

BIK 24023 Grunnstudiet, ferdigheter i helseledelse

Leder-medarbeider-relasjon og jobbtilfredshet/
arbeidsmiljø i helseenheten i en liten kommune.



Utleveringsdato: 09.11.2009, kl. 09.00

Innleveringsdato: 20.04.2010, kl. 12.00

BI Nettstudier / Handelshøyskolen BI i Oslo

Forord

Denne oppgaven er et obligatorisk prosjektarbeid i faget Grunnstudiet – ferdigheter i helseledelse ved Handelshøyskolen BI. Temaet skal være innenfor området leder- og organisasjonsutvikling.

Det blir lagt visse retningslinjer for både tema, tiltak og nytte i forhold til oppgaven, og i oppgaveteksten gis disse retningslinjene:

«Tema for prosjektoppgaven kan hentes fra egen arbeidsplass, hvor man belyser hvordan organisasjonen fungerer (styrke og svakhet). Dette danner så utgangspunkt for vurdering av tiltak som kan bidra til fornyelse av organisasjonen på områder som har betydning for verdiskapningen. Prosjektoppgaven vil slik sett være et nyttig verktøy for å bedre organisasjonens resultater».

Slike oppgaver gir god læringseffekt siden man selv kan velge og disponere hvilken type stoff man vil fordype seg i. Uten svar fra medarbeiderne i helseenheten hadde denne oppgaven hatt liten verdi. Takk til leder som ga tillatelse til at undersøkelsen kunne foretas, og til ansatte som bevarte spørreskjemaene.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1. Bakgrunn.....	1
1.2. Problemstilling.....	2
1.3. Teorigrunnlag.....	3
2. METODE.....	10
2.1. Metodekritikk.....	10
2.2. Koding av svar fra spørreskjema.....	12
3. RESULTAT.....	13
4. DISKUSJON.....	16
4.1. Metodologiske betraktninger.....	18
4.2. Egne refleksjoner.....	18
4.3. Forslag til tiltak/ forutsetninger for å lykkes.....	20
Ros/Ris.....	21
Tilbakemelding.....	23
Emosjonelt samspill.....	24
5. LITTERATUR.....	26
6. VEDLEGG	
1. Spørreskjema LMX-7	
2. Spørreskjema QPSNordic 34+	
3. Datamatrise fra spørreskjema	
4. Stillingsomtale for ledere i kommunen	

1. INNLEDNING

1.1. Bakgrunn

En av utfordringene i utkantkommuner har tradisjonelt vært å skaffe og beholde kvalifisert helsepersonell. I kommunen jeg arbeider i har dette i perioder vært en utfordring, men i de siste årene har det vært stabilitet og kontinuitet i personalsituasjonen. Ledelsesfunksjonen har derimot vært turbulent i forhold til organisering, der helseenheten før NAV- reformen var sammen med sosialenheten. Nå er helse og sosial skilt fra hverandre. Ledelsesfunksjonen har også hatt utfordringer i forhold til et personale som til dels er rimelig autonome.

I løpet av perioden 2006-2008 foretok kommunen via eksterne konsulenter en total gjennomgang av alle enheter i kommunen der både personellbehov, kompetanse, arbeidsforhold og ledelse var noen av faktorene som ble undersøkt. Noe av det som generelt gikk igjen i rapportene var manglende ledelse. I etterkant av gjennomgangen og den avsluttende rapporten, skjedde det også en del på ledersiden der det ble endringer i 5 av 8 lederstillinger. Ledelse er et tema som stadig blir diskutert. Mange mener at ledere burde endre seg i en retning med økt vekt på personalledelse og mindre fokus på administrasjon.

I offentlige dokumenter som NOU 1997: 2: Pasienten først! og St.meld. nr. 47: Samhandlings reformen, er ledelse nevnt som utfordringer for å oppnå en god tjeneste, men mitt generelle inntrykk ut fra innholdet i disse rapportene er at ledelse primært dreier seg om styring og administrasjon og liten vekt på den personellmessige siden. Samhandlingsreformen har et kapittel som omhandler helsepersonell og jobbtilfredshet, og i kapittel 13,7 «En god bruk av de tilgjengelige helsepersonellressursene» blir den personellmessige siden beskrevet: «Et godt arbeidsmiljø (reduert sykefravær), gode arbeidsbetingelser (reduert bruk av ufrivillig deltid), god ledelse, god organisering av arbeidet, muligheter for kompetanseutvikling er blant viktige tiltak som bidrar til jobbtilfredshet, og god bruk av de tilgjengelige helsepersonellressursene.» Både arbeidsmiljø, arbeidsbetingelser, og organisering er faktorer der forholdet mellom leder og medarbeider vil kunne påvirke hver enkeltfaktor.

Denne rapportens formål er å måle relasjoner mellom leder og medarbeider på individnivå, og å se dette i sammenheng med jobbtilfredshet/arbeidsmiljø. Grunnen til at dette temaet ble valgt er at det er en personlig interesse basert på egen arbeidserfaring.

Den direkte bakgrunnen til denne oppgaven var at tidligere leder i enheten i følge min vurdering var rimelig usynlig, og administrativt detaljorientert med manglende personalkompetanse. Dette skapte uro og antydning til mistriivsel hos flere medarbeidere i enheten. Nåværende leder er mye bedre, men har også forbedringspotensiale i forhold til nyere ledelsesfilosofi.

1.2. Problemstilling

Hvilken sammenheng er det mellom leder-medarbeider-relasjon og ansattes opplevelse av trivsel, involvering og arbeidsmiljø i helseenheten i en liten utkantkommune?

Rapporten starter med en liten teorigjennomgang med hovedvekt på leder-medarbeider-relasjoner med utgangspunkt i Leader-Member Exchange (LMX) teori. Deretter vil jeg kort nevne ulike former for ledelses strategier og komme inn på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX.

Basisen for denne oppgaven er innsamlede data via spørreskjemaet LMX-7 og QPSNordic 34+ med svar fra ansatte i enheten bortsett fra leder (1 lege, 3 sykepleiere, helsesøster, 2 fysioterapeuter og hjelpepleier). Basert på svarene fra disse skjemaene vil jeg vurdere resultatene og diskutere sammenhengen mellom medarbeidernes relasjon til leder og medarbeidernes trivsel, involvering og opplevelse av arbeidsmiljø.

Begrepene trivsel, involvering og opplevelse av arbeidsmiljø er gjensidig avhengig av hverandre, og brukes som enkeltbegrep for å illustrere ulike psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsplassen som kan bidra til trivsel og helse.

1.3. Teorigrunnlag

Ledelse med leder- medarbeider kontakt er i de fleste organisasjoner en del av det daglige/ ukentlige arbeidet i større eller mindre grad. I forskningen blir ledelse definert på ulike måter, og i følge Yukl (2006 s.3) er de fleste definisjoner på ledelse en antagelse om at det er en prosess der en person med hensikt påvirker andre personer for å guide, strukturere og stimulere aktiviteter og miljø i en gruppe eller organisasjon.

Det finnes flere definisjoner av ledelse, og Yukl (2006 s. 3) henviser til flere: Burns (1978, s. 18): «Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstiller motivene til medarbeidere». House et al (1999, s. 184). Lederskap er «et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess». Berg (2008 s. 10) angir også flere definisjoner av ledelse, bla. Hersey og Blanchard (1993): «Ledelse er den prosess som innebærer å influere aktivitetene til et enkeltmenneske eller en gruppe for å nå mål i en gitt situasjon».

I definisjonene over er begrep som stimulere, engasjere, tilfredsstille, påvirke, motivere og influere utsagn som blir knyttet opp mot dyaden leder – medarbeider.

Tradisjonelt har mål og resultatorientering vært viktige kjennetegn ved en leder, men i løpet av de siste tiårene ble det klart at ledere burde være både oppgaveorienterte og relasjonsorienterte. Det er forsket på lederatferdsform og ledereffektivitet, og Judge, Colbert, Ilies, (2004) beskriver i et review at i forklaringen av ledereffektivitet, var det sterkere sammenheng mellom relasjonsorientering og ledereffektivitet i forhold til oppgaveorientering og ledereffektivitet. Dette betyr at ledere bør legge vekt på å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider gjennom å støtte og stimulere utvikling ved siden av å ha fokus på å nå målene.

Gertner og Day (1997) understøtter dette i et review og beskriver at ledereffektivitet er forbundet med gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Studien konkluderer bl.a. med at det er god sammenheng mellom en god leder-medarbeider-relasjon og jobbprestasjon, tilfredshet med leder, jobbtildfredshet, delaktighet og rolle. I forhold til trivsel, opplevelse og arbeidsmiljø, er det vist at forholdet mellom leder og medarbeider er en sentral faktor. I metaanalysen til Gerstner og Day (1997) er det bl.a. vist at det er en sterk sammenheng med tilfredshet med lederen og generell jobbtildfredshet.

Det finnes en del litteratur om forståelse av ledere og ledelse, men en forståelse av hva som kan være årsaken til at leder og medarbeidere blir gode sammen er ikke like grundig undersøkt (Goffee og Jones 2006). Både medarbeidere og leder er avhengige av hverandre på flere punkter, og forventer en rekke egenskaper hos den andre parten.

