

# Frå vernepleiar til leiar

Foto:  
Peter Magnus

Eg er vernepleiar. Og leiar. Vernepleiarar har kompetanse om kommunikasjon, etikk, samarbeid, rettleiing, evaluering, endring, med meir (UFD 2005, s. 5). Er denne kompetansen også relevant i rolla som leiar? Og korleis kan den i så fall nyttast for å utvikle godt leiarskap?

I denne artikkelen vil eg prøve å vise korleis vernepleiarar kan fylle rolla som leiar på ein slik måte at medarbeidarane kan oppleve trivsel, og utvikling, samstundes som heile personalgruppa arbeider saman om å nå felles visjonar og mål. I løpet av mi yrkeskarriere har eg hatt ulike rollar som medarbeidar og i ulike leiarstillingar. Gjennom dei ulike jobbane eg har hatt både som ufaglært og som vernepleiar, har eg sett leiarskap frå ulike perspektiv, og har fatta interesse for korleis dette påverkar kvaliteten på arbeidet som vert utført. Dette arbeidet består i å samarbeide med, og gi tenester til andre menneske, i form av komplekse prosessar med store krav til kompetanse, kreativitet og fagleg skjønn.



Bernt Fjordheim er vernepleiar og FO godkjent rettleiar. Han har vidareutdanning i *Aldring og psykiske lidelser hos personer med utviklingshemming* og *Veiledningspedagogikk*. Han arbeider som assisterande einingsleiar i Eining for funksjonshemma i Lindås kommune.

*Svein og Trine er på bytur. Svein har fått hjelp av Trine til å kjøpe seg nye klær, og dei har vore på kafé. No er dei på veg til bussen for å reisa tilbake til der Svein bur og Trine jobbar. Plutselig stoppar Svein, peikar i motsatt retning av busstoppet og gestikulerar ivrig. Trine skjønner ikkje kva han seier, men forstår at det er noko han vil vise henne. Det er kort tid til bussen går, og arbeidstida til Trine nærmar seg slutten. Svein står på sitt og prøver å dra ho med seg tilbake. Trine tenkjer seg fort om, så bestemmer ho seg for å finne ut kva Svein prøver å formidle. Han drar og leier henne tilbake eit kvartal, og rundt eit hjørne, - og då forstår ho det; han vil inn på eit konditori og kjøpe bollar. Svein elsker bollar. Trine er litt usikker på kva som er rett, dette var egentleg ikkje ein del av planen i dag, og dei har jo nett vore på kafé. Trine nølar litt, men gir han lommeboka. Dei går inn på konditoriet og Svein får ein varm og duftande skillingsbolle i ein pose, som han stolt viser fram til forbipasserande mens dei småspring saman til busstoppet.*

Kven leier kven her? Som me ser er både det å leie og å verte leia aktive handlingar. Trine leier Svein mot busstoppet. Deretter leier han Trine tilbake, og ho lar seg leie. Til slutt lar han seg villig leie av Trine til busstoppet. Denne form for leiing, eller turtaking om du vil, finn vi alle stader der menneska møtest, også i arbeidslivet.

Gjennom ulike historier vil eg vise utfordringar ein kan møte som leiar, og kome med nokre tankar og refleksjonar om korleis ein kan arbeide for at desse møta mellom leiar og medarbeidar og mellom tenesteytar og tenestemottakar skal verta best mogeleg, og medverke til

tenester med høg fagleg kvalitet. Hovudpersonane i desse historiene er Svein, som bur i eit hus der det kjem personar for å hjelpa og rettleia han og dei andre som bur der, og Kjersti, som nettopp er tilsett for å leie desse gode hjelparane. I tillegg møter me tilsette i personalgruppa i bufellesskapet. Og mi rolle i desse historiene? Eg har fått i oppdrag å vere rettleiar og mentor for Kjersti.

### **Bollar og aviser – ei leiarutfordring**

Kjersti, som er ny avdelingsleiar i bufellesskapet der Svein bur, har bede om ein samtale med meg for å få rettleiing og råd i høve til utfordringar i den nye jobben. Kjersti har ikkje vore leiar før, men har lang erfaring som vernepleiar andre stader. Ho har god kompetanse på arbeid med personar med ulike funksjonsvanskar, og i å drive fagleg rettleiing.

I første møtet med meg fortel ho om eit møte i personalgruppa der ei av sakene som kom opp, handla om Svein. Eg har tidlegare jobba der Svein bur, og kjenner difor litt av historia hans. Svein likar å kjøpe bollar; skillingsbollar, sommarbollar, og ulike søte kaker – og aviser. Han kan riktig nok ikkje lese, og har problem med å ete bollar. Mange vil vel kalle Svein for ein samlar. Men i staden for å samle på frimerke, sko, kulepennar, CD'ar og liknande som andre samlar på, likar Svein å samle på bollar og aviser. I motsetnad til mange andre samlarar eg kjenner, er Svein mykje flinkare å kaste ting. Bollar vert gamle og tørre, og aviser tar stor plass, og Svein kan vere med på å kaste det gamle visst han får kontrollere dette sjølv. Sa eg at Svein har ei utviklingshemming?



Downs Syndrom? Dette har for så vidt ikkje noko med denne forteljinga å gjere, det som er viktig er at han treng hjelp i kvardagen og at det jobbar folk i det huset han bur i. Dei som jobbar der Svein bur er snille og hjelpsame, og ønskjer at han skal ha det bra. Problema oppstår når Svein og hjelparane ikkje er einige om kva som er bra. Nokre av hjelparane synest at ein ikkje skal kjøpe mat berre for å kaste den ei veke etterpå. Det vert ein del søl, og gamle bollar er både usundt og uhygienisk? For mange gamle aviser gjer at det vert litt

rotete i den fine stova. Kanskje hadde det vore betre å bruke pengar på andre ting enn bollar som ikkje vert ete og aviser for ein som ikkje kan lese? Men Svein vert glad av å kjøpe bollar og aviser. Han likar å gå på butikken, og kanskje minner dette han om slik det var før. Når han var på besøk eller fekk besøk av far, kosa dei seg med bollar og faren kjøpte alltid aviser.

