn utvikler og trener relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017). Menn tar mer omsorgsansvar i heimen og deltar mer i oppdragelse enn tidligere. De har like stor kunnskap om mellommenneskelige fenomener som kvinner og vet intellektuelt hva som kreves av fremtidens ledere (Spurkeland, 2017). Det er derfor mer et spørsmål om trening og omskolering til å mestre det nye. Heldigvis er det slik at mye av relasjonskompetansen kan utvikles og trenes. Emosjonell intelligens og relasjonelle ferdigheter er områder som kan bearbeides (Spurkeland 2017). Det må også nevnes at det er store variasjoner som finnes hos begge kjønn. Min erfaring er at noen menn er vel så relasjonsorienterte som kvinner. Likevel må vi kalkulere med kvinners generelle talent og deres spesielle trening for et samarbeidssamfunn (Spurkeland, 2017). I første omgang vil de lettere tilpasse seg den nye lederrollen. På sikt vil trolig menn justere seg gjennom utvikling og trening. Det kan bety at menn vil oppsøke både coaching, veiledning og trening som kvalifiserer dem til konkurransen med kvinner (Spurkeland, 2017). I fremtiden vil det ble mer tydelig at ledelse er et bidrag til å heve prestasjoner fremfor å skape struktur og holde orden. Mer og mer av det strukturelle og det detaljorienterte overtas av systemer og spesialister. Ledelse er påvirkning av mennesker. Det skjer gjennom relasjoner sier Spurkeland (2017).

6. Konklusjon og veien videre

En viktig observasjon er at lederne vurderer sin totale relasjonskompetanse høyere enn medarbeiderne. Dette resultatet samsvarer med Spurkeland sin erfaring som sier det er vanlig at ledere scorer seg selv høyere enn hva medarbeidere gjør om sin leder (Spurkeland, 2020). Leder ønsker å fremstå som en god leder. Som mennesker er vi ikke nøytrale når vi skal beskrive oss selv. Vi ønsker at menneskene rundt oss skal synes godt om oss (Bjorland, 2018). Da er det naturlig at leder graderer seg høyt, slik de subjektivt oppfatter seg selv. Aadland mener at «å bli en truverdig leiar er fullstendig utanfor vår eigen kontroll» (Aadland, 2004). En leder kan ikke kontrollere hvordan man blir oppfattet av ansatte. Medarbeiderne som ser og erfarer lederne kan gi en oppriktig oppfattelse av hvordan de vurderer leders relasjonskompetanse (Bjorland, 2018).

Uavhengig av om de kontekstene er ulike så er mellommenneskelige mekanismer ofte like, og i denne studien ser vi at resultatene er sammenfallende med Spurkeland og de andre masterstudentene sine resultater. Relasjonskompetansen ser vi er viktig, og ledere i finans er ikke unike fra helse og oppvekst bransjen. Forskningen som angår relasjonell ledelse, handler om alle ledere som har med mennesker å gjøre. For å få et bredere kunnskapsgrunnlag var det nødvendig å undersøke både ledere og medarbeidere sine vurderinger og opplevelser.

Verdt å merke seg i undersøkelsen var at av de 14 dimensjonene scoret lederne seg selv høyest på prestasjonshjelp, humor, og tillit. Medarbeiderne vurderte lederne best på resultatorientering, tillit og humor. Sammenfallende er det at både lederne selv og medarbeiderne mener at leder er best på å bruke humor og opparbeide tillit.

Spurkeland (2020) skriver at den siste dimensjonen i radarhjulet resultatorientering er en kontrollfunksjon over de 13 første dimensjonene. Det kan stilles spørsmål ved Spurkeland sin definisjon her (Bjorland, 2018). Resultatorientering er riktig nok ikke en relasjonskompetanse, men den er heller ikke en kontroll for å se om det er en sammenheng mellom relasjonskompetanse og evne til å oppnå og levere resultater (Bjorland, 2018). Jeg mener at dimensjonen resultatorientering måler leders evne til å skape resultater og leders oppgaveorientering (Bjorland, 2018).

