

Internett www.idebanken.orgE-post post@idebanken.org

Relasjonsledelse

DEFINISJON

Relasjonsledelse er en menneskeorientert leder-teori og bygger på et humanistisk menneskesyn. 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. Lederens første oppgave er å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en tillitsfull relasjon. Dette krever relasjonskompetanse og psykologisk innsikt. Hver relasjon er unik og kan ikke standardiseres eller gjøres generell. Relasjonsledelse blir dermed «lederskapets musikalitet». Denne lederteorien bygger på et velutviklet demokratisk sinnelag og forutsetter at både leder og medarbeider arbeider med likeverdighet og dialog som verdigrunnlag.

Begrepets opprinnelse og hovedprinsipper

Relasjonsledelse ble først brukt som begrep i boka «Ledelse, dialog og samspill» som kom ut

i 1995. 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. Sjef assosieres til begrepet posisjon som en makt- og styringsorientert herskerstil. Det er kun i en likeverdig og positiv relasjon at naturlig autoritet vil kunne oppstå. 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.

Relasjonsledelse bygger på følgende hovedprinsipper:

1. Bevisstheten om avhengighet. Resultater oppnås ved at leder og medarbeidere kan samhandle.
2. Bevisstheten om relasjonelt mot.

Begrepet relasjonelt mot – og det motsatte, relasjonell feighet – beskriver mellommenneskelig styrke og svakhet. Relasjonelt mot trengs for å gi ærlige tilbakemeldinger og for å takle konflikter.

Relasjonskompetanse

Relasjonsledelse forutsetter at lederen har relasjonskompetanse. Med relasjonskompetanse menes en rekke dimensjoner sammensatt av et sett ferdigheter, viktige holdninger, kunnskaper og evner som alle bidrar til realisering av målet, å mestre relasjonsledelse. Samlet sett ivaretar de 14 dimensjonene menneskeorientering, kommunikasjonsferdigheter, lederholdninger, emosjonell kompetanse, coachende lederstil, konflikthåndtering og utvikling av medarbeidere.

Forskning og teoretisk bakgrunn

Teorien tar utgangspunkt i den norske Arbeidsmiljøloven og dens forskningsbakgrunn og intensjoner fra 1970-tallet. Einar Thorsruds konklusjoner peker på det norske demokratiets realisering av et menneskeverdig arbeidsliv. Lederskapet skal se til at medarbeidere opplever en helsefremmende jobbhverdag.

I tillegg til målsettingen om en helsefremmende jobbhverdag er en i relasjonsledelse opptatt av å skape resultater. Folk yter mer under en menneskeorientert ledelse. Resultatorienteringen i relasjonsledelse tar utgangspunkt i flere forskningsbaserte tilnærminger. Daniel Goleman m.fl. beskriver verdien av emosjonell kompetanse i ledelse. Dette er en hoveddimensjon i relasjonskompetanse. Den amerikanske psykiateren Carl Rogers hevder med styrke at relasjonen mellom

leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er. En norsk forskningsrapport fra 2005 omkring de siste hundre års internasjonale viten om hva som gir effekt på effektivitet og lønnsomhet, dokumenterer at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider gir positive utslag på begge deler. Helheten i relasjonsledelse skal kombinere en organisasjons ønske om å skape gode resultater og samtidig ivareta helse og motivasjon.

Virkning på helse og trivsel

God relasjonskompetanse hos ledere gir effekt både på nærvær og arbeidsinnsats. Negativ relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider kan derimot ha motsatt effekt og være helsefarlig. Samtidig må vi se på relasjonskvaliteten medarbeidere imellom. Noe av fraværet kan forklares som helsefarlige kollegarelasjoner. Derfor må relasjonsledelse alltid ha fokus på den totale relasjonskvaliteten i et arbeidsmiljø. Gjennom gode relasjonelle ferdigheter bygger mennesker et helsefremmende arbeidsmiljø og unngår å skade hverandre.

RAUS

Konseptet RAUS er en konkret tilnærming til nærværsledelse. **R** står for relasjon og respekt. **A** står for anerkjennelse og ansvar. **U** står for utvikling. **S** står for smil og samhandling. Disse fire nøklene er blitt utprøvd i Norge på ledere som ønsker å øke nærværet i egen organisasjon. Som tiltak mot høyt sykefravær er dette et treningsseminar der ledere får innsikt og øvelse i å håndtere nærværsfaktorene. Konseptet er også utprøvd i arbeidsmiljøutvalg og mellom

tillitsvalgte. Tilbakemeldinger fra deltakere tyder på at konseptet har positiv virkning på nærvær og trivsel. RAUS-testen omfatter fire kjerneutvalg:

1. Jeg føler meg velkommen på jobb hver dag (= relasjonskvaliteter på jobben)
2. Jeg kjenner meg verdsatt på jobben (= anerkjennelse og ansvar)
3. Jeg utvikler meg ved å være på jobb (= blir mer kompetent)
4. Jeg blir glad av å være på jobb (= energi, jobbglede og humor)

Litteratur

- Daniel Goleman m.fl. (2002) Positiv Ledelse. Den emosjonelle intelligensens makt. Damm forlag.
- Daniel Goleman (1999) Emosjonell intelligens. Gyldendal.
- Jan Spurkeland (1998/2009) Relasjonsledelse. Universitetsforlaget.
- Jan Spurkeland (2005) Relasjonskompetanse. Universitetsforlaget.
- Johnny Johnson m.fl. (2006) Langtidsfrisk. Genesis.
- K. Fossetøl m.fl. (2004) Relasjonsmestere. Gyldendal Akademisk.
- Martin Seligman (2007) Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis, Aschehoug & Co.
- Øyvind Martinsen (2005). Lederskap – spiller det noen rolle? BI forskningsrapport 5/2005.

Linker

- www.relasjonsledelse.no
- www.relasjonskompetanse.no
- www.relasjonsledelse-norge.no
- www.relasjonspedagogikk.no
- www.kreu.no
- www.veilederen.org