Kjersti har altså nettopp vore med på sitt første personalmøte i den nye jobben, og fortel meg om ei av sakene som kom opp der:

*Berit, som er ei av dei som har jobba lengst i bufellesskapet, ønskte å diskutere situasjonen kring Svein. Ho klagar over at det alltid flyt av rot, klede, aviser og halvetne bollar. Ho meiner alle må ta i eit tak og få orden på dette. Sjølv orkar ho ikkje å sjå på kaoset, og går i gang med å rydde når ho er saman med Svein om ettermiddagane. Ho passar på å kaste dei gamle bollane når han ikkje ser det. Andre meiner at det er ille at han kjøper mat som berre vert kasta, og at han brukar pengar på aviser. Dei meiner óg at fokuseringa hans på bollar og aviser har vorte verre med tida. Trine som også er vernepleiar, er primærkontakten til Svein. Ho meinte at situasjonen må vurderast grundig før eit tiltak vert sett i verk. Ho har merka at Svein vert stressa og lei seg når nokon ryddar og kastar utan å spørje om det er greitt. Ho meiner at han sjølv skal bestemme korleis han skal ha det i bustaden sin, og at dei heller skal prøve å avtale at dei får lov til å hjelpa han med å ivareta grunnleggjande hygiene.*

*Kjersti lytta til alle som uttalte seg, og merka at alle venta på at ho skulle «skjære gjennom» og kome med ei løysing. Ho var freista til å kome med råd om korleis dei bør opptre når dei er saman med Svein. Men i staden prøvde ho å stilla ein del spørsmål om kva som eigentleg er problemet, og kven sitt problem dette rotet eigenleg er. Ho merka at nokre nesten vert provosert. Problemet er jo rot, hygiene og sløsing med mat og pengar. Trine tok poenget og peika på at Svein ikkje ser ut til å bry seg, men at det er dei tilsette som synest dette er vanskeleg. Kjersti avsluttar med å foreslå at dei vurderar tenestetilbodet til Svein, og snakkar med pårørande og hjelpeverje for dei bestemmer seg for noko.*

Kjersti pustar ut, ho er raud i kinna og stemma skjelv litt. Å fortelja om møtet får fram igjen kjenslene frå det krevjande møtet. På møtet opplevde ho mange motstridande forventingar. Skepsis, motstand og mistillit, men også forståing og støtte. Nokre venta eit svar på korleis dei skulle opptre i høve til Svein, og andre meinte at dei sjølv hadde det rette svaret. Fleire av dei tilsette var tause då saka vart diskutert. Ho opplevde at ho ikkje hadde hatt kontroll og at ho ikkje meistra å leie møtet på ein god måte. Ho vurderte det slik at ho ikkje hadde nok kjennskap til saka til å ta ei avgjerd. Ho meiner også at for å finne ei løysinga som skal fungere godt, må det vera ei felles forståing for problemet og oppslutning om den løysinga dei til slutt vel. I tillegg må Svein sine meiningar ivaretakast, og pårørande/hjelpeverje verte høyrd. Ved å kjøpe seg meir tid, kan ho gjere seg meir kjent med Svein og Svein sine pårørande, dei tilsette og kulturen på arbeidsplassen.

Eg støttar Kjersti i at dette er ein vanskeleg situasjon og at det å handtere personane i personalgruppa er ei av dei, eller kanskje den aller vanskelegaste delen av det å vere leiar. Eg gir også uttykk for at eg meiner ho gjorde ho kloke vurderingar og val, trass i at ho kjende seg uttrygg. Ved å utsetje ei eventuell avgjerd om korleis dei skal møte Svein i denne saka, får ho kommunisert sine verdiar og haldningar. Ho vel å ikkje kome med ferdige løysingar, og viser at ho ønskjer innspel og deltaking frå alle involverte. Ho ønskjer å lytte til alle før tiltak vert sett i verk, sjølv om ho har erfaring og kunnskap som gjer at ho kanskje kunne



kome med ei god løysing. Ho ønskjer å ivareta sjølvbestemming og brukarmedverknad. Svein må få leve slik han vil dersom det ikkje er til skade for han sjølv eller andre. Ho ønskjer å gjere seg kjent med Svein og korleis han likar å ha det, og ved å innhente synspunkt frå hjelpeverje og pårørande. I tillegg er ho opptatt av å få oversikt over heilskapen, å sjå kva som er mogeleg å få til ut frå dei ressursar som finst, og korleis haldningar og kultur i bufellesskapet påverkar tenesteytinga.

På spørsmål om korleis ho vil gå fram vidare, svarar Kjersti at ho vil bruke tid saman med Svein, verte kjend med han og prøve å forstå kva som er viktig for han. Ho vil skaffe seg informasjon om korleis hjelpeverje og pårørande meiner han skal ha det. Og ho vil vere til stades i bufellesskapet saman med medarbeidarane, arbeide saman med dei og snakke med dei for å utvikle gode relasjonar, og å gjere seg kjend med kulturen i bufellesskapet.

### **Kva er leiing?**

Leiging i arbeidslivet er i utgangspunktet å få andre til å utføre eit arbeid, å arbeide gjennom andre. Dei fleste definisjonar peikar på at leiing er ein prosess der ein skapar struktur og utviklar strategiar (Høst 2009, s. 9), påverkar, rettleiar, legg til rette og skapar relasjonar (Martinsen 2005, s. 12). Men moderne leiing av verksemdar med tilsette som har erfaring og høg kompetanse, er meir enn dette. Som leiar deltar ein i mindre grad i den direkte tenesteproduksjonen, men arbeider for å leggje alt til rette for at dei som skal utføre oppgåvene får jobbe mest mogeleg effektivt og bruke kompetansen sin.

Nordhaug, Hildebrandt og Brandi argumenterar for at framtidretta leiing er

*å skape mening, rammer og rom som gjør det mulig for den enkelte medarbeider å utnytte sin kunnskap og erfaring, og realisere sitt potensial og sin kreativitet på en måte som bringer virksomheten i retning av en tydelig visjon, og som gir den enkelte medarbeider livskvalitet* (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2008, s. 14).

Medarbeidaren vert her ikkje berre sett på som eit middel for å nå eit mål. Livskvalitet saman med realisering og utvikling av seg sjølv som fagperson, er eit mål i seg sjølv. For at oppgåvene skal vere meningsfulle og motiverande for medarbeidarane, må dei sjølv ta del i prosessen med å utarbeide visjon og mål for verksemda (Lange 2009, s. 26). Målet for til dømes eit bufellesskap er i tillegg til føringar i lovverk og overordna mål i organisasjonen eller kommunen, basert på den einskilde bebuar sitt mål og livsprosjekt. For å ivareta denne heilskapen, er det heilt avgjerande at dei som kjenner kvar einskild bebuar er deltakande i utforminga av mål og tenester.