Dette betyr at medarbeiderne forventer at: (Goffee og Jones 2006, s. 24-25)

- Lederen viser hvem de er personlig, og hvordan de skiller seg fra andre ledere
- Lederen skal kunne anerkjenne medarbeidernes arbeid og gi dem ros
- Lederen skal kunne løfte medarbeiderne opp på et høyere nivå
- Lederen skal sikre seg at medarbeiderne ikke kun føler seg vel i relasjon til denne, men også i forhold til sine kollegaer

Det er ikke kun medarbeiderne som kan ha forventninger til lederen, det har lederne også til medarbeiderne (Goffee og Jones 2006, s. 25-26).

Ledere forventer:

- Medarbeidere som er klar til å snakke åpent, selv om det er risiko forbundet med dette
- Medarbeidere som deler et ansvar for å oppnå den ønskede visjon
- Medarbeidere som er klar til å rose en leder
- Medarbeidere som er dyktige til å akseptere endringer

Totalt sett kan man si at det eksisterer en relasjon og et avhengighetsforhold mellom leder og medarbeider som kan være nyttig å kjenne til for å skape forutsetninger for gode resultater for virksomheten.

Ulike teorier som fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider er utviklet i løpet av de siste tiårene. De viktigste teoriene er Vertical Dyad Linkage (VDL), (Dansereau, Graen, Hage og William, 1975) Leader-Member Exchange (LMX) (Graen og Uhl-Bien, 1995), og Individualized Leadership (IL), (Dansereau, 1995).

I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i LMX teorien. Grunnen til dette er at det er forsket mest på denne teorien, i tillegg finnes det et spørreskjema som kan benyttes til å måle leder-medarbeider-relasjon. Dette skjemaet er nylig oversatt til norsk og validert til norske forhold (Furunes og Mykletun, 2007).

Leader-Member Exchange (LMX) teorien er hovedsaklig utviklet av Graen og Uhl-Bien, (1995). Et sentralt punkt i denne teorien viser at forutsetningen for god ledelse er at leder og medarbeider skaper relasjoner som kan føre til fordelene som gode relasjoner kan gi (Graen og Uhl-Bien, 1995).

Forskning på relasjoner mellom leder og medarbeider startet opp for over 40 år siden (Graen og Uhl-Bien, 1995), og ulike måleverktøy har blitt utviklet og testet i denne perioden. Ulike miljøer har utviklet og benyttet forskjellige skalaer, men det er LMX-7 som har blitt benyttet i flest studier (Schriesheim, Castro og Coglisier, 1999). Skalaen består av syv spørsmål som totalt sett skal gi et mål på en medarbeiders relasjon til lederen.

LMX-7 angir bytteforholdet mellom leder og medarbeider. Relasjonsbegrepet dekker følgende områder. X står for Exchange (utbytte) og innebærer potensielle sider av en leder-medarbeider-relasjon. Relasjonsbegrepet blir i LMX dekket av følgende områder (Graen og Uhl-Bien, 1995):

- Kjennskap til leders tilfredshet med medarbeiderens arbeid
- Kjennskap til leders forståelse for medarbeiderens evt. problem og utfordringer
- Kjennskap til leders kunnskap og oversikt om medarbeiderens kapasitet og evner
- Kjennskap til leders vilje til å støtte/hjelpe medarbeider hvis det oppstår problemer

- Kjennskap til leders vilje til å støtte/ofre seg for medarbeideren
- Medarbeiders tillit til leder
- Medarbeiderens vurdering av effektiviteten i samarbeidsrelasjonen til leder

Det finnes en mengde forskning på hvilke effekter en god leder- medarbeider-relasjon har på en rekke faktorer som; ansvar vs. jobbprestasjon (Ozer, 2008), jobbskifte (Nishii, 2009), varighet på ansettelsesforhold (Sin, 2009), frekvens på kommunikasjon (Kacmar, 2003), medbestemmelse (Scandura, 1986) og jobbtilfredshet (Erdogan, 2007) for å nevne noen studier.

Felles for alle disse studiene og flere andre er at det blir beskrevet en positiv korrelasjon mellom LMX score og variablene som ble undersøkt. Gerstner og Day (1997) konkluderer med at det er 3-50% sammenheng mellom LMX og ulike mål på effektivitet.

Generelt er lav LMX forbundet med lavere «nivå» av trivsel, involvering og arbeidsmiljø, mens høy LMX er forbundet med et høyere «nivå» av trivsel, involvering og arbeidsmiljø. Det blir også oppgitt at en «for god» leder-medarbeider-relasjon kan være negativt siden forbindelsen kan bli for tett og dermed gå ut over andre ansatte.

Skjematisk kan dette helt overordnet illustreres slik:

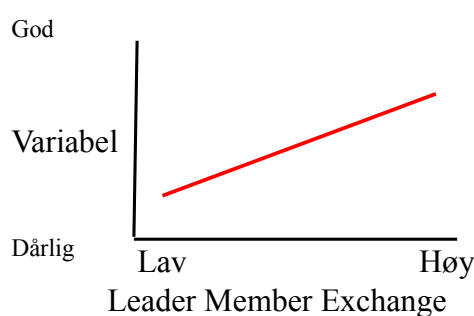


Fig. 1. Skjematisk fremstilling av sammenheng mellom LMX og arbeidsvariabler.

En variabel kan da være faktorene nevnt i studiene i avsnittet i starten på denne siden, eller f.eks. trivsel, medbestemmelse eller arbeidsmiljø.

En medarbeider med en god LMX-relasjon til sin leder kan også i følge Boies og Howell (2006):

- bli gitt ansvar
- få mer støtte og oppmuntring
- motta mer utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver enn en medarbeider med svak relasjon til sin leder.

I dårlig LMX-relasjon kan det være:

- at informasjon blir kommunisert nedover
- liten grad av kommunikasjon mellom medarbeider og leder
- at arbeidet i stor grad blir utført i tråd med arbeidskontrakten og en rekke formelle regler
- at relasjonen mellom leder og medarbeider er karakterisert ved distanse mellom leder og medarbeider

Relasjonsorientering er også sentralt i nyere teori om ledelse, og i forhold til ledelsesretninger finnes det flere studier som har undersøkt sammenhengen mellom leder- medarbeider-relasjon og ledelsesretninger.

I forhold til lederatferd er det forsket på sammenhengen mellom leder- medarbeider-relasjon og ulike former for ledelse.

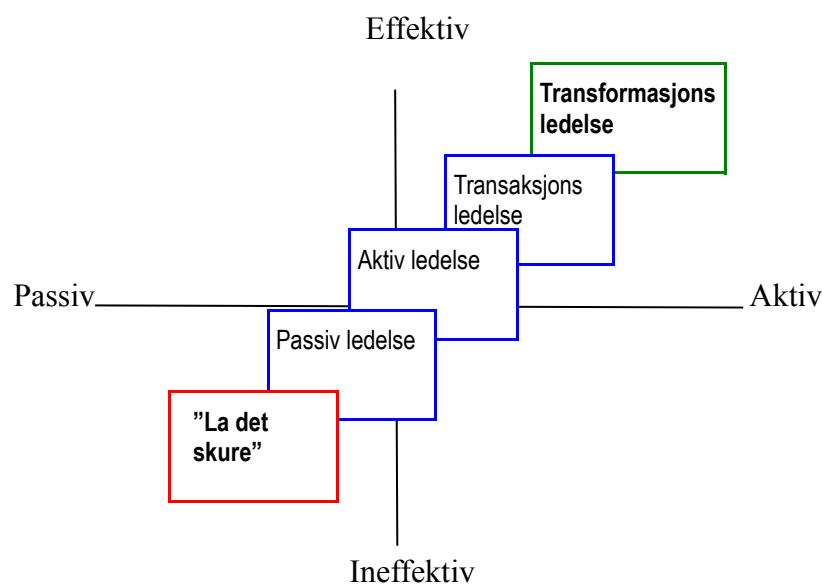


Fig. 2. Ulike former for lederatferd (Berg, 2008)

Transaksjonsledelse som tidligere var det ledende paradigmet er en form for ledelse hvor det er sosial transaksjon mellom lederen og de ansatte, det vil si at lederne sier hva som skal gjøres, og belønner i etterkant.

Grovt sagt kan man si at transaksjonsledelse består i å gjøre ting riktig, mens transformasjonsledelse (TFL) innebærer å gjøre de riktige tingene.

Det har vært økt fokus på lederes rolle som inspirator, samt relasjonsaspektet mellom leder og medarbeider de siste tiårene. I motsetning til tidligere tiders ledelsesfokus på detaljstyring og kontroll. I TFL er lederen synlig og sentral samtidig som den ansatte settes i sentrum. Transformasjonsledelse er karakterisert ved fire viktige aspekter der ledere:

- har karisma og virker som modeller (1)
- motiverer via inspirasjon (2)
- oppfordrer til nytenking ved å stille spørsmål (3)
- viser omtanke for individets spesifikke behov (4)

I forhold til faktor 2-4. kan det virke problematisk å motivere, oppfordre til å stille spørsmål, og å vise omtanke ved individuelle behov hvis en god leder-medarbeider-relasjon ikke er til stede.

