



Fire av de åtte avdelingslederne i enheten for Tiltak for funksjonshemmede sammen med læremesteren sin. Fra venstre: Lill-Merete Olsen, Inger Johanne Kaarvann, Jan Spurkeland, Anne Marie Wiken og Inger Steigedal.

# Økt nærvær med gode relasjoner

**R** for respekt, **A** for ansvar og anerkjennelse, **U** for utvikling og **S** for smil og samhandling. Hva leser du da? RAUS – og raushet må til for at en relasjon skal bli god.

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Tekst og foto: Gerd Vidje  
Publisert: Mai 2008

Å styrke lederne og skape gode relasjoner mellom ledelse og ansatte er poenget med prosjektet. Målet er å få ned sykefraværet, eller rettere sagt øke nærværet.

– Vi ønsker å ha fokus på kvalitet og nærvær, rettet mot dem som er på jobb, sier Margaret Andersen. Hun er personalkonsulent og leder for prosjektet relasjonsledelse.

### Prøveklut

Enheten Tiltak for funksjonshemmede ble valgt ut som prøveklut i prosjektet fordi enheten hadde høyt sykefravær, 15 prosent i 2006. Åtte avdelingsledere deltar sammen med enhetslederen sin.

– Målet er et nærvær på 90 prosent og det skal vi være fornøyd med. De fleste brukerne i denne enheten er utviklingshemmede og det er mye krevende og

tungt arbeid. Å forvente et ideelt lavt fravær er urealistisk, mener Andersen.

NAV Arbeidslivssenter i fylket er også med i prosjektet og Jan Spurkeland står for det teoretiske innholdet. Han er læremester og rådgiver og følger opp avdelingslederne.

For det er de åtte avdelingslederne som er hovedpersonene i prosjektet. De leder hver sin avdeling, syv boliger og ett dagsenter med til sammen 250 ansatte. Startskuddet gikk i august i fjor. I tiden fram til oktober fikk alle ansatte i enheten informasjon om prosjektet med spesiell vekt på å forankre utviklingssamtalen. En samtale mellom leder og ansatt som er obligatorisk for alle å være med på.

### En arena for ønsker og utvikling

Det er nettopp utviklingssamtalen som er det konkrete redskapet til avdelings-

lederne. En slags avansert medarbeider-samtale hvor den ansatte kan komme med ønsker om hva hun vil utvikle i jobben sin.

– Det er også en arena for felles refleksjon. Hva er medarbeideren spesielt god til eller interessert i? Uavhengig av utdanning. Er det noe du gjerne vil gjøre mer av? Mindre av? Et spesielt ansvar du vil påta deg? Er det andre medarbeidere som du fungerer ekstra godt sammen med og som du gjerne vil dele vakt med? Det handler om å utvikle seg på jobben, bli respektert for den man er og få anerkjennelse for det man gjør, sier Inger Johanne Kaarvann, leder for Enen dagsenter. Anne Marie Wiken, leder for Bolsøyveien boenhet, nikker bekreftende.

– Poenget er å gjøre medarbeiderne gode, hente fram ressursene deres, få til en bedre tverrfaglig samhandling og samtidig øke effektiviteten, sier Wiken.

Lederne er enige om at de fleste var positive til samtalen og følte at den var nyttig.

– Det dreier seg jo også om å bli sett av lederen sin og de fleste ser at en sterkere relasjon danner grunnlag for bedre samspill og samarbeid i det daglige arbeidet, mener Kaarvann.

### Lagt om lederstilen

I hverdagen har lederne lagt om stilen og blitt mer bevisste på å stimulere forholdet til

medarbeiderne sine. De har tatt i bruk humor og åpnet mer opp for at det er lov å tøyse på jobben.

– Ikke at det var surt før, altså, sier Inger Steigedal, leder for Bergmo boenhet. – Å spre arbeidsglede er viktig, det kan være befriende å le sammen.

Lederne har også lagt vekt på å gi ros knyttet til atferd, enten mot brukerne eller hverandre. Og det har vært kollektive øvelser i å gi sidekvinnen positiv tilbakemelding på avdelingsmøtene.

### Blitt styrket som ledere

Lederne er blitt fulgt tett opp og hatt fem samlinger med Spurkeland siden oppstart for åtte måneder siden. Det skal være en oppsummeringssamling før sommerferien og deretter kan lederne velge om de vil stå på egne bein eller ha mer oppfølging.

Alle er enige om at prosjektet har styrket dem som ledere, de er blitt mer sikre på seg selv og de tør å være mer direkte. De har lært å stille krav til medarbeiderne sine og stille ubehagelige spørsmål.

– Å være leder er ofte en ensom jobb, derfor har det vært fint å oppleve fellesskapet i prosjektgruppa. Vi har gitt hverandre støtte og bygget hverandre opp og blitt mye sterkere som ledergruppe, mener Lill-Merete Olsen, leder Enenveien boenhet.

– Ikke minst har vi hatt tid til å sette oss inn i hverandres situasjon. Vi hadde et godt

grunnlag fra før, nå er det enda bedre, sier Steigedal.

### Alle er like viktige

Kommunen ønsket å finne ut hva som gjør at noen kommer på jobben mens andre, for samme lidelse, velger å være hjemme. Utfordringen var å finne et godt redskap for å jobbe konstruktivt med nærvær-arbeidet. Relasjonsledelse ble valgt for å dyrke fram relasjoner som gjør at folk velger å komme på jobben, relasjoner både mellom leder og ansatte og mellom ansatte.

I Tiltak for funksjonshemmede er det en sammensatt arbeidsstokk med alt fra ufaglærte til høyt utdannede personer.

– Det gir oss mulighet til å prøve ut relasjonsledelse i en tverrfaglig gruppe, og blant annet få fram at alle er like viktige i arbeidet, faglært eller ikke, og at alle har ansvar, sier Andersen.



– Vi forventer ikke resultater over natta, men vi ser allerede små endringer i kulturen. De tause er begynt å snakke og kommunikasjonen er blitt bedre, sier Margaret Andersen, som i tillegg til å lede relasjonsledelse-prosjektet er kontaktperson for IA-arbeidet i kommunen.

## Fakta

Tiltak funksjonshemmede har ansvar for ulike kommunale tiltak for mennesker med utviklingshemning i Molde Kommune. Enheten har også ansvar for koordinering av tjenester, og annen bistand til andre med funksjonshemning under 18 år. I enkelte tilfeller ytes koordinerende tjenester til kronisk syke under 18 år.

Jan Spurkeland har lang erfaring innen lederutvikling i Statoil og en rekke offentlige og private organisasjoner. Han driver foredragsvirksomhet på konferanser, høyskoler, universiteter, leder-samlinger og kurs gjennom firmaet Relasjonsledelse as. Spurkeland har utgitt bøkene Relasjonsledelse (2004) og Relasjonskompetanse (2005), begge på Universitetsforlaget. [www.relasjonsledelse.no](http://www.relasjonsledelse.no)

**Telefon** NAV NDU: 21 07 10 00

**Internett** [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

**E-post** [post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

**Besøksadresse**

NAV NDU  
Sannergata 2, Oslo

**Postadresse**

NAV Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Postboks 5200 Nydalen, 0426 Oslo

**idé**banken  
– inkluderende arbeidsliv

I Idébanken finner du gode eksempler fra bedrifter og virksomheter som har lyktes med å få ned sykefraværet, har tilsatt arbeidstakere med redusert funksjonsevne, har tiltak som gjør at ansatte over 62 år velger å fortsette i arbeid. Idébanken formidler også resultater fra forsøksvirksomhet og forskningsprosjekter fra arbeidslivet.