Innanfor nyare leiarteori skil ein mellom to hovudfunksjonar, styring eller administrasjon, og leiarskap. Styring eller administrasjon har med den kvantitative delen av leiing å gjere og handlar om å planleggje, måle og kalkulere. Leiarskap er den kvalitative delen av leiing og handlar om mellommenneskelege aktivitetar, som samhandling, kommunikasjon og motivasjon (Mac 2007, s. 21). Fokuset har i nyare tid særleg vore på leiarskap og korleis ein

kan skape vilkår slik at medarbeidarane i stor grad leier seg sjølv. Dette krev at leiarar har menneskeleg innsikt, kjennskap til medarbeidarane, og kva som motiverar og inspirerer den einskilde. Leiing er ein relasjonell prosess som føregår mellom to eller fleire, der deltakarane er avhengig av og påverkar kvarandre gjensidig. Det er dette Spurkeland omtalar i poetiske vendingar som «... det gåtefulle spenningsfeltet mellom to individer» (Spurkeland 2009, s. 15).

### Ny som leiar

Mange nye leiarar ser for seg at dei største utfordringane vert å skaffe seg oversikt over organisasjonen og å lære seg alle dei ulike administrative oppgåvene. Haaland og Dale skriv at for dei fleste er det å takle andre menneske den største og vanskelegaste utfordringa (Haaland og Dale 2008, s. 22). Rollar og forventningar vert endra, og ein får eit nytt perspektiv på oppgåvene. Relasjonar vert endra og det ein seier og gjer vert oppfatta på ein heilt annan måte enn før. Dei beskriv dette som eit skifte av identitet.

Ein av grunnane til at ein får ei leiarstilling, er nettopp på grunn av fagkompetansen ein har. Sentrale faglege oppgåver er her rettleiing og koordinering av arbeidet, i tillegg til sosiale oppgåver som å støtte og å motivere. I ein mellomleiarstilling med ansvaret for utøving av den faglege aktiviteten i ein organisasjon, må leiaren difor ha god kunnskap om fagområdet og korleis arbeidet bør utførast (Jacobsen og Thorsvik 2008, s. 384). Kjersti gjekk frå eit trygt tilvære som dyktig og trygg vernepleier, til ein

utfordrande rolle som leiar der må tileigne seg ny kompetanse og gjere seg nye erfaringar. Som så mange andre i liknande situasjonar opplevde ho å gå frå «ekspert» til nybegynnar over natta. Haaland og Dale peikar på at læring av leiarskap skjer gjennom praksis. Det vert forventa at ein handlar og tar avgjerder, noko som fører til at ein gjere feil. Men ved å vere open og audmjuk, og å lytta til andre sine synspunkt, kan ein gjennom erfaringar og refleksjon gå frå å vere nybegynnar, til å verte kompetent i den nye rolla som leiar (Haaland og Dale 2008, s. 29).

Ut frå eigen praksis og frå rettleiing av leiarar, ser eg at det å vere vernepleiar og fagperson, og samstundes å vere leiar som skal fjerne seg frå fagutøvinga, på mange måtar er ei utfordring. Å ha kompetanse som vernepleiar og å kunne vise til erfaring som miljøterapeut vil kunne gi leiaren auka truverde, respekt og tillit. Som ny leiar med sterk tilknytning til vernepleiarfaget, vert utfordringa då å halde fast ved identiteten som leiar og å delegere ansvaret for fagutøvinga til andre. Samstundes vil kombinasjonen av desse to perspektiva vere ein styrke i leiarrolla, dersom dei vert brukt på ein klok måte. Om ein ikkje klarer balansegangen mellom fag og leiing, er det minst to moglege fallgruver ein kan havne i:

1. *Fortsetje å vere vernepleier etter at ein har begynt som leiar*
2. *Slutte å vere vernepleier etter at ein har begynt som leiar*

For Kjersti som ny leiar vil det vere freistande å bruke erfaringa og

kompetansen for å komme med ei ferdig løysing. Men når dette kjem frå ein leiar med fagleg tyngde, kan ein risikere at dei som har godt grunnitte innvendingar eller motførestillingar ikkje kjem fram med desse. Løysinga kan gjerne vere fagleg god, men den vil kanskje ikkje ha brei støtte og vere grunna på ei felles forståing av situasjonen. Ofte vil ei løysing fungere betre dersom den er utarbeidd av dei som skal utføre arbeidsoppgåvene, og med ein leiar som utfordrar, delegerer og støtter utan å overta. Shein peikar på at leiaren må vere audmjuk og undersøkjande, gjere seg kjent med kulturen og medarbeidarane og å bruke ein prosessorientert rettleiande leiarstil, heller enn å opptre som ekspert: «Walking in as the boss and expert will not work» (Shein 2009, s. 132).

Den andre faren er om ein ikkje ha med seg fagpersonen inn i leiarjobben. Kjennskapen til brukarane og utfordringane ein møter i arbeidet med brukar-gruppene, er ein av dei viktigaste delane av den heilskapen ein som leiar skal ivareta. Denne kompetansen gjer at ein kan forstå og støtte medarbeidarane i deira situasjon, og stille spørsmål ved gjeldande praksis for å utvikle denne. God fagkunnskap er som eg tidlegare har vore inne på, gjerne ein av grunnane til at ein vert tilsett i ein leiarstilling. Dersom ein i for stor grad flyttar fokus frå brukarane og fagutøvinga, over på administrasjon og leiing, vil ein risikere at medarbeidarane ikkje opplever å verte sett og forstått.