Emosjonell modenhet og relasjonsbygging var de to dimensjonene hvor medarbeiderne vurderte lederne til å være svakest. Emosjonell modenhet er den mest krevende relasjonskompetansen (Spurkeland, 2020). Det kan være krevende for lederne å vise følelser på jobb. Resultatorientering og synlighet var de eneste dimensjonene medarbeiderne vurderte lederne til å være bedre på, enn hva lederne selv vurderte. Det er en interessant og god tilbakemelding til lederne i Sparebanken.

Leder og medarbeider har ulike perspektiv på relasjonskompetanse ved vurdering av de 14 dimensjonene (Bjorland, 2018). Medarbeidernes vurdering er en målestokk for lederne. Dersom lederen ønsker å høyne middels til høy tilfredshet, må lederne jobbe med å øke relasjonen til sine medarbeidere (Bjorland, 2018). Spurkeland (2020) 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 (Bjorland, 2018).

Relasjonsledelse har som mål å påvirke resultatoppnåelse. Resultater oppnås sammen med andre og skapes gjennom påvirkning av andre. I studien ser vi at lederne

i SPB involverer de ansatte i mål og strategiarbeid på en god måte. Medarbeiderne svarer at de ikke er i tvil om hvilke resultatkrav de har og at leder stiller høye krav til resultatoppnåelse. Slik vi ser det handler dette om kompetanse. Ifølge Lai (2004) må det foretas kompetanseanalyser ved å se på 3 ulike aktiviteter i organisasjonen: (Karlsen og Svendsen 2016).

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.

Relasjonsledelse er menneskeorientert ledelse. Den har som formål å påvirke og gjøre andre gode (Spurkeland, 2017). Det vil si at ledelse foregår gjennom og sammen med medarbeiderne. Den kvaliteten på relasjonen som oppstår mellom leder og medarbeider, vil bidra til å påvirke resultatet i organisasjonen på en positiv måte forutsatt at relasjonen er god (Bjorland, 2018). Spurkelands forskning konkluderer med at for lederne er det helt avgjørende at de har relasjonskompetanse. Han mener at relasjonskompetansen er kjernen i ledelse av mennesker (Spurkeland, 2017). En leder må ha menneskelig innsikt for å vite hvordan hun kan påvirke ansatte til å yte sitt beste.

Det at lederne scoret seg selv totalt med høy tilfredshet versus at medarbeiderne vurderte lederne totalt til middels/høy tilfredshet forteller meg at lederne i Sparebanken er relasjonsorienterte. Det er en god tilbakemelding til lederne, som kan stå i et kryssspress fra øvrig ledelse og egne ansatte. Dette i en tid med korona og med press på ledere med tanke på styring, konkurranse og mye ny teknologi. Leder skal forholde seg til ulike styringsverktøy, budsjett, juss, etikk og øvrige forventninger fra eksterne og interne parter. Disse kravene gjør at lederne får mindre tid til relasjonell ledelse. Derfor var det veldig positive resultater for Sparebanken.

Relasjonsledelse blir som oftest målt kvantitativt. Svakheter i min analyse er at det er kun deskriptive data som kun kan vurdere ulikheter i score. I en dypere analyse kunne det vært sett på korrelasjon og andre sammenligninger. Det kunne også vært interessant å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og fått utdype svarene til ledere og medarbeidere. Ved kvalitativ metode kunne jeg ha intervjuet de ansatte og hatt et ekte liv og forhold til de jeg intervjuet. Jeg vil anbefale dette hvis det skal undersøkes mer i dybden på noen av resultatene jeg oppnådde.

Det hadde også vært interessant å gjennomføre denne undersøkelsen en gang til på et annet tidspunkt for å sammenligne resultatene. For eksempel en ny undersøkelse nå etter korona. Da kunne vi sammenlignet resultater under korona og etter korona. Interessant kunne det blitt å se hvilken grad en ekstern faktor som korona hadde påvirkning på ledernes relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Det får vi ikke svar på, men det som fremkommer av resultatene her, er at lederne i Sparebanken viser at de bryr seg om sine medarbeidere. Relasjoner er viktig for de, og de har fått en vurdering av sine ansatte som gir de en god score på relasjonskompetanse.