I forhold til leder-medarbeider-relasjon og TFL hevder Gerstner og Day (1997) og Graen og Uhl-Bien (1995) at det er mange likheter. Den empiriske dokumentasjonen på at det er en sammenheng er ikke like godt beskrevet, men i de senere årene har det kommet en del studier som har undersøkt sammenhengene mellom TFL og LMX.

Howell og Hall-Merenda (1999) fant bl.a. en signifikant sammenheng mellom LMX og TFL. Forfatterne hevder også at de er de første som empirisk tester om det er noen sammenheng mellom LMX og TFL. Undersøkelsen ble foretatt med 109 ledere og 317 ansatte i en kanadisk finansinstitusjon.

Krishnan (2005) foretok en undersøkelse blant 100 ansatte i en non-profit organisasjon i USA. Han fant at TFL signifikant korrelerte med LMX.

Studien fant også at TFL var en sterkere prediktor til effektivitet og trivsel i jobben enn LMX. Både TFL og LMX var negativt korrelert med ønske om skifte av jobb, men TFL var noe sterkere prediktor til å fortsette i arbeid.

Asgari, Silong, Ahmad og Sama (2008) undersøkte bl.a. sammenheng mellom TFL og LMX blant 162 ansatte i et public service department i Malaysia. TFL hadde en signifikant effekt på LMX, mens de ikke fant noen signifikant effekt av transaksjonsledelse på LMX.

Gupta og Krishnan (2004) fant at LMX korrelerte signifikant med selvtillit, men studien fant ingen sammenheng mellom LMX og TFL. Studien ble utført blant 102 ansatte i en bank i India.

Man skulle kanskje tro at transformasjonsledelse var den «beste» lederatferden med transaksjonsledelse som «2. valg». I følge Berg (2008) bruker dyktige ledere alle formene for lederatferd, avhengige av hvilken situasjon de er i.

Dyktige ledere vil bruke minst tid på «la det skure» ledelse og ledelse ved avvik, og mest tid på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

2. METODE

Datamaterialet

Data ble samlet inn anonymt ved hjelp av spørreundersøkelsene som ble levert til alle ansatte i enheten jeg arbeider i. Totalt 8 personer besvarte skjemaene, dvs. en svarprosent på 89%. Leder ble ikke inkludert

Spørsmålene er fra etablerte skalaer, for LMX-7, originalversjon (Graen og Uhl-Bien 1995), og norsk versjon (Furunes og Mykletun, 2007). Spørreskjema QPSNordic34+ er en kortversjon som er basert på QPS Nordic (Dallner, et al. 2000, Lindström, et.al. 1997, Skogstad, et.al. 2001).

2.1. Metodekritikk

LMX

Utgangspunktet til LMX har vært at det er mulig å måle hvor tett relasjonen er mellom leder og medarbeider. Det har vært uenighet om hvor mange punkter som skal måles, og antallet målepunkter har variert fra 2 til 25. I følge Graen og Uhl-Bien (1995) skyldes dette at teorien har vært under utvikling, og at det har vært nødvendig å prøve ut nye punkter for å komme frem til det riktige antall. De mener at det ut fra syv punkter er mulig å måle relasjonen mellom leder og medarbeider.

Det har kommet kritikk til teorien om LMX, og i et review av Schriesheim, Castro og Coglisier (1999) oppsummerer de kritikken av teorien i hovedsaklig tre overordnede punkter.

1. Teorien og utviklingen av denne har ikke vært underbygget av tilstrekkelige forklaringer og argumentasjon på de teoretiske antagelser.
2. Manglende systematisk utvikling og validitetstesting av skalaen fører til at det er vanskelig å fastslå presis hva skalaen måler.
3. Manglende sammenhengende metodisk fundament til utvikling av en teori fører til at det er vanskelig å utvikle og forsvare en teori.

I forhold til min praktiske bruk av skalaen er det usikkert om en skala utviklet i USA måler samme variabler i Norge.

Det er bla. funnet andre sammenhenger i en studie utført i Mexico i forhold til USA (Pelled og Xin, 1997). Furunes og Mykletun (2007) som har oversatt skalaen til norsk fant at den norske versjonen av LMX -7 viste seg å være et godt mål for relasjon mellom medarbeider og leder med en høy intern reliabilitet med $\text{Alpha}=0,905$.

Rent teknisk mener jeg personlig at skalaen burde inneholdt en valgmulighet med «vet ikke». Slik skalaen er nå blir man «presset» til å ta stilling til ulike utsagn, eller man kan unnlate å svare. Jeg liker heller ikke begrepet «I noen grad» fordi det kan være en indikasjon på usikkerhet hvis man ikke har en god leder-medarbeider-relasjon. Dermed er det mulighet for at svaret blir kodet bedre enn det burde siden jeg mener usikkerhet bør kodes negativt og ikke nøytralt/positivt.

QPSNordic 34+

QPS betyr The General Nordic questionnaire for psychological and social factors at work. Testen er testet grundig og prøvet ut i praksis i de nordiske landene (Skogstad, et al. 2001). QPSNordic 34+ er en kortversjon av QPSNordic som består av 129 spørsmål. Jeg har valgt å benytte QPSNordic 34+ fordi jeg mener QPSNordic blir for omfattende i forhold til en liten undersøkelse.

QPSNordic 34+ består av spørsmål som er valgt ut fra skjemaet QPSNordic, og kvalitetstesting med utprøving av validitet og reliabilitet som er gjort for QPSNordic, gjelder ikke for kortversjonen QPSNordic34+. I en liten oppgave som denne mener jeg det er akseptabelt å benytte et spørreskjema som ikke er strengt validert og reliabilitetstestet fordi oppgaven ikke dreier seg om forskning med effektmål, men kun kartlegging i nåtid.

QPSNordic34+ er ikke delt opp i temaområder på samme måte som i QPSNordic fordi skjemaet ikke inneholder samme antall spørsmål i de ulike temaområdene. Jeg har valgt de samme temaområdene som i QPSNordic der fordelingen av spørsmål i de ulike kategoriene fordelte seg slik: 1-4 jobbkrav, 7-9 rolle/forventinger, 5-6,10-13 kontroll i arbeidet, 14-15 arbeidets forutsigbarhet, 16 mestring i jobben, 17,22,30 sosialt samspill, 18-21 ledelse, 23-25,28,29,31,34 organisasjonsklima og kultur, og 26-27 opplevelse av gruppearbeid.

Gjennomsnittet av scorene på alle spørsmålene har jeg tenkt å benytte som en indikator på psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsplassen som kan bidra til trivsel og helse i enheten som blir undersøkt.

2.2. Koding av svar fra spørreskjema

QPSNordic 34+ har fem svaralternativer skalert fra «meget sjelden aldri/svært lite» eller «ikke i det hele tatt» til «meget ofte» eller «alltid/svært meget». For å omforme til numeriske svar har jeg kodet svaralternativene fra 1 til 5 der 1 er laveste score forbundet med «svært lite/meget sjelden». Spørsmål 1-4, 9,15,24,29,30,31 er kodet i motsatt retning pga. negasjon i spørsmålsstillingen. LMX-7 har også fem svaralternativer skalert fra slett ikke/svært uenig/ekstremt lite effektivt til i svært stor grad/svært enig/ekstremt effektivt. Her er også svaralternativene kodet numerisk fra 1 til 5 med 1 som laveste score.

3. RESULTAT

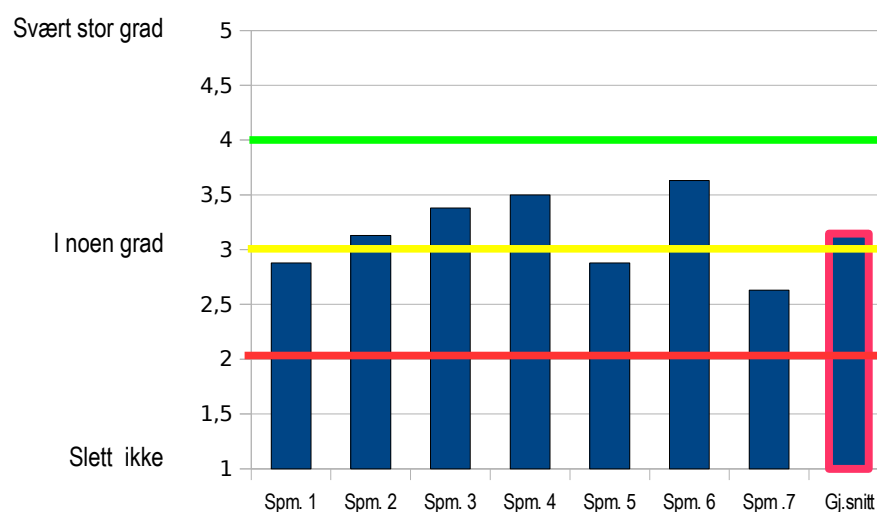


Fig. 1. Gjennomsnittlig LMX-7 score for syv spørsmål i spørreskjemaet og gjennomsnitt av alle syv spørsmål (n=8). Fargede linjer angir subjektiv angivelse av minstekrav - i liten grad (rød linje), akseptabelt – noen ganger (gul linje) og bra - i stor grad (grønn linje).