Dei fleste leiarstillingar inneber ein god del administrative oppgåver, som økonomi, budsjett, løn, personaladministrasjon, rekruttering, tilsetjingar, turnus-

ordningar osv. Dette er heilt grunnleggjande for drifta og heilt avgjerande for å få organisasjonar til å fungere. Likevel er dette oppgåver som er mogeleg å tileigna seg ved å lese lover og prosedyrar og å søkje hjelp i stabsfunksjonane i verksemda. Den store utfordringa er å handtere personane i ein organisasjon (Skivik 2009, s. 19). Likevel kan det ikkje understrekast nok kor viktig det er å verte dyktig i alle administrative oppgåver, både for å vera effektiv og sikre at tilsette og brukarar får ivaretatt rettane sine, men også for å unngå å bruke for mykje tid på administrasjon. Ein kan av og til høyre leiarar seie at dei ikkje har tid til å leie. Skal ein vere leiar må ein ha tru på at det er nok tid, og at det å ha tid til leiing er eit spørsmål om prioritering og organisering (Steinberg 2003, s. 5)

### Leiing i praksis – å vere der det skjer

I neste rettleiingstime med Kjersti hadde ho fått igjen motivasjonen og pågangsmotet, og fortalde ivrig om kva dei hadde fått til sidan sist:

*For å verte kjent med bebuarar, medarbeidarar, kulturen, miljøet og utfordringane, har Kjersti vore på jobb nokre kveldar. Ho har også fått observere korleis Svein har det, kva han gjer, likar osv. Ein av kveldane var ho på jobb saman med Berit. Så langt har ho oppfatta Berit sine synspunkt og væremåte som den største utfordringa i personalgruppa, og difor er det viktig for Kjersti og nettopp å prøve å bygge ein relasjon til ho. Kjersti har sjølv opplevd leiarar som skyggar unna «vanskelege» medarbeidarar, så dette var viktig for henne*



å få til. På denne kveldsvakta la Kjersti vekt på å delta i arbeidet på lik linje med dei andre. Ho rydda etter middagen og vaske golv medan ho småprata om laust og fast med Berit. Kjersti fortalde litt om barn og mann, og Berit fortalde stolt om barnebarna sine. Etterpå var det tid til ein kaffipause, med litt prat og planlegging av kvelden.

Kjersti hadde tidlegare foreslått for Svein at han kunne invitere 2 av naboane sine og

Berit på kveldsmat. Svein syntest at dette var ein god plan og ville bake rundstykke. «Oi, her var det mange ting, det er nesten ikkje plass til å bake» sa Kjersti og peikte på kjøkkenbenken. «Rydd», sa Svein og sukka tungt. Kjersti lot Svein bestemme kva bollar som skulle kastast, resten la han i brødskuffa. Kjersti vaska kjøkkenbenken og dei gjekk i gang med bakinga. Ho la merke til at han likte å smake på deigen, og at han ofte putta



*fingrane i munnen. Så ho delte deigen slik at Svein laga boller til seg sjølv og ho laga til gjestane. «Kva meir må me gjere før du får besøk?» spurte Kjersti. «Lys» svara Svein og fann fram to lysestakar. «Ja, me må pynte og rydde» sa Kjersti. Svein rydda vekk avisene frå bordet og sorterte aviser i ulike haugar, dei som var litt fillete la han i ein pose så dei kunne kastast. No var bollene ferdig og gjestane kunne komme. Kjersti oppfattar at Berit er litt skeptisk til Svein sine bollar, og seier difor tydeleg: «Svein har laga sine egne bollar som han vil ha sjølv, dei her har eg laga til oss andre».*

Kjersti fortel meg at ho var nøgd med innsatsen sin. I løpet av eit par timar hadde ho fått kommunisert og vist ting som ho måtte ha brukt mange møter og lang taletid på å få formidla, og likevel ville ho ikkje fått fram budskapet så tydeleg. Det viktigaste ho ville oppnå, var å verte kjend med Berit og Svein. Når sjansen baud seg, fekk ho også signalisert at ho kunne delta i og såg at Berit sine oppgåver (vasking) var viktig. Ved å arbeida saman vart ho betre kjend med ho som person. I tillegg fann ho eit høve til å vise Svein sine gode sider, og ein alternativ måte til å få han med på å rydde og vaske i bustaden. Berit hadde på slutten av vakt gitt uttrykk for at det var positivt at avdelingsleiaren var på jobb og såg korleis dei hadde det om kvelden, og at ho til og med «hjalp til» med vaskinga.

*Trine hadde fått i oppgåve å invitere Svein sin hjelpeverje og pårørande til eit møte. Kjersti var med for å helse på og verte kjend med dei. Ho understreka dette overfor Trine*

*og at det var Trine som skulle leie møtet. På møtet drøfta dei mål og innhald i tenestene til Svein. Hjelpeverje er opptatt av at Svein får hjelp til å ivareta helse og tryggleik, men også at han får bestemme det han kan bestemme sjølv, og at han får gode opplevingar. Han har relativt god økonomi, så det at han brukar pengar på bollar og aviser er ikkje noko problem. Han må gjerne bruke meir pengar og vere meir i aktivitet utanfor bustaden. Hjelpeverje er ikkje opptatt av detaljane i korleis dei organiserar tenesteytinga, men vil at han skal ha eit godt liv ut frå sine premissar. Eventuelle inngrep for å ivareta helse, må skje ope og med respekt, på ein minst mogeleg inngripande måte. At dei ryddar og vaskar i bustaden hans utan at han er med, er ho heilt klar på ikkje må skje.*

På slutten av rettleiingstimen oppsummerar Kjersti korleis ho vil prøve å gjennomføre neste personalmøte. I tillegg til å finne løysing på problemstillinga som vart tatt opp på førre møte, har Kjersti også eit ønske om å synleggjere kva retning ho ønskjer å utvikle leiarskap og medarbeidarskap. Dette er eit ambisiøst og modig prosjekt, men absolutt naudsynt dersom ho ønskjer å skape ein kultur for dialog og endring. Ho vil forklare korleis ho meiner at dei kan samarbeide for å kome fram til ei løysing gjennom dialog, og at ho stoler på at dei vil finne ei løysing som først og fremst gagnar Svein, men som også er slik at dei som skal vere saman med Svein kan leve med den. Ho vil leie personalmøte slik at alle får komme med sitt syn på saka, prøve å avdekke kva som er problemet, og kven sine problem dette

gjeld. Eg støtter ho i dette, og utfordrar ho på å vere open og tydeleg omkring prosessen med leiarskap og medarbeidar-skap. Kjersti innser at ho i tillegg til å finne løysing på problemstillingane omkring Svein, må snakke om og forklare kva prosess ho ønskjer å starte saman med personalgruppa.