Spurkeland (2016) utrykker det så fint på denne måten: *«Skal du lede mennesker må du være glad i dem»*.

7. Referanser

Aadland, E. (2004). Den truverdige leiaren. Oslo: Samlaget.

Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Arnulf, J. K. (2018). En kultur kalt ledelse (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8.

Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4rd ed. utg.). New York: Free Press.

Berg, M.E. (2003). Ledelse. Verktøy og virkemidler. 3. utgave Universitetsforlaget, Oslo.

Blake, R, & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence.

Ekeland, T.-J. (2014). Konflikt og konfliktforståelse: for helse- og sosialarbeidere (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Espedal, G. & Keeping, D. (2010). Ros: om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hansen, J. A. & Pihl-Tingvad, S. (2019). Managing Employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles, Public Management review.

Hatch, M.J & Schultz, M. (2004). Organizational identity: A reader. Oxford University Press.

Hattie, John. (2009). Synlig læring. Cappelen Damm.

Hergenhahn, B.R. (1992). An Introduction to the History of Psychology (2.utg.) California: Brooks/Cole Publishing Company

Hernes, T. (2016). Organisering i en verden i bevegelse (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Hersey, P og K.H. Blanchard (1993). Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources. 7. Utgave. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Jacobsen, D.I. (2006). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. (2007). Introduksjon til SPSS: versjon 14, 15 og 16. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.). Oslo: Abstrakt

Knudsen, H og Flåten, B.T. (2015). Strategisk ledelse, Cappelen Damm.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Løgstrup, K. E. (2008). Den etiske fordring. 3. udg. København: Gyldendal.

Martinsen, Ø.L (2009). Perspektiver på ledelse. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rognes, W. (1979). Carl Rogers (Personlighedens psykologi). København: Forum Dreyer.

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

Spurkeland, J. (2015). Tilpasset ledelse (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

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

Spurkeland, J. (2020). Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Masteroppgaver:

Hannelore Karlsen og Malin Camilla Svendsen (2016). Relasjonskompetanse blant ledere i Risør og Tvedestrand kommune. Masteroppgave i statsvitenskap og ledelsesfag, Universitetet i Agder.

Lisa Eiken (2016). Relasjonsledelse og måloppnåelse i skolen. Masteroppgave i statsvitenskap og ledelsesfag, Universitetet i Agder.

Marianne Bjorland (2018) Er relasjonskompetanse en nøkkel til ledersuksess? Masteroppgave i verdibasert ledelse, Vitenskapelig Høgskole Diakonhjemmet Oslo

Artikler:

Alvik, O (2011). Samtalene du gruer deg for. Ledernett.no/samtalene-du-gruer-deg

Bergsmo, Trym Ivar (2019). Er arbeidsplassen din kjip eller glad? Ledernytt.no

Haaland, Jan (2021). Skandinavisk lederstil er blitt ettertraktet etter covid-19. Norges Handelshøyskole.

Hammernes, Cecilie (2021). Slik blir du en god relasjonell leder. Ledernytt.no

Hetland, Hilde (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 265-271.

Johannessen, Ingrid Aarseth (2021). Skandinavisk lederstil er blitt ettertraktet etter covid-19. Norges Handelshøyskole.

Martinsen, Øyvind (2005). Lederskap – spiller det noen rolle?

Morseth, H (2019). Relasjonskompetanse og sosial kompetanse, NKI Forlaget og Amendor AS

Reigstad (2010) Lag radarbilde av sjefen! Bergens Tidende

Sandgrind, Silje Wiken (2016). Skal du lede mennesker må du være glad i dem. Barnehage.no

Spurkeland, J (2010) Nyhetsbrev fra Relasjonsledelse/Relasjonskompetanse sommeren 2010, Relasjonsledelse.no

Spurkeland, J (2010) Lønnsomt å være kvinne, Dagbladet.

Horverak, J.G. (2005). Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet. Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 3/2005.