- 1 Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?
- 2 Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?
- 3 Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?
- 4 I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?
- 5 I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?
- 6 Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede?
- 7 Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?

LMX-7 score fungerer best som en sammenslått faktor, men det er likevel interessant å se hvordan svarene fordeler seg mellom svært negative og svært positive vurderinger. Nedenfor er det angitt medarbeiders vurdering av de sju dimensjonene som inngår i LMX-7.



Fig 2. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?



Fig 3. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet *Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?*



Fig 4. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet *Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?*



Fig 5. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet *I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?*



Fig 6. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet *I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?*

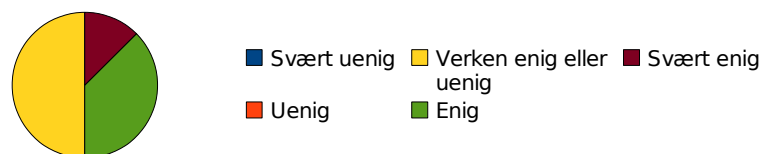


Fig 7. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet *Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede?*



Fig 8. Fordeling av svaralternativer til spørsmålet *Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?*

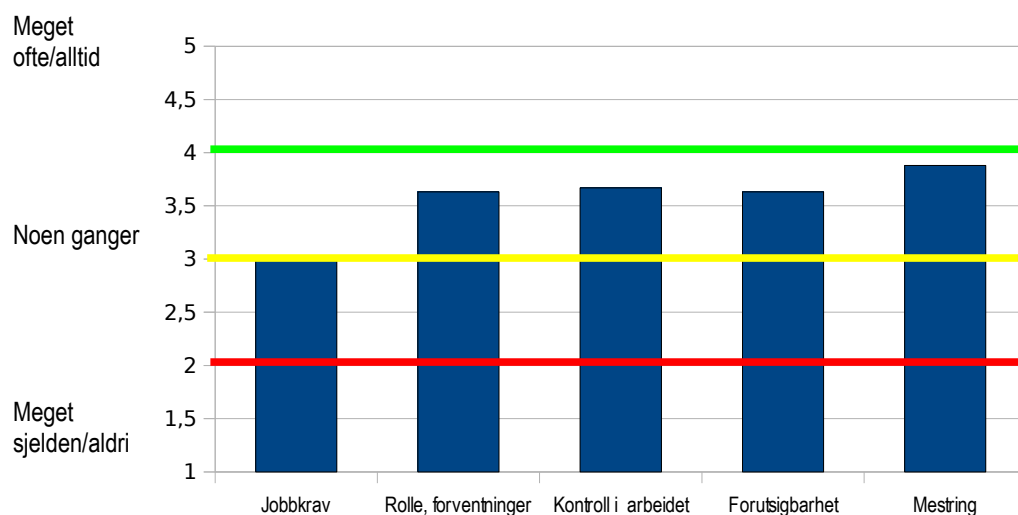


Fig 9. Gjennomsnittlig score for ulike svarkategorier i QPSNordic 34+ (n=8).

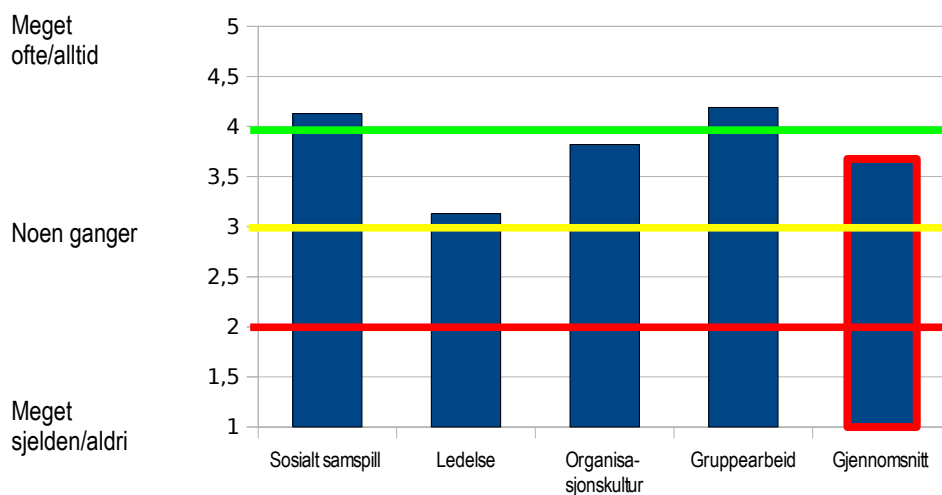


Fig 10. Gjennomsnittlig score for ulike svarkategorier og totalt gjennomsnitt for alle svarkategorier i QPSNordic 34+ (n=8).

4. DISKUSJON

Hensikten med denne studien var å undersøke hvilken sammenheng det var mellom leder- medarbeider-relasjon og ansattes opplevelse av trivsel, mestring og arbeidsmiljø.

Leder medarbeider relasjon ble i denne undersøkelsen foretatt med spørreskjemaet LMX-7 der delscorene varierte fra 2,9 til 3,6, med gjennomsnittlig score 3,1. Overført fra numerisk skala til tekst kan dette tolkes til å være en middels vurdering. For delfaktorene i QPSNordic 34+ ligger alle variable over 3 (middels), også ledelse med delscore på 3,1. Dette er ikke overraskende i forhold til LMX-7 delscore som også lå på 3,1, siden det bør være et samsvar mellom variable som måler tilnærmet samme faktor.

Som en indikasjon på opplevelsen av trivsel, involvering og arbeidsmiljø ble skalaen QPSNordic 34+ benyttet der gjennomsnittlig score for alle svarkategorier var 3,7, som kan tolkes til rimelig god. Scorene var relativt jevne for ulike svarkategorier, men hvis man skal angi tendenser skilte to kategorier seg litt ut i negativ retning; jobbkrav og ledelse. Sosialt samspill og gruppearbeid skilte seg noe ut i positiv retning.

En gjennomsnittsscore på leder-medarbeider-relasjoner på 3,1 er middels. Ut fra resultatene i figur 2-8 ser vi at det er ulike score på hver enkelt variabel. Det kan ikke leses ut fra figurene om det er samme personer som generelt scorer lavt på flere av delspørsmålene. Men uansett er det ikke heldig å ha lav score (1 og 2) på en eller flere delspørsmål. Dette må bety at kontakten og kommunikasjon mellom leder og medarbeider ikke er optimal.

Det finnes ikke mange andre undersøkelser av LMX-7 i Norge, men Furunes og Mykletun (2007) undersøkte LMX-7 for lærere i skolen og fant score mellom 2,9 og 3,5 på de ulike spørsmålene. Resultatet i denne undersøkelsen ligger på ca. samme nivå som i undersøkelsen til Mykletun og Furunes.

Med en moderat score på leder-medarbeider-relasjon skulle man kanskje tro at det kunne påvirke opplevelsen av trivsel, involvering og arbeidsmiljø.

Høye score på sosialt samspill og gruppearbeid tyder på trivsel i jobb/gruppen som kanskje overstyrer mange av de andre faktorene.

I innledningen er det kort beskrevet at begrep som stimulere, engasjere, tilfredsstille, påvirke, motivere og influere er utsagn som blir knyttet opp mot dyaden leder-medarbeider. Med en moderat totalscore og en del lave enkeltscore på leder-medarbeider-relasjon, er det lite sannsynlig at dette er utsagn som gjennomsyrrer lederstilen.

Goffe og Jones (2006) beskriver forventinger til lederatferd der medarbeiderne anerkjennes og gis ris/ros, blir løftet opp på et høyere nivå, og sikres gode relasjoner mellom leder og kollegaer. En moderat LMX-7 score og lav QPSNordic 34+ delscore på ledelse korrelerer generelt lavt med disse beskrivelsene av lederatferd.

Det finnes en del forskning på hvilken effekt en god leder-medarbeider-relasjon har på ulike variabler i et ansettelsesforhold som bl.a. kommunikasjon, medbestemmelse og ansvar. I denne studien er det relativt jevne score på de ulike variablene, der kun faktoren ledelse skiller seg noe ut med lav score. En lav LMX-7 score er generelt forbundet med et lavere nivå av bl.a. trivsel, involvering og arbeidsmiljøfaktorer. Denne sammenhengen er ikke tydelig i denne undersøkelsen, da alle delfaktorene bortsett fra jobbkrav og ledelse i QPSNordic 34+ har moderat eller relativt høy score.

I transformasjonsledelse er lederen synlig og sentral, der den ansatte settes i sentrum. Den kjennetegnes bl.a. av at lederen har karisma, motiverer, stiller spørsmål og viser omtanke for den enkeltes behov. Det finnes også forskning som bekrefter sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX-7. Resultatene fra denne oppgaven kan ikke konkludere noe om hvilken lederstil som preger enheten, men ut fra en moderat score på LMX-7, er det lite trolig at transaksjonsledelse er den dominerende lederatferden.