### **Leiarskap, medarbeidar-skap og relasjonar**

Hildebrandt og Brandi viser til at nokre av kjenneteikna på dyktige leiarar er at dei har engasjerte medarbeidarar som støttar leiaren, og at dei involverar medarbeidarane sine ved å bruke deira erfaringar, kunnskap og idéar (Hildebrandt og Brandi 2009). Så kan ein spørje seg om det er leiaren som skapar engasjerte og dyktige medarbeidarar, eller om det medarbeidarane som gjer leiaren dyktig? Svaret er vel truleg ja på begge spørsmåla. Innanfor ei organisatorisk eining som eit bufellesskap, ei avdeling eller liknande, er alle medarbeidarar, og ein av medarbeidarane er sett til å vere leiar. Sjølv om leiaren har eit særleg ansvar, er det i alle si interesse at dei saman utfyller kvarandre, får fram det beste hjå kvarandre og gjer kvarandre gode. Idealet er at medarbeidarar og leiar i staden for å opptre som motpolar, utfyller kvarandre og saman utviklar ein praksis ut frå dialog, der løysingane er basert på fagleg kunnskap, etisk refleksjon og lokal kunnskap. Medarbeidar-skap handlar nettopp om at medarbeidaren får og tar ansvar for å bruke kompetansen og ressursane sine til å utvikle seg sjølv, arbeidsplassen og tenestene på best mogeleg måte (KS 2009, s. 4). Leiaren sin

rolle vert då å skapa rammer og leggje til rette for at denne utviklinga skjer (Velten, Ackerman, Hällstén og Tengblad 2009, s. 52). Godt medarbeidar-skap dannar grunnlag for at organisasjonen vert meir fleksibel og gjennom kontinuerleg forbedringsarbeid kan verte betre i stand til å endra seg ut frå brukaren sine behov og samfunnet sine krav.

I samfunnet vårt er det vorte meir og meir vanleg med «skreddersaum» av produkt og tenester (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi, 2008, s. 137). Tenestene må i større grad tilpassast den einskilde kunde eller brukar sine ønskjer og behov. For å møte desse endringane, vil evne til fleksibilitet, kreativitet og nyskaping vil vere viktig. Dette vil også påverke kva leiarstil og organisering som vil vere effektiv. Ein kan ikkje tvinge nokon til å vere kreative. For å stimulere til kreativitet og nyskaping må medarbeidarane ha relativ stor grad av fridom (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi, 2008, s. 138).

Med fare for å verke litt svulstig, kan me seie at målet vårt som *vernepleiarar* er at den andre skal oppleve «det gode liv». Korleis dette gode livet ser ut for kvar einskild av oss, kan vere svært ulikt, og når me arbeider for andre menneske er det eit stort ansvar og omfattande arbeid å finne ut av dette. Personen sjølv og eventuelle talspersonar må sjølv sagt uttale seg, våre eigne observasjonar kan hjelpe oss, og me må ta opp til vurdering korleis våre eigne verdiar påverkar synet vårt. Utgangspunktet må likevel vere at personen sjølv har rett til å bestemme over sitt eige liv, sjølv om ho treng hjelp i det daglege. Og arbeidet vårt vert å hjelpe personen til

å fremje sine interesser, mellom anna ved å arbeide med myndiggjering.

Kva er så det gode liv for oss som medarbeidarar når me er på jobb? Kva bør ein som leiar prøve å leggje til rette for? Sjølv om det er skilnader på kva folk meiner om dette, er det også mange felles trekk. Velten, Ackerman, Hällstén og Tengblad (2009, s. 68) peikar på nokre faktorar som fører til arbeidsglede:

- *Eget engasjement og egen innsatsvilje*
- *Utfordringer som gjør at man må strekke seg*
- *Opplevelsen av å lykkes med det man gjør*
- *Oppmerksomhet og fortjent anerkjennelse*
- *Være del av en viktig operasjon, være til nytte*

Å arbeide med myndiggjering av medarbeidarar og utvikling av medarbeiderskap er ein langsiktig prosess som krev involvering frå alle deltakarar. Leiaren må motivere, utfordre og støtte medarbeidarane, og målet er å få alle til å vere aktive i arbeidet med å skape eit arbeidsmiljø med stor grad av tillit, lojalitet og ansvarskjensle.

Det danske leiarnettverket «Væksthus for Ledelse»<sup>1</sup> har gjennomført ei undersøking for å finne kjenneteikn hjå suksessfulle leiarar innanfor kommunesektoren. Dei konkluderar med at dei mest suksessfulle leiarane har følgjande 5 kjernekompetansar (Væksthus for ledelse, 2008, s. 10):

1) *Væksthus for Ledelse* er eit samarbeid mellom danske KL (som tilsvargar KS i Noreg), fagforeiningane i offentlig sektor og Danske Regioner, sjå [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

1. *Relationel forståelse – de læser og forstår menneskelige relationer*
2. *Tillidsvækkende sparring – de indgyder tillid og indbyder til sparring*
3. *Konfronterende intervention – de er offensive og direkte i deres indgriben*
4. *Insisterende delegering – de insisterer vedholdende på at delegere ansvar og opgaver*
5. *Rodfæstet under pres – de holder fast i personlige grundværdier, også når disse udfordres*

Den relasjonelle forståinga er den mest grunnleggjande kompetansen. Den handlar om å oppfatta alle sosiale signal, både uttalte og ikkje uttalte, hjå den einskilde medarbeidar og i personalgruppa. Som vernepleiar har Kjersti både erfaring med og evne til å oppfatte og tolke signal frå menneske med utviklingshemming og kommunikasjonsvanskar. I den nye rolla som leiar vert det ein utfordring å bruke denne evna til å lytte og sjå medarbeidarane, og å oppdage stemningar og tilløp til uro og konflikhtar. Innanfor relasjonsleiing vert det understreka at leiing er noko som går føre seg mellom menneske, ein relasjonell prosess. Relasjonen mellom leiar og medarbeidar må byggje på dialog og llikeverd, og krev gode evner i å kommunisere. Spesielt er evner til å invitere til å lytte, å undre seg og å utforske den andre si meining viktig. Dette er kompetanse som også er grunnleggjande i god vernepleiarfagleg praksis.