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. LOV-2005-06-17-62

8. Vedlegg

Vedlegg 1:

Informasjonsskriv

Til ansatte i Orkla Sparebank

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt: «Å bli kjent med hele mennesket»

En undersøkelse om relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

Formål

Mitt navn er Jan Eskild Sundsøy, og i min masteroppgave retter jeg fokus mot relasjonenes betydning for organisasjonen. Forskning viser at mennesker som evner å håndtere relasjoner er positivt for organisasjonens resultater. Relasjoner er med andre ord positivt for alle i en organisasjon, både for ledere og medarbeidere. Forskning viser at ledere som vektlegger et relasjonelt aspekt i sin ledelse, gjerne kombinert med visjoner er formålstjenlig eller er positivt. Hensikten og formålet med denne studien er å belyse lederes og medarbeideres opplevelse av relasjoner i finansbransjen. Er det slik at medarbeidere i bank verdsetter en leder som gir medarbeiderne støtte, omtanke, veiledning og utviklingsmuligheter? For å undersøke dette nærmere inviteres du til å delta i denne studien.

Gjennomføring av studien

For å utforske dette temaet ønsker jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse blant ansatte i Orkla Sparebank. Det vil ta ca. 10 minutter å besvare en digital spørreundersøkelse og som ansatt inviteres du til å delta i denne studien. Du vil motta en mail med en link som skal brukes for å besvare undersøkelsen elektronisk. Mailen med informasjon vil sendes ut 05.03.2021, og jeg ber om at du besvarer spørreskjemaet innen 19.03.2021.

Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet vil meldes til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som gjør en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger vil bli behandlet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene til de formål som er omtalt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være undertegnede forsker ved NTNU. For å sikre anonymiteten gjennom hele prosessen vil verken bankens navn eller ditt navn bli opplyst noe sted. Vi ønsker ikke å samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Når data i spørreskjema er overført til pc vil spørreskjema bli slettet, og data anonymiseres. Forskningen basert på datainnsamling vil bli publisert i form av artikler. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller bedrift.

Dine rettigheter

Så lenge deltakere kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg, og være til stede når dette skjer.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta i studien, kan du når som helst trekke deg fra deltakelse i forskningsstudien, uten å oppgi noen grunn. Når det gjelder spørreundersøkelsen må dette gjøres før svar i spørreskjema er overført til pc.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deltaker?

Ved å besvare spørre undersøkelsen gir du ditt samtykke til å delta. Forskningsstudien vil gjennomføres etter at det foreligger godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Institutt for pedagogikk og livslanglæring, NTNU, ved Anne Torhild Klomsten, som er prosjektansvarlig, epost (anne.klomsten@ntnu.no) eller telefon 909 46 644.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
- Personvernombud NTNU, ved Thomas Helgesen, epost (thomas.helgensen@ntnu.no) eller telefon 93079038
- Jan Eskild Sundsøy, jsu@orklasparebank.no, 90800473

Med vennlig hilsen

Jan Eskild Sundsøy

Vedlegg 2:

Godkjennelse fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Skal du lede mennesker må du være glad i dem/Å bli kjent med hele mennesket

Referansenummer

502123

Registrert

03.02.2021 av Jan Eskild Sundsøy - janesu@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Torhild Klomsten, anne.klomsten@ntnu.no, tlf: 90946644

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jan Eskild Sundsøy, jsu@orklasparebank.no, tlf: 90800473

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.02.2022

Status

25.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

25.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder

inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.02.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

• lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

• formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

• dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

• lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

NSD V/Anne Marie Try Laundal

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3:

Spørreundersøkelse ledere.

Dette spørreskjemaet handler om lederes og medarbeideres opplevelse av relasjonskompetanse. Du vil få spørsmål som omhandler relasjoner på arbeidsplassen og det er ingen riktige eller feil svar. Det er 14 forskjellige temaer med påstander som skal undersøkes, totalt 70 påstander. Dataene som innhentes er anonyme og kan ikke spores tilbake. Det er helt frivillig å delta og det er mulig å trekke seg underveis i utfyllingen.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

A) Er du leder med personal ansvar?

Ja

Nei

B) Hvilket kjønn har du?

Kvinne

Mann

Når du leser påstandene under hvor enig eller uenig er du? Sett kun ett kryss på hver påstand og svar på hver påstand.