Totalt sett er det vanskelig å konkludere objektivt om hvilken effekt en moderat leder-medarbeider-relasjon har på opplevelse av trivsel, involvering og arbeidsmiljø. Men ut fra en moderat god gjennomsnittsscore på arbeidsmiljøfaktorer gir det ikke grunnlag til å påstå at lederatferden påvirker arbeidsmiljøfaktorer negativt i særlig stor grad.

4.1. Metodologiske betraktninger

To enkle spørreskjema kan ikke avspeile virkeligheten i detalj, men i beste fall gi en god indikasjon. I hvilken grad respondentene har svart ærlig kan man aldri vite, og en evt. motivasjon til å svare ut fra hensyn til kolleger eller leder er alltid en mulighet. I denne sammenheng er det kanskje mest relevant i forhold til ledervurdering der en arbeidstaker generelt ønsker å ha en god leder-medarbeider-relasjon.

De ulike svarkategoriene i QPSNordic 34+ inneholder alt fra 1 til 9 spørsmål og vil derfor ha ulik grunnthyngde i forhold til styrken i forklaringen av temaområde. Jeg er derfor forsiktig med å tolke de ulike svarkategoriene.

Jeg mener imidlertid at summen av 34 spørsmål kan si noe om trivsel, involvering og arbeidsmiljø.

4.2. Egne refleksjoner

Uten subjektive vurderinger basert på kunnskap om enheten, mener jeg denne oppgaven får liten verdi fordi det kun kan gis generelle anbefalinger basert på resultatene. Jeg påberoper meg ikke objektiv «sannhet», og nedenstående er subjektive vurderinger basert på personlige opplevelser i enheten jeg arbeider i.

Helseenheten som er undersøkt består av legekantoret med leger, sykepleiere og hjelpepleier. I samme kontorfellesskap arbeider jordmor 1x pr uke. Helsesøster og fysioterapeut har kontor i samme bygg, men ikke i sammenheng med legekantoret. Helsesøster og fysioterapeut arbeider selvstendig og blir ikke «styrt» av rutinene på legekantoret. Både helsesøster og fysioterapeut driver nesten en passiv form for selvledelse, der lederen ikke er spesielt delaktig. De ansatte treffes i lunchen hver dag, legekantoret har morgenmøte en gang pr. uke, og det er personalmøte ca. 1 gang pr. mnd.

Etter en gjennomgang av alle enheter i kommunen ble det tatt tak i ledelsesdelen, der ledere samles med jevne mellomrom for å diskutere ulike tema. Disse temaene er hovedsakelig administrative i forhold til kravene i ledelsesbeskrivelsen (se vedlegg 4, punkt 4.3). Diskusjon om personalledelse som f.eks. ros/ris, tilbakemelding, emosjonelle faktorer = kommunikasjon er ikke sentrale tema på ledersamlingene.

Min erfaring er at leder følger kommunens ledelsesbeskrivelse, de ansatte blir stort sett møtt med nøytralitet ved spørsmål som i all hovedsak blir positivt besvart. I motsetning til tidligere der prinsippet virket å være «si nei hvis du kan og ja hvis du må», er det nå stikk motsatt, men verken entusiasme eller negativitet er spesielt fremtredende hos leder.

Leder er generelt godt likt, vedkommende kommuniserer med alle, selv om det virker som om det ikke er jevnt fordelt mot alle. Dette kan trolig delvis forklares ut fra organiseringen der kontorleder har utvidet ansvar i forhold til de andre på legekontoret.

Jeg mener leder har potensiale som leder i forhold til personalledelsesmessige prinsipper. Det blir sjelden tatt «negative» avgjørelser i forhold til de ansatte. Det er også et meget godt miljø på arbeidsplassen. Konsekvensen av dette er at ledelsesstilen ikke får spesielt negative effekter på de ansatte. Det blir kommunisert og diskutert i lunchen om alle tenkelige tema, litt jobbrelatert, men mest på generell basis. Det er også generelt gode sosiale relasjoner i gruppen, der alle kommuniserer med alle. Det mener jeg er hovedårsaken til at følelsen av trivsel, involvering og arbeidsmiljø er på et moderat høyt nivå. Men jeg tror også at det er potensiale til enda høyere nivå på trivsel, involvering og arbeidsmiljø hvis det blir satt inn tiltak, og de blir fulgt opp over tid.

Totalt sett mener jeg noen sentrale punkter i forhold til ledelsesfunksjonen kan oppsummeres slik:

- Lederatferden er en blanding av aktiv, passiv og «la det skure» ledelse, der transaksjons og spesielt transformasjonsledelse synes å være for lite i fokus.
- Kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere bør bli bedre, og både tilbakemelding, ris/ros og emosjonelt samspill kan bli bedre.

- En del avgjørelser blir tatt uten å informere alle ansatte i enheten. Involvering og eierskap blir dermed periodevis neglisjert.
- Medarbeidersamtaler er ikke satt inn i et kontinuerlig system, både forberedelse, gjennomføring, og spesielt oppfølging av samtalen er mangelfull.

4.3. Forslag til tiltak/ forutsetninger for å lykkes

Resultatene fra undersøkelsen i denne oppgaven viste at leder-medarbeider-relasjonen var moderat. Score på trivsel, involvering og arbeidsmiljø var også moderat god. Dette alene gir ikke klare indikasjoner til spesifikke tiltak, men tiltak basert på økt/bedre kommunikasjon kan anbefales ut fra en leder-medarbeider-relasjon som burde vært bedre. Basert på subjektive vurderinger av enheten kan det anbefales spesifikke tiltak, men å basere tiltak på subjektiv vurdering alene er ikke heldig.

Kommunen jeg arbeider i har meget god økonomi og godt kvalifisert personell på alle nivå. Rammebetingelsene er dermed ikke en begrensende faktor, og det kan da legges vekt på personalmessige sider ved ledelsesfunksjonen. Dette er mulig hvis leder får mulighet til å fristilles fra tunge administrative oppgaver med økt tidsbruk på personalmessige saker.

Sosial og helsedirektoratet har gitt ut to hefter som omhandler kvalitet i helse og sosialtjenesten (Sosial og helsedirektoratet (2006/2007)). Den ene rapporten omhandler mer strategiske anbefalinger, mens den andre beskriver ledelse på flere plan, også den personalmessige siden. Basert på anbefalinger fra National Health Service fra England beskriver rapporten krav til ledere som ønsker å bli bedre ledere. Noen av punktene som blir oppgitt er bla. at:

Dyktige ledere med kunnskap om ledelse:

- Kommuniserer visjonen klart til medarbeidere og pasienter
- Engasjerer andre for å påvirke strategisk
- Bygger relasjoner med enkeltpersoner, grupper og på tvers av skillelinjer
- Utfordrer tankegang og oppmuntrer til fleksibilitet og innovasjon
- Utvikler andre, gir dem muligheter og oppmuntring
- Er pådriver for forbedring av resultater
- Viser selvinnsikt

Dette viser at utfordringene for lederen i kommunen jeg arbeider i ikke skiller seg spesielt ut fra hvilke anbefalinger denne rapporten gir. Hvis en relasjon skal endres i positiv retning, er den eneste måten økt kommunikasjon. Balansen mellom å støtte og utfordre medarbeiderne bør være tilstede, siden økt kommunikasjon hovedsaklig gjennom utfordringer trolig ville skapt negative emosjoner på lang sikt. Som tiltak for å øke kommunikasjonen har jeg valgt tre tiltak; ros/ris, tilbakemelding og emosjonelt samspill. Ros/ris og tilbakemelding er konkrete enkle virkemidler som trolig er enklere å arbeide med og sette igang, i forhold til emosjonelt samspill som er mer på et overordnet plan.

Hvordan tiltak skal gjennomføres i praksis er det ikke mulig å beskrive i detalj siden en leder må finne sin egen stil og tempo, men jeg har noen generelle tanker. For det første må slike tema taes opp i medarbeidersamtalen. Men også i andre sammenhenger med alle ansatte under fire øyne, slik at leder blir kjent med hver enkelt medarbeider om hva de tenker om ros/ris, tilbakemelding og sosialt samspill. Både hvordan, i hvilken grad og i hvilket omfang.

Jeg har ikke tro på en akutt revolusjon der en leder må spille en helt annen rolle enn den som er gjeldende. Men å ta små steg av gangen tror jeg er nyttig for å endre en stil. Emosjonelt samspill kan være krevende for noen, og kan kanskje umiddelbart virke skremmende. Ved å bli bevisst på hva det kan brukes til og erfare hvilke konsekvenser det kan føre til, tror jeg det er mulig å foreta en liten endring i positiv retning.

Ros/ris

De aller fleste arbeidstakere trenger både ros og bekreftelse på jobbprestasjon, men også personlig for å trives, utvikle seg selv, og for å prestere.