Sjølv om det er eit asymmetrisk tilhøve mellom leiar og medarbeidar, og mellom til dømes vernepleiaren og ein brukar, så vil det å prøve å skape mest mogeleg

likeverd i kommunikasjon og samhandling vere avgjerande for å skape gode relasjonar (Spurkeland 2009, s. 60). Arbeidet med å engasjere og å motivere medarbeidarane til innsats, skjer i relasjonen mellom leiaren og medarbeidarane. Relasjonskompetanse dreiar seg om å etablere, vedlikehalde og vidareutvikle relasjonar til andre menneske. Skivik meiner difor at relasjonskompetanse er den viktigaste kompetansen til ein leiar, og understrekar at at den er langt vanskelegare å utvikle og å lære seg enn dei meir praktiske og administrative oppgåvene knytt til leiarrolla. «Å utvikle sin relasjonelle kompetanse er et prosjekt som bør pågå så lenge en er leder» (Skivik 2009, s. 23).

Som vernepleiar vil ein kunne bruke erfaringar og kunnskap om kommunikasjon når ein som leiar møter medarbeidarar. Å undre seg over og å utforske den andre sine meningar, hensikter og synspunkt, vil kunne føre til ein større felles forståing, og redusere risikoen for mistydingar og konfliktrar. Eg har av og til undra meg over korleis vernepleiarar og andre fagpersonar syner stor toleranse og takhøgd for personar med uvanleg eller avvikande åtferd, medan toleransen er langt mindre synleg i møte med medarbeidarar som berre er litt uvanlege. I staden for å fortelje medarbeidarane korleis dei skal jobbe, vil det fungere betre å opptre som sparringpartnar og rettleiar. Leiaren må vere tilgjengeleg for samtale og vise interesse for medarbeidarane sine problem. Men leiaren må ikkje berre vere tilgjengeleg, men også vise interesse og aktivt oppsøkje medarbeidarane til dialog, rettleiing og rådgjeving. Kjersti har erfaring

som fagleg rettleiar. Denne kompetansen kan ho bruke og utvikle vidare som leiar i møte med personalgruppa og einskildmedarbeidarar.

Å utvikle og vedlikehalda relasjonar til andre, krev at ein har relasjonelt mot (Spurkeland 2009, s. 46). Dette inneber at ein møter den andre på ein open og imøtekomande måte, sjølv om møtet kan vera vanskeleg og konfliktfylt eller personen er fiendtleg innstilt. Når det oppstår misnøye og konfliktrar må leiaren ha mot til å gripe tidleg inn og ta opp problema på ein tydeleg og konkret måte. Dersom ho oppdagar uheldige handlingar, må leiaren seie frå og markere tydeleg kva verdiar og haldningar som gjeld. Dette må gjerast med respekt og ut frå kjennskapen til den einskilde.

Spurkeland argumenterer for at ein leiar bør kjenne til medarbeidarane si totalkompetanse, altså den kompetansen dei har på andre områder enn på jobben, og den totale livssituasjonen (Spurkeland 2009, s. 101-106). Ein kan då finne verdfull kompetanse som kan nyttast i jobben, medarbeidarane kan oppleve å bli sett ved at leiaren interesserer seg for ho som person, og kjennskap til livssituasjonen gjer at leiaren får auka forståing for vedkomane\de og kan tilretteleggja arbeidssituasjonen på ein betre måte. Det viser seg til dømes at vernepleiaren Trine frå historia vår, er også åleinemor, har jobba som bilmekanikar, og er lidenskapleg interessert i bilar. Og hjelpepleiaren Berit er bestemor til 6, friluftsmenneske og aktiv i det lokale turlaget. Når Kjersti etterkvart får kjennskap til dette, kan ho utfordre dei og leggje til rette





for at dei kan bruke heile kompetansen og interessene sine i jobben sin. Ho vil også kunne ta hensyn til behovet for gode arbeidstidordningar for å gi dei høve til å vere saman med familien og dyrke sine hobbyar.

Leiaren må delegerer ansvar og oppgåver, og utfordre medarbeidarane til å ta på seg ansvar. Delegeringa må følgjast opp, og medarbeidaren må få støtte og tilrette-

legging. Trine får ansvar for å leie møte med pårørande. Kjersti passar på å understreke dette for Trine før møtet, og å vise det for alle under møtet. Som tidlegare nemnd er det å få utfordringar, oppleve meistring og å få positiv tilbakemelding viktige faktorar for å oppleve arbeidsglede. Som eg tidlegare har vore inne på, er det ein fare for at leiaren i sin iver etter å finne løysingar, tar over arbeidsoppgåvene i

staden for å hjelpe medarbeidaren slik at ho sjølv får oppleve meistring. For at delegeringa skal fungere, må medarbeidarane gripe dei utfordringane som kjem, og vere villig til å ta ansvar. Leiaren vil ut frå kjennskap til den einskilde vite kven som har kunnskap og evner til å utføre dei ulike oppgåvene. Dersom det er medarbeidarar som har spesiell kompetanse som organisasjonen kan ha bruk for, vil alle tene på at den vert nytta. Ut frå ulike situasjonar kan det vere ein styrke at leiaren overlet leiinga til andre. Historien i innleiinga med Svein og Trine på bytur kan stå som eit døme på korleis leiing skiftar ut frå situasjonen og kven som har best kompetanse. Trine er nok den som veit mest om bussar og rutetider, mens Svein heilt klart er den som har best kompetanse på bollar og kaker.

Gode leiarar opptrer sikkert og vert oppfatta som pålitelege, og som ei som «lever som ho lærer». Dersom leiaren vert utsett for press frå eigne medarbeidarar, frå overordna eller politikarar vil ho likevel vere prinsippfast og handle ut frå sine grunnverdiar og haldningar. Kjersti viser dette mellom anna ved at ho er tydeleg på at sjølvbestemming og brukarmedverknad skal ivaretakast for Svein, sjølv om ho møter motstand, og at meiner dette skapar situasjonar der nokre av medarbeidarane opplever at dei får eit meirarbeid.

Øyvind Martinsen har gjennomgått forskning på leiing dei siste 100 åra for å finna kva handlingar og trekk ved leiarar som fører til effektiv leiing. Funna hans samsvarar langt på veg med det som kjem fram i undersøkjinga til Jørgensen. Evne til å planlegge og strukturere, og å nå mål og

resultat er sjølvsagt viktige. Men evne til å ta omsyn, å vere open og omgjengeleg, å ha fokus på relasjonar, utvikling av medarbeidarar og seg sjølv, samt utvikling av visjonar, er minst like viktig for å vere ein effektiv og god leiar (Martinsen 2005, s. 50). Dette kan tyde på at for å lukkast som leiar vil det å ha fokus på relasjonar og prosessar i ei personalgruppe vere minst like viktig som å ha fokus på planar, mål og resultat.