1 Menneskeinteresse

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg kjenner til mine nærmeste medarbeideres livssituasjon	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg har god innsikt i mine medarbeideres kompetanse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg involverer alle mine medarbeidere i mål og strategiarbeid	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er en god coach for laget mitt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg utnytter lagets kompetanse til smarte samspill	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

2 Tillit

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg spør ofte mine medarbeidere om råd	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg viser mine medarbeidere tillit	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg delegerer oppgaver og ansvar slik medarbeiderne selv ønsker	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gir stor frihet til å utføre oppgaver slik medarbeiderne selv ønsker	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg kontrollerer lite og er ikke opptatt av detaljstyring	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

3 Dialogferdigheter individ

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg liker å ha medarbeidersamtaler	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er god til å lytte aktivt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er ikke redd for å stille nærgående spørsmål	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg ser på samtalen som min viktigste arbeidsform	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gir medarbeiderne mye tid og påvirkning i våre samtaler	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

4 Tilbakemeldinger

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg gir ærlige tilbakemeldinger på medarbeidernes gode prestasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gir ærlige tilbakemeldinger om medarbeidernes svake prestasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Mine medarbeidere er sjelden i tvil om hva jeg mener om deres jobbutførelse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er god til å ta imot ros	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er god til å ta imot ris	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

5 Dialogferdigheter gruppe

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
I min gruppe legger jeg vekt på å skape en god dialog	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
I mine gruppemøter er det høy grad av likeverdighet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg viser god interesse for de lavmælte i våre møter	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

6 Relasjoner

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg er anser meg selv som en brobygger til andre avdelinger i organisasjonen	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er en døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er god i møte med nye mennesker	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg vil foretrekke et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

7 Synlighet

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg er synlig i egen bedrift/enhet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg avsetter tid til kontakt med alle i min enhet/avdeling	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg oppsøker hver medarbeider ofte	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg regnes for å være opptatt av synlig ledelse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er lett tilgjengelig for mine medarbeidere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

8 Utvikling / motivasjon

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg verdsetter mine medarbeideres kvalifikasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Mine medarbeideres utvikling blir godt ivaretatt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gir systematisk veiledning og støtte til mine medarbeidere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg opplever at jeg motiverer mine medarbeidere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg opplever at jeg skaper motivasjon til å yte mer	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

9 Kreativitet

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg er våken for ideer og forslag fra mine medarbeidere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg utnytter enhetens kreative kapasitet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til nytenkning	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg etterspør medarbeidernes kreative evner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg ser at samholdet mellom meg og mine arbeidere blir	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
styrket gjennom skapende arbeid	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

10 Konflikthåndtering

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Hos meg blir konflikter tatt på alvor	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg unnviker ikke vanskelig samtaler	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er uredd i konfliktsituasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg løser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

11 Emosjonell modenhet

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg kan vise følelser på jobben	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg takler godt andres følelser	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er god til å sette meg inn i andres situasjon	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Jeg kan lese utenpå folk hvordan de reagerer	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er flink til å tolke sinnsstemninger	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

12 Humor

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Humor får godt spillerom hos oss	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg stimulerer god humor i vår enhet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg vil at min humor skal få mine medarbeidere til å slappe av	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg opplever at jeg skaper en lett tone i miljøet vårt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

13 Prestasjonshjelp

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg er en hjelpsom person	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gjør ofte andre gode	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gir ofte andre del i æren av gode prestasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg får andre til å prestere bedre	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg gir støtte for at medarbeidere skal prestere bedre	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

14 Resultatorientering

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Jeg er resultatorientert	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg leverer gode resultater	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg stimulerer gruppen min til gode resultater	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Ingen i min gruppe er i tvil om mine resultatkrav	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg har høye mål for resultatoppnåelse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Spørreundersøkelse medarbeidere

Spørreskjemaet handler om lederes og medarbeideres opplevelse av relasjonskompetanse. Det er 14 forskjellige temaer med påstander som skal undersøkes, totalt 70 påstander. Dataene som innhentes er anonyme og kan ikke spores tilbake. Det er helt frivillig å delta og det er mulig å trekke seg underveis i utfyllingen.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

A) Har du en leder med personal ansvar?

Ja

Nei

B) Hvilket kjønn har din leder?