Hvis vi får ros og føler oss trygge og verdsatt, vil vi også være mer mottakelig for konstruktiv kritikk. Det er forsket på forholdet mellom ros og ris, der det optimale forholdet blir oppgitt til å være 3:1, dvs. tre positive kommentarer for hvert negative utsagn (Fredrickson og Losada, 2005). Positive kommentarer kan også påvirke forholdet mellom leder og medarbeidere ved at medarbeidere tåler mer og er mottakelig for konstruktiv kritikk.

Det er viktig med en balansert overvekt av ros, bekreftelse og støtte, siden for mye ros kan være negativt. Et forhold over 12:1 ros/ris har vist seg å redusere prestasjoner siden diskusjonen kan bli ensformig og lite reflektert (Fredrikson og Losada, 2005).

Å gi spesifikke og klare råd mht. ris og ros er ikke lett siden ledelse er en kompleks sak som krever at man bør meste ulike situasjoner og sammenhenger. God ledelse kan heller ikke læres via teorier, men må utprøves og erfares i praksis. Berg (2008, s. 174-175) angir også noen spørsmål som ledere bør tenke over.

1. Hvordan kan jeg på en enkel måte begynne å gi ros/ris?
2. Hva er jeg god til/mindre god til mht. å gi ros/ris?
3. Hva mener mine medarbeidere?
4. Hvordan kan jeg bli dyktigere?

Berg (2008, s. 168-172) angir regler for å gi ros/ris som er basert på Blanchard og Johnson (1982) og Sims og Lorenzi (1992) teorier. Jeg vil kun beskrive overskrifter i punktform siden jeg mener nærmere forklaring er unødvendig. De viktigste punktene som ledere bør tenke over og være bevisst på i forhold til å gi ros og ris er:

ROS

1. Er medarbeideren interessert i ros?
2. Målet med ros er å stimulere til ønsket adferd
3. Rosen skal gis umiddelbart
4. Rosen skal være presis og direkte
5. Ta en «psykologisk pause» for å se om rosen aksepteres
6. Rosen skal være berettiget
7. Rosen bør være berettiget av medarbeiderens kompetanse

RIS

1. Diskuter med medarbeiderne om de er interessert i ris
2. Formålet med risen er å forhindre at atferden gjentar seg
3. Risen skal gies umiddelbart
4. Vær presis og saklig

5. Ta en «psykologisk pause» for å se om risen aksepteres
6. Ris skal gies under fire øyne
7. Det skal ikke gis kollektiv ris

Tilbakemelding

Å gi tilbakemelding har mange likhetstrekk med å gi ris/ros, men det er også noen forskjeller. Tilbakemelding har til hensikt å hjelpe medarbeiderne til å fungere enda bedre ved å legge større vekt på læringsaspektet, mens ros/ris ofte har hovedvekt på evaluering av hva som er gjennomført (Berg, 2008). Konstruktiv tilbakemelding er avhengig av noen forutsetninger som bør være til stede. Enighet om de mål som skal nås, enighet om felles spilleregler for ønsket adferd, og leder/medarbeider bør kjenne hverandre som mennesker slik at de ikke sårer hverandre unødig (Berg, 2008).

Tilbakemelding kan gi ulike konsekvenser avhengig av hva og hvordan saker blir sagt. Berg (2008, s. 175) angir noen kommunikasjonsmåter og mulig konsekvens av disse, basert på arbeidene til Sims og Lorenzi.

En medarbeider som blir:

- møtt med kritikk, lærer å fordømme
- møtt med hån og latterliggjørelse, lærer å bli sky
- møtt med toleranse, lærer å bli tålmodig
- oppmuntret, får selvtillit
- rost, lærer å verdsette
- bifalt, lærer selvaktelse

I prinsippet er det relativt enkelt å gi tilbakemelding, men det er også ferdigheter som bør trenes på. Et godt generelt råd er å erstatte «hvorfor» med «hvordan» fordi hvorfor spørsmål ofte fører til forsvarsposisjon, mens hvordan spørsmål kan sette i gang refleksjon og analyse.

På samme måte som for ros/ris velger jeg å angi hovedpunkter for retningslinjer til hvordan tilbakemeldinger kan gis. Det er også basert på Berg (2008, s. 176-178) som igjen er inspirert av Moxon (1993) og Sims og Lorenzi (1992). Nedenstående punkter passer ikke alle, men er viktige punkter å reflektere over.

1. Sett deg inn i mottakerens situasjon. Tilpass din tilbakemelding til mottakers tenkemåte
2. Kommuniser enkelt, og gå rett på sak
3. Gå på sak, ikke person
4. Start med det positive
5. Fortell hva som faktisk har skjedd. Ikke sett «karakter» på det
6. Gi gjerne konkrete råd, men understrek at dette er din personlige mening
7. Ved negativ tilbakemelding: antyd alternative løsninger
8. Gi alltid mottakeren et valg
9. Tenk over hva den konkrete tilbakemeldingen du gir andre, sier om deg selv

Emosjonelt samspill

Ledere bør være bevisst over egen tanke, handle og væremåte og motivere medarbeiderne til å være det samme. Medarbeiderne kan benytte ulike former for logikk og fornuft i være og handlemåte, og hvis en leder skal lykkes er det nyttig å ha innsikt i hvordan medarbeiderne tenker. I forhold til ledelseslogikk beskriver Berg (2008) 4 ulike former; kunnskapslogikk, følelseslogikk, holdningslogikk og læringslogikk. Jeg har valgt å beskrive følelser fordi jeg mener det er mye å hente hvis ledere er mer bevisst på denne faktoren.

Hvis en leder ønsker å påvirke medarbeidere, er det nyttig å forstå andres følelser og hvordan disse kan forsterkes eller reduseres. Goleman (1998) hevder at 70-80% av menneskers atferd kan forklares ut fra følelser. Begrepet emosjonell intelligens som ble popularisert av Goleman blir også ansett som kjernen av lederskap (Goleman, Boyatzis og McKee, 2003).

Det er forsket på effekten av følelser og prestasjonsnivå og emosjonelt klima i grupper. McColl-Kennedy og Anderson (2002) fant at lederstilen hadde en direkte innflytelse på medarbeidernes opplevelse av frustrasjon og optimisme, der begge hadde innflytelse på prestasjonsnivået i hver sin retning.

Glasø og Einarsen (2008) undersøkte sammenhengen mellom jobbtrivsel, helseplager og leder-medarbeider-relasjon i forhold til emosjonell regulering, dvs. i hvilken grad ledere og medarbeidere uttrykker, undertrykker eller stimulerer følelser under samhandling. Resultatene viste bla. at dårlig leder-medarbeider-relasjoner/ lav jobbtrivsel førte til mindre uttrykk av følelser og økt grad av undertrykkelse/forstillelse. Økt emosjonell regulering i form av undertrykkelse/ fortielse hang også sammen med økt rapportering av subjektive helseplager.

Glasø og Einarsen (2006) undersøkte affekter som ledere og medarbeidere opplevde under samhandling basert på data fra 270 ledere og 542 medarbeidere fra offentlig og privat sektor. Resultatene viste at leder-medarbeider-relasjon var påvirket av både positiv og negativ affekt som både emosjoner, stemninger og vurderinger. Affektene ble klassifisert i 4 ulike kategorier som var ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse og utilpasshet. De tre siste faktorene ble knyttet opp mot dårlig kvalitet på forholdet til lederen og dårlig jobbtrivsel. Ivaretakelsesfaktoren var knyttet opp mot godt forhold til leder og høy jobbtrivsel. Ivaretakelsesfaktoren besto av affekter som: tilfreds, glad, vel, begeistret, likt, lykkelig, inspirert, anerkjent, forventningsfull, interessert, respektert, verdsatt, takknemlig og ivaretatt.

Det bør være et mål for leder at ivaretakelsesaffekter oppnås i tillegg til å dempe evt. frustrasjon, krenkelse og utilpasshet. Her må leder kjenne medarbeiderne, og skal dette skje er kommunikasjon hovedpunktet.

I denne oppgaven har jeg beskrevet tre spesifikke områder med ros/ris, tilbakemelding og emosjonelt samspill. Hvis det blir tatt tak i disse faktorene har jeg tro på at transformasjonsledelse kan bli mer fremtredende. Dette kan gi økt mulighet for bedre leder-medarbeider-relasjon og enda bedre opplevelse av trivsel, involvering og arbeidsmiljø.