### Starten på ein kollektiv læringsprosess

Kjersti sit framfor meg igjen, og fortel frå det siste møte i bufellesskapet. Hovudsakene var Kjersti sin plan om å starte ein prosess for å utvikle leiarskap og medarbeiderskap, og saka frå førre møte om Svein. Ho hadde førebudd seg godt, og hadde klare mål for kva ho ville ta opp og korleis:

*Kjersti starta møtet med å fortelje om korleis ho opplever det som utfordrande, spanande og krevjande å begynne i jobben som avdelingsleiar. Ho fortalde også korleis ho ønskjer å utvikle personalgruppa til eit team, fremje medarbeiderskap og utvikle sin eigen leiarpraksis i samarbeid med medarbeidarane. Alle vert invitert og utfordra til å delta i prosjektet med synspunkt og forslag. Ho understrekar at ho ser på arbeidet dei skal gjere som eit samarbeidsprosjekt, der alle er like viktige og alle må bidra om dei skal få til noko. Ut frå kommentarane som kjem, oppfattar ho at dei ikkje er vant til å verte tatt med på råd. Bufellesskapet har vore drive ut frå prosedyrar som for det meste var utarbeidd av den førre leiaren, og mykje av dette hadde «glidd ut», eller samsvarar ikkje lenger med kvardagen til bebruarane.*

Ho observerte ulike reaksjonar på program-erklæringa si, alt frå iver og glød, til meir nølende og reserverte haldningar. Men ingen uttalte seg negativt til prosjektet, og saman utarbeidde dei ein framdriftsplan.

I saka om Svein frå førre møte ba Kjersti Trine til å oppsummere frå møte med pårørande og hjelpeverje, og å fortelje litt meir om utfordringane. Deretter ba ho alle om å seie noko om korleis dei opplever situasjonen, kva som er utfordrande og vanskeleg. Ho fekk dei også til å prøve å sjå saka ut frå Svein sitt perspektiv, og reflektere rundt det. Først kom det opp liknande argument som på sist møte, men etterkvart vart det tydelegare kven sine problema var. Kjersti spør, halvt vend mot Berit, om det er gjort forsøk på å løse desse problema tidlegare. Berit kunne då fortelje kva som hadde skjedd tidlegare då dei hadde nekta han å kjøpe bollar, - då lurte han med seg mat etter måltider både heime og ute på kafear, og gøynde dei i skuffer og skap i heile bustaden sin. Ho konkluderte at det nok ikkje er så lett å endre Svein. «Det er nok me som må endre oss» sukka ho tilslutt.

Det kom opp nokre forslag som ikkje var så ulike som Kjersti hadde venta. Etter å ha understreka at det ikkje var aktuelt å lure han, gjere noko som kjem i konflikt med retten hans til sjølvbestemming eller å ikkje ivareta hans integritet, heldt Kjersti seg litt i bakgrunnen. Dei vart einige om å ikkje fokusere på dei uvanlege vanane til Svein, men at dei heller må samarbeide med han for å finne rutinar som sikrar ein god standard på hygiene og ein viss orden. Trine skal saman med Svein lage ein plan på når og korleis dei skal rydde og vaske. Svein skal bestemme kva som skal ryddast

vekk og kastast, og personale skal vaske bustaden regelmessig saman med Svein. Dei skal ikkje kommentere korleis Svein vel å ha det, sjølv om dei meiner han rotar. Berit overraska med å fortelje i positive vendingar om korleis Kjersti, som er ny for Svein, hadde fått han med på å rydde.

Fokuset var altså flytta frå tenesteytarane sitt problem med rot og reinhald, til trivselen og livskvaliteten til Svein. Heretter er det Svein sine meiningar og verdiar som skal gjelde i heimen hans, og målet på tenestene er korleis han opplever samarbeidet med hjelparane sine. Sjølsagt skal bustaden til Svein vere så rein og ryddig at det ikkje fører til helsefare eller sosial utestenging, men dette skal skje på ein måte som ivaretar Svein sin rett til sjølvbestemming.

Kjersti observerte dialogen frå sidelinja, utan å seie noko anna enn støtte og verdsetjing av det dei kom fram til, samt å oppsummere. Ho takka og rosa dei for måten dei hadde diskutert seg fram til ei løysing på, og gav dei støtte på at det kan vere utfordrande og vanskeleg å takle personar som gjer ting som er å tvers av eins egne verdiar, og som også skapar meirarbeid. For konsekvensen av Svein sine hobbyar vert dei må rydde og vaske meir enn det som elles ville vore naudsynt. Ho understreka at dette er noko som ho vil ha fokus på og ta opp i møter og rettleiing, for å unngå frustrasjon og at nokon viser irritasjon overfor Svein.

Kjersti fortalde meg at ho var overraska over kor positiv stemning det var på møtet, og kor god diskusjonen om Svein hadde vore. Eg ba ho om å reflektere litt over kvifor møtet vart slik ein suksess. Ho meinte det viktigaste var at ho var godt



førebudd, ho kommuniserte tydeleg kva ho ville, ho tok regien og hadde ein coachande leiarstil som fekk folk i tale, ho viste i praksis at ho meinte noko med delegering, og ho hadde fått til å invitere og utfordre alle til å delta i ein dialog. Tilslutt hadde ho gitt dei positiv tilbakemelding på prosessen og resultatet.

Eg på mi side måtte gi Kjersti all mulig honnør for alt det ho hadde fått til på kort tid. Ikkje berre hadde ho utretta mykje, ho hadde også fått ny kunnskap om leiing gjennom refleksjon over eigen praksis. Ho hadde fått medarbeidarane med seg på ein

prosess med å setje søkelys både på rolla som leiar og rollene til dei andre i gruppa. Med dette hadde ho hadde lagt eit solid grunnlag for å skape endring og å utvikle personalgruppa vidare.

Kjersti ser at ho har mykje å lære som leiar, men også at ho har verdfull erfaring. I høve til administrasjonsdelen av jobben tenkjer ho at ho må delegere, be om hjelp, gjere seg kjent i organisasjonen og be om naudsynt opplæring.