Kvinne

Mann

Når du leser påstandene hvor enig eller uenig er du i følgende? Svar på hver påstand.

Tema 1 Menneskeinteresse

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder kjenner til min livssituasjon	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder har god kjennskap til min kompetanse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder involverer meg i mål og strategiarbeid	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er en god veileder for laget sitt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder utnytter lagets kompetanse til smarte samspill	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 2 Tillit

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder spør meg ofte om råd	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder viser meg tillit	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder delegerer oppgaver og ansvar slik at jeg er tilfreds	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder gir meg frihet til å utføre oppgaver slik jeg ønsker	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder kontrollerer lite og er ikke opptatt av Detaljstyring	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 3 Dialogferdigheter individ

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder liker å ha medarbeidersamtaler	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er god til å lytte aktivt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er ikke redd for å stille nærgående spørsmål	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder ser på samtalen som en viktig arbeidsform	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder gir meg mye tid og påvirkning i våre samtaler	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 4 Tilbakemeldinger

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine gode prestasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder gir ærlige tilbakemeldinger om mine svake prestasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er sjelden i tvil om hva min nærmeste leder mener om min jobbutførelse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er god til å ta imot ros	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er flink til å ta imot ris	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 5 Dialogferdigheter gruppe

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder legger vekt på å skape en god dialog	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
På gruppemøter er det høy grad av likeverdighet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder viser god interesse for de lavmælte i våre møter	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Våre møter er preget av spørsmål og aktiv lytting	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Møtene våre er sjelden preget av maktkamp og heftige diskusjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 6 Relasjonsbygging

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder er brobygger til andre enheter i organisasjonen/utenfor organisasjonen	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er døråpner for mine medarbeidere til viktige samarbeidspartnere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er flink til å pleie kontakten med viktige samarbeidspartnere	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er god i møte med nye mennesker	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder vil foretrekke et møte fremfor å skrive i en vanskelig sak	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 7 Synlighet

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

Min nærmeste leder er synlig i organisasjonen	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder avsetter tid til kontakt med meg	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder oppsøker meg ofte	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er opptatt av synlig ledelse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er lett tilgjengelig	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 8 Utvikling / motivasjon

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

Min nærmeste leder verdsetter mine kvalifikasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min utvikling blir godt ivaretatt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg får systematisk veiledning og støtte	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er motiverende	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder motiverer meg til å yte mer	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 9 Kreativitet

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

Min nærmeste leder lytter til ideer og forslag jeg kommer med	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder utnytter min kreative kapasitet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder oppmuntrer meg til nytenkning	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder etterspør mine kreative evner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg ser at samholdet mellom meg og min nærmeste leder blir styrket gjennom skapende arbeid	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 10 Konflikthåndtering

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

Min nærmeste leder tar konflikter på alvor	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder unnviker ikke vanskelige samtaler	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder har evner til å mekle i vanskelige samarbeidsforhold	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er uredd konfliktsituasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder ser de fleste konflikter på irritasjonsstadiet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 11 Emosjonell modenhet

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

Min nærmeste leder kan vise følelser på jobben	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder takler godt mine følelser	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Min nærmeste leder er god til å sette seg inn i min situasjon	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder kan lese meg utenpå hvordan jeg reagerer	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder er flink til å tolke sinnsstemning	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 12 Humor

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Humor har godt spillerom hos oss	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder stimulerer god humor i vår enhet	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder bruker ofte humor som kontaktskapende tilnærming	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leders humor får meg til å slappe av	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder skaper en lett tone i miljøet vårt	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 13 Prestasjonshjelp

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder er hjelpsom	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder gjør meg god	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder gir meg ofte del i æren av gode prestasjoner	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder får meg til å prestere bedre	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder gir meg støtte for at jeg skal kunne prestere bedre	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

Tema 14 Resultatorientering

	Helt uenig 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. Helt enig
Min nærmeste leder er resultatorientert	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder leverer gode resultater	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder stimulerer til at gruppen vår skal få gode resultater	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Jeg er ikke tvil om min nærmeste leders resultatkrav	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
Min nærmeste leder har høye mål for resultatoppnåelse	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

NTNU

Kunnskap for en bedre verden