LITTERATURLISTE

- Asgari, A., Silong, A., D., Ahmad, A., Sama, B., A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*. Vol.23 No.2, 227-242.
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Universitetsforlaget 3. utg.
- Boies, K., Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Dallner, M., Elo, A.-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad A, Orhede E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for Psychological and Social Factors at Work*. Helsinki: Finnish Institute for Occupational Health.
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, 6, 4, 479-490.
- Dansereau, F., Graen, G., Hage, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13, 1, 46-78.
- Det kongelige helse og omsorgsdepartementet. *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. St.meld. nr. 47 (2008–2009).
- Fredrickson, B.L., Losada, M.F. (2005). *Positive affect and the complex dynamics of human flourishing*. *Am Psychol*. Oct;60(7):678-86.
- Furunes, T., Mykletun, R.J. (2007). *På godfot med sjefen: Har norske lærere gode relasjoner til sin leder?* En validering av måleinstrumentet LMX-7. Universitetet i Stavanger.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Glasø, L., Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 561-581.
- Glasø, L., Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 17, Issue 4 December 2008, 482-500.
- Goffee, R., Jones, G. (2006). The art of Followership. *European Business Forum, Summer*, 25, 22-26.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Gupta, V., Krishnan, V. R. (2004). Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange. *South Asian Journal of Management* July-September, 11 (3), 7-20.
- Howell, J. M., Hall-Merenda, K., E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 5, 680-694.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Krishnan, V.R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 10, No. 1, 14-21.
- Lindström, K., Dallner, M., Elo, A.L., Gamberale, F., Knardahl, S., Skogstad, A., Ørhede, E. (1997). *Review of Psychological and social factors at work and suggestions for the General Nordic questionnaire (QPS Nordic)*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- McCull-Kennedy, J. R., Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Pelled, L. H., Xin, K. R. (1997). Birds of Feather: Leader-Member Demographic Similarity and Organizational Attachment in Mexico. *Leadership Quarterly*, 8 (4), 433-450.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999) Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 1, 63-113.
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, K., Elo, A.L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Ørhede, E. (2001). *Brukerveiledning. QPSNordic. Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid*. STAMI-rapport Årg. 1, nr. 2.

Sosial og helsedirektoratet (2006). *...og bedre skal det bli! Bli med å forme morgendagens sosial- og helsetjenester*. Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten, innsatsområdet forbedre ledelse og organisasjon. Arbeidsgruppens anbefalinger til delmål og tiltak.

Sosial- og helsedirektoratet (2007). *Praksisfeltets anbefalinger for å oppnå god kvalitet på tjenestene i sosial- og helsetjenesten*. IS-1502.

Statens forvaltningstjeneste (1997). *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus*. Norges offentlige utredninger. NOU: 2. Statens trykking, Oslo 1997.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organisations*. Sixth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

VEDLEGG 1: LMX-7

Spørsmål og svaralternativer som inngår i LMX-7₁ Spørsmål til medarbeidere LMX-7

	Slett ikke 1	I liten grad 2	I noen grad 3	I stor grad 4	I svært stor grad 5
1 Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	☐	☐	☐	☐	☐
2 Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	☐	☐	☐	☐	☐
3 Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	☐	☐	☐	☐	☐
4 I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	☐	☐	☐	☐	☐
5 I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans / hennes egen bekostning?	☐	☐	☐	☐	☐
Vennligst ta standpunkt til følgende påstand:					
	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
6 Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede?	☐	☐	☐	☐	☐
	Ekstremt lite effektivt	Lite effektivt	Av og til effektivt	Vanligvis effektivt	Ekstremt effektivt
7 Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	☐	☐	☐	☐	☐

1 Skalaen LMX-7 er oversatt av T. Furunes fra Graen and Uhl-Bien (1995).

QPSNordic 34+

Besvarelse av spørreskjemaet

På følgende sider vil du finne spørsmål og påstander om arbeidet ditt og organisasjonen du arbeider i. Formålet med spørreundersøkelsen er å samle informasjon som behøves for å utvikle og forbedre din arbeidssituasjon og arbeidsmiljøet.

Ta den tiden du trenger for å svare. Du avgir svar på de fleste spørsmålene ved å sette en sirkel rundt det svaralternativet som passer best med din oppfatning.

For eksempel:

	Meget sjelden eller aldri	Nokså sjeldent	Noen ganger	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid
1. Må du skynde deg for å få arbeidet ditt gjort?	1	2	3	4	5

BAKGRUNNSPØRSMÅL

A1. Fødselsår _____ A2. Kjønn Mann 1 Kvinne 2 A3. Yrke (yrkestittel) _____ A4. I hvilken avdeling/seksjon/enhet arbeider du? _____	A5. Er ditt ansettelsesforhold: Permanent hos din nåværende arbeidsgiver..... 1 Midlertidig..... 2 A6. Er du ansatt hos annen arbeidsgiver? Ja 1 Nei 2 A7. Har du lederansvar? Ja 1 Nei 2
--	--

	Sp.nr. i QPS Nordic		Meget sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid
1.	12.	Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hoper seg opp?	1	2	3	4	5
2.	15.	Har du for mye å gjøre?	1	2	3	4	5
3.	18.	Er arbeidsoppgavene for vanskelige for deg?.....	1	2	3	4	5
4.	25.	Utfører du arbeidsoppgaver som du trenger mer opplæring for gjøre?.....	1	2	3	4	5
5.	26.	Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?.....	1	2	3	4	5
6.	27.	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?.....	1	2	3	4	5
7.	38.	Er det fastsatt klare mål for din jobb?.....	1	2	3	4	5
8.	40.	Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben?.....	1	2	3	4	5
9.	43.	Mottar du motstridende forespørsler fra to eller flere personer?.....	1	2	3	4	5
10.	46.	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	1	2	3	4	5
11.	47.	Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?.....	1	2	3	4	5
12.	48.	Kan du selv bestemme når du skal ta pauser?.....	1	2	3	4	5
13.	53.	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	1	2	3	4	5
14.	54.	Vet du hva slags oppgaver du kan få en måned frem i tiden?	1	2	3	4	5
15.	59.	Går det rykter om forandringer på din arbeidsplass?.....	1	2	3	4	5
16.	68.	Er du fornøyd med din evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet?.....	1	2	3	4	5
17.	72.	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine kollegaer?.....	1	2	3	4	5
18.	73.	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste sjef?.....	1	2	3	4	5
19.	78.	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?.....	1	2	3	4	5
20.	84.	Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å delta i viktige avgjørelser?.....	1	2	3	4	5
21.	86.	Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?.....	1	2	3	4	5

Sp.nr. i QPS Nordic		Svært lite eller ikke i <u>det hele tatt</u>	<u>Nokså lite</u>	<u>Noe</u>	<u>Nokså meget</u>	<u>Svært meget</u>
22.	80. Føler du at du kan stole på at venner og familie vil støtte deg hvis det blir vanskelig på jobben?..... <i>Hvordan er klimaet i din arbeidsenhet?</i>	1	2	3	4	5
23.	93. Oppmuntrende og bemyndigende.....	1	2	3	4	5
24.	95. Avslappet og behagelig.....	1	2	3	4	5
25.	96. Stivbent og regelstyrt.....	1	2	3	4	5
26.	113. Setter du pris på å være medlem av arbeidsgruppen?.....	1	2	3	4	5
27.	115. Er gruppen din dyktig til å løse problemer?.....	1	2	3	4	5
28.	98.. Blir de ansatte oppmuntret til å tenke ut måter for å gjøre tingene bedre på, på ditt arbeidssted?.....	1	2	3	4	5
29.	99. Er det god nok kommunikasjon i din avdeling?.....	1	2	3	4	5
30.	79.. Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskollegaer?.....	1	2	3	4	5
31.	100. Har du lagt merke til om menn og kvinner blir behandlet ulikt på arbeidsstedet ditt?	1	2	3	4	5
32.	101. Har du lagt merke til om eldre og yngre arbeidstakere blir behandlet ulikt på arbeidsstedet ditt?	1	2	3	4	5
33.	102.. Får du belønning for velgjort arbeid i din bedrift/virksomhet (penger, oppmuntring) ?.....	1	2	3	4	5
34.	104. Hvor meget er ledelsen i din bedrift/virksomhet opptatt av den ansattes helse og velvære?.....	1	2	3	4	5
35.	Jeg liker å være opptatt av jobben min mesteparten av tiden.	1	2	3	4	5
36.	Den største tilfredsstillelsen i mitt liv kommer fra jobben.	1	2	3	4	5
37.	<i>"Stress" innebærer en situasjon der en person føler seg anspent, urolig, nervøs, eller engstelig, eller ikke er i stand til å sove om natten, fordi hans eller hennes tanker er opprørt hele tiden.</i> Føler du denne typen stress nå for tiden?	Ikke i det hele tatt	Bare litt	Til en viss grad	Nokså mye	Svært mye

VEDLEGG 3: Datamatrise for LMX-7 og QPSNordic 34+

LMX Score	1	2	3	4	5	Snitt
Spm. 1		3	3	2		2,88
Spm. 2			7	1		3,13
Spm. 3			5	3		3,38
Spm. 4			4	4		3,5
Spm. 5		1	7			2,88
Spm. 6			4	3	1	3,63
Spm. 7	1	1	2	3		2,63
Snitt						3,14

QPS Score	1	2	3	4	5	Snitt
Jobbkraft (4)						
Spm. 1		3	3	2		2,88
Spm. 2		1	6	1		2,5
Spm. 3		3	4	1		2,75
Spm. 4		1	1	4	2	3,88
Snitt						3,00

Rolle, forventninger (3)						
Spm. 8			1	6	1	4
Spm. 9			3	3	3	4,5
Spm. 10	2	2	3	1		2,39
Snitt						3,63

Kontroll i arbeidet (6)						
Spm. 5			2	2	4	4,25
Spm. 6				7	1	4,13
Spm. 10	2	1	4	1		2,63
Spm. 11		2	2		4	3,75
Spm. 12		3		2	3	3,63
Spm. 13			5	1	2	3,63
Snitt						3,67