Når det gjeld leiing av andre personar har ho tatt eit val. Ho vil sjølvstendig ta imot råd og rettleiing, sjå kva andre leiarar gjer





og lese litteratur om leiing. Men den viktigaste delen vil vere å setje i gang ein prosess saman med medarbeidarane for å utvikle ein leiarpraksis ut frå sine føresetnader og dei rammene dei skal jobbe innanfor. Medarbeidarane sine evner og motivasjon til å ta ansvar og utvikle medarbeidarskap, vil også vere med på å bestemme kva leiarstil som vil vere den beste.. Kjersti viser stor mot ved å diskutere leiing og sin eigen leiarstil med medarbeidarane, og ved å be om tilbakemelding på eigen leiaratferd. Samstundes ønskjer ho å leggje til rette for å utvikle medarbeidarskap og myndiggjering av medarbeidarane.

### Til sist

Sjølvsagt er ikkje vegen fram mot løysing på faglege spørsmål, mot å skape felles forståing for, og å verte einige om korleis ein skal jobbe, så lett som det kan verke ut frå historiane som vert presentert her. Å utvikle dei ulike rollane i ein organisasjon er heller ikkje gjort på kort tid. Å skapa felles forståing for tenestemottakar sin situasjon, utøving av fagleg arbeid og kva leiarskap og medarbeidarskap ein skal ha, krev langsiktig arbeid og vil ofte vere kompliserte prosessar. For å skape grunnlag for endring må ein i tillegg til å diskutere fag og å utvikle rutiner, få fram kjensler, haldningar og verdiar som ligg til grunn for at personane handlar slik dei gjer. For at ein leiar skal vere truverdig, må det menneskesynet, dei haldningane og dei verdiane ho viser i møte med medarbeidarane sine, vere dei same som ho ønskjer medarbeidarane skal møte tenestemottakarane med. Kjersti sine

haldningar og handlingar overfor medarbeidarane sine vil vere eksemplariske, og leggje føringar for møtet mellom dei tilsette og bebruarane i bufellesskapet.

Vernepleiarar har kunnskap om å jobbe strukturert, planmessig og målretta med faglege utfordringar. Kontinuerleg arbeid for å sikre og betre kvaliteten på dette arbeidet er også ein del av vernepleiarfagleg arbeid. Denne metodiske tilnærminga vil vere av stor verdi også når vernepleiaren går inn i rolla som leiar. Som me har sett er kompetansen i observasjon, kartlegging, kommunikasjon, relasjonstenkjing og tilrettelegging verdfull for å lukkast som leiar. Dyktige leiarar kan utvikle visjonar og mål, og skape motivasjon og engasjement hjå medarbeidarane. Alt dette er område som vernepleiarar har som basis kunnskap. For å utvikle denne kunnskapen må ein både som vernepleiar og som leiar ha søkjelys på og reflektere over eigen praksis. Dette må skje i den konteksten og situasjonen ein til ei kvar tid er i, og med forståelse for og kunnskap om rammene for praksis.

På same måte som vernepleiaren har eit stort ansvar i møte med den andre, har leiaren eit stort ansvar i møtet med medarbeidaren. Leiaren utgjer ein skilnad. God leiing kan få folk til å blomstre og utvikle seg, mens dårleg leiing i verste fall kan vera helseskadeleg. Evne til å sjå, lytte, motivere, stille rimelege krav, utfordre, støtte, gi tilpassa hjelp og leggje til rette, er kompetanse som ein vernepleiar skal ha. Dette er kunnskap der ein aldri vert utlærd, og i møte med stadig nye menneske vert me utfordra på nytt og på nytt. Leiing er ein relasjon, og det handlar

om menneske. For å få andre menneske med på endring og utvikling, er føresetnaden at ein har gode evner til å etablere, halde ved like og utvikle gode relasjonar. Og både for leiarar og medarbeidarar gjeld visdomsorda om at den som meiner ho er ferdig utlærd, ikkje er utlærd, men ferdig.

Og ut frå erfaringar og forskning på kva som er god og effektiv leiing, ser det ut for at vernepleiarkompetanse ikkje er det verste ein leiar kan ha.

## Litteratur

- Haaland, Frode Hübertz og Frode Dale (2008) *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Helse og sosialdepartementet (2005) *...og bedre skal det bli!* – Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i Sosial- og helsetjenesten 2005–2015. Tilgjengelig frå: [http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner/veiledere/nasjonal\\_strategi\\_for\\_kvalitetsforbedring\\_i\\_sosial\\_og\\_helsetjenesten\\_og\\_bedre\\_skal\\_det\\_bli\\_2005\\_2015\\_2913](http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner/veiledere/nasjonal_strategi_for_kvalitetsforbedring_i_sosial_og_helsetjenesten_og_bedre_skal_det_bli_2005_2015_2913)
- Hildebrandt og Brandi (2009) *Følgeskab*. [Internett] Tilgjengelig frå: <http://www.hildebrandtbrandi.com/f/f1/foelgeskab.pdf>
- Høst, Tor (2009) *Ledelse – en helhetlig modell*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utgave*. Fagbokforlaget.
- KS (2009) *Medarbeiderskap – et utviklingsprogram som gir resultater*. Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. Tilgjengelig frå [http://www.ks.no/PageFiles/4856/Medarbeiderskap\\_Brosjyre.pdf](http://www.ks.no/PageFiles/4856/Medarbeiderskap_Brosjyre.pdf)
- Lange, Ulrik (2009) *Førstehjelp til den nye leder, - kom godt frå start*. København: Gyldendal business.
- Martinsen, Øyvind Lund (2005) *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005, Handelshøyskolen BI.
- Mac, Anita (2008) *Fri oss frå dårlig leiing. Arbeidsmiljø-ledelse-bedriftskultur*. Gyldendal.
- Nordhaug, Odd, Steen Hildebrandt og Søren Brandi (2008) *Ledelse for fremtiden. Et humanistisk perspektiv*. Forlag 1.
- Schein, Edgar H. (2009) *Helping. How to offer, give and receive help*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Skivik, Hans Morten (2009) *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Gyldendal Akademisk.
- Spurkeland, Jan (2009) *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Steinberg, John (2003) *Humanistisk lederskap*, Tiden Forlag.
- Veksthus for ledelse (2008) *Ledere der lykkes – en undersøkelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser*. Tilgjengelig frå: [http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_41623/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41623/ImageVaultHandler.aspx)
- UFD (200) ) *Rammeplan for vernepleierutdanning*. Utdannings- og forskningsdepartementet.