Forutsigbarhet (2)						
Spm. 14			2	5	1	3,88
Spm. 15		1	4	2	1	3,38
Snitt						3,63

Mestring (1)						
Spm. 16			1	7		3,88

Sosialt samspill (2)						
Spm. 17			1	4	3	4,25
Spm. 29			2	4	2	4
Snitt						4,13

Ledelse (4)

Spm. 18			4	1	3	3,88
Spm. 19		3	3	2		2,88
Spm. 20		3	3	2		2,88
Spm. 21	1	2	2	3		2,88
Snitt						3,13
	1	2	3	4	5	Snitt

Organisasjonskultur (9)

Spm. 22				7	1	4,13
Spm. 23				7	1	4,13
Spm. 24				5	3	4,38
Spm. 27		3	2	4		3,5
Spm. 28			5	3		3,38
Spm. 30					8	5
Spm. 31				1	7	4,88
Spm. 32	3	2	3			2
Spm. 33		3	3	1	1	3
Snitt						3,82

Grupparbeid (2)

Spm. 25				4	4	4,5
Spm. 26			1	7		3,88
Snitt						4,19

Gjennomsnitt

$$(3 + 3,63 + 3,67 + 3,63 + 3,88 + 4,13 + 3,13 + 3,82 + 4,19) / 9 = 3,68$$

VEDLEGG 4: Stillingsomtale for ledere i kommunen

STILLINGSOMTALE TITTEL: Tenesteleiar ST. KODE 9451

Namn

1 Føremålet med stillinga:

- 1.1. Leie eininga si administrative verksemd, slik at den kan fylle oppgåvene som følgjer av lovverk, sentrale avtaler, politiske vedtak og kommunale retningslinjer.
- 1.2 Tenesteleiar skal ha eit eigarforhold til økonomiplan og budsjett som styringsverktøy og saman med medarbeidarane sine bli ansvarlege for tenesteproduksjon og økonomistyring/ Dette inneber
 - Utvikling av tenestområdet
 - Kompetanse
 - Tenesteproduksjon
 - Samarbeid
 - Oppnå god utnytting av ressursane - økonomiske og personalmessige
 - Avgjerder vert tekne nærast brukar av tenesta
 - Sjå heilskapleg på det kommunale tenestetilbodet
 - Tverrfagleg samarbeid
 - Halde seg til lover og forskrifter som gjeld samt politiske og administrative vedtak som er fatta.
 - Sikre at tenestområdet sin økonomi, plan- og budsjettarbeid er i samsvar med lover og regelverk og at arbeidet vert utført innan dei rammer og vilkår som går fram av vedtak som er fatta.
- 1.3 Sikre at dei folkevalte blir gjevne eit best muleg grunnlag for å fatte vedtak
- 1.4 Sikre utvikling og gjennomføring av overordna mål og strategiar for driftseininga

2 Stillinga si plassering i organisasjonen:

Rådmannen er tenesteleiar sin næraste overordna. Tenesteleiar vert tilsett av rådmannen.

3 Ansvarsområde for stillinga:

Tenesteleiaren har:

3.1 Leiaransvar

- Har ansvar for årleg å utvikle ein verksemdsplan for tenestområdet
- Har ansvar for å utvikle godt samarbeid på tvers av tenestemåla for å få eit best mogleg tenestetilbod
- Har ansvar for å leie, organisere og koordinere aktivitetane innan eige tenestemåle, slik at tenestområdet handlar som ei samordna eining
- At driftseininga til kvar ei tid er rasjonelt og føremålstenleg organisert
- Ansvar for å utvikle eigen organisasjon ut frå ei brukarorientert tilnærming
- Ansvar for å utarbeide serviceerklæringar

3.2 Fagansvar

- Tenesteleiaren har ansvar for at sakshandsaminga (administrativt og politisk) som vert gjort i driftseininga er i samsvar med dei lover, reglar og rutiner som gjeld
- Tenesteleiaren har ansvaret for at tenestene i driftseininga er tilpassa brukarane sine behov innan dei rammer/vedtak som er gjevne
- Tenesteleiaren har ansvar for at driftseininga gjennomfører sin del av tenesteytinga i samsvar med gjeldande lover (også særlover), forskrifter, økonomi-, og delegasjonsreglement

- Tenesteleiaren har ansvar for at nye arbeidsmåtar og nytt teknisk utstyr og teknologi innan gjevne økonomiske rammer, blir tatt i bruk for å betre tenesteytinga

3.3 Økonomiansvar

- Disponerer rammebudsjettet for tenestekområdet (ink. lønsmidlar) innafør gjevne fullmakter med dei føresetnadene som er vedtekne i budsjettet og økonomiplan
- Har ansvaret for å iverksetje naudsynte tiltak for å nå dei måla som er sett i budsjettet, økonomiplan og eigen verksemdplan
- Tenesteleiaren har ansvar for at driftseininga gjennomfører sin del av økonomiforvaltninga i samsvar med gjeldande lover, forskrifter, økonomi-, og delegasjonsreglement

3.4 Personalansvar

Tenesteleiar har ansvar for

- At personalpolitikken i driftseininga blir gjennomført i samsvar med gjeldande lover, forskrifter, avtalar og kommunale rutiner/retningslinjer
- Leing og utvikling og forvaltning av personalressursane i driftseininga
- HMS-arbeidet i driftseininga

3.5 Tenesteleiaren har ansvar for at dei oppgåvene rådmannen pålegg driftseininga blir gjennomført

4 Hovudoppgåver for stillinga

4.1 Leiaroppgåver:

- Utvikle verksemdsplan for tenestekområdet
- Leie, organisere og koordinere aktivitetane innan eige tenestekområde
- Organisering/utvikling av driftseininga
- "Teambuilding"/samhandling innad i eininga og på tvers av driftseiningane.
- Skape eit godt arbeidsmiljø og arbeidsklima for dei tilsette
- Utarbeide sin del av årsmeldinga innan gjevne retningslinjer

4.2 Fagoppgåver:

- Fatte administrative vedtak innan fagområda som er delegert til driftseining
- Skrive saksframlegg til politiske utval innan fagområda som er delegert til driftseining
- Gje tenesteyting til brukarane etter dei kriteriar og rammer som er gjevne

4.3 Økonomioppgåver:

- Utarbeide sin del av framlegg til økonomiplan med mål for ansvarsområdet etter gjevne retningslinjer.
- Utarbeide sin del av framlegg til årsbudsjett med mål for ansvarsområde etter gjevne retningslinjer og innan gjevne rammer.
- Total ansvar for tildelt økonomisk ramme.
- Målstyre og resultatvurdere nivået på tenesta. Aktivitet i høve tilressursramma. Iverksetje naudsynte tiltak for å nå dei måla som er sett i budsjettet, økonomiplan og eigen verksemdplan.
- Avviksrapportere etter mål og periodisert budsjett.
- Økonomirapportering

4.3 Personaloppgåver:

Dagleg personalarbeid

- Utforme føremålsorienterte stillingsomtalar som innheld funksjns og ansvarstilhøve for dei tilsette i eininga.
- Utarbeide årleg opplæringsplan for dei tilsette i eininga
- Skrive saksframlegg i personalsaker
- Rekruttering og tilsetjing i samsvar med delegasjonsreglement og subdelegasjon frå rådmann.
- Avgjere delegerte arbeidsoppgaver innan personalområdet
- Avgjere permisjonssøknader i samsvar med vedtekne retningslinjer
- Konfliktløysing
- Gjennomføre årlege medarbeidersamtalar
- Systematisere tiltak som skal sikre og dokumentere at aktiviteten blir utøvd etter lov/forskrift. HMS
- Setje mål for helse- miljø- og sikring for verksemda på same måte som driftsområdet med resultatforventning.
- Rapportering innan personalområdet

4.4 Utgreie/utføre oppgåver pålagt av rådmannen

5 Ideelle kvalifikasjonskrav:

Personlege eigenskapar:

- Visjonær - sjå moglegheiter
- Gode samarbeidsevner
- Evne til å lytte og kommunisere
- Ærleg
- Vise engasjement
- Må kunne ta avgjerdsler
- Må kunne arbeide målretta
- Ha evne til å koordinere
- Må kunne delegere
- Vere teambyggjar
- Må vere løysings- og handlingsorientert

Utdanning:

- Relevant utdanning frå høgskule/universitet og relevant praksis

6 Kriterie for vurdering av utføring av jobben

Jfr. underskreven leiaravtale

Godkjent av: Dato:

Arbeidsgjevar Arbeidstakar



Forsidefigur:

http://api.ning.com/files/kNiPnyJfgKQ7jeX0oxD*CrEAAIoRIG03ugl-kPtBCVBXaD-0xmizkNcgVxMTmWzWQzkDWpBSDv4QokvoHtAxwVnqFKwebpx8/Leader1.jpg

Baksidefigur:

http://3.bp.blogspot.com/_4hnpIvVsUt0/R-WQ61klidl/AAAAAAAAABs/bs9meVSI1qM/s320/Leadership-Pyramid.jpg