

Innhold

Forord	11
Kapittel 1	
Begrunnelsen	15
Gamle lederteorier står for fall	15
Ny forskning styrker relasjonsorientert ledelse.	16
Fra posisjon til relasjon	17
Relasjonsledelse handler om lederskap.	19
Det etiske credo	20
Energien.	22
Ledelse er samspill	25
Relasjonsledelse er påvirkning	27
Relasjonsledelse er mer innflytelse og mindre kontroll	28
Individets frihet	29
Hva blir påvirket av relasjonsledelse?	29
Relasjoner åpner dører.	30
Relasjoner gir innovasjonskraft.	32
Gode relasjoner reduserer destruktiv angst	33
Konflikter reduseres ved denne tilnærmingen.	35
Irritasjonsstadiet	36
Misnøyestadiet	36
Konfliktstadiet.	37
Hvorfor overvinne «relasjonell latskap»?	38
Relasjonsbygging er teamutviklende	39
Marit Breivik	41

Kapittel 2	
Elementene i relasjonsledelse	43
Posisjon eller relasjon	44
Menneskesynet i relasjonsledelse	47
Premissene	49
Hva slags avhengighet?	49
Hvorfor avhengighet?	49
Relasjonsledelse og avhengighet.	51
Hva slags mot?.	52
Bevisstheten om mot	52
Relasjonelt mot er en krevende lederstil.	54
Å vise mot og synlighet i samarbeidssituasjoner	55
Mot til å ta den vanskelige samtalen	57
Ferdighetene i relasjonsledelse	58
Dialogen	58
De sju viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog	61
Kapittel 3	
Dialogen som verktøy	65
Likeverdsprinsippet	66
Dialog er maktdeling – ikke maktkamp	68
Delegering.	69
Dialog er å vise indre styrke	69
Dialogen er full av spørsmål	71
Dialogen undersøker andres meninger	72
Relasjonell lytting	73
Dialogen og invitasjonskraften	74
Dialogen er full av invitasjon	75
Dialogen gir bekreftelse	77
Dialogen er fugemassen i miljøet	78
Dialogen gir eierskap.	79
Dialog og utredningskulturen	80
Dialog og byråkrati	81
Selvledelse og tilpasset ledelse.	83
Dialogen – den ytre og den indre	83
Kongruens i dialogen.	84
Når selvfølelsen rammes	86
Samtalekunst	88

Spørsmål	89
Prøvende svar med undersøkende avslutning	90
Det åpne sinnet	91
Det hjelpende sinnet	92
Kommunikasjon og dialog	94
Marte Meo-metoden	94
Råd om innledning til dialog	97
Trening i dialog	98
Dialogens vokter – hjelpefunksjonen	99
Læring gjennom dialog	101
Verdien av diskusjon	103
Er talemålet dialogfremmende?	104
Dialogkode	104
 Kapittel 4	
Hvordan bli mer relasjonsorientert?	107
Medarbeidernes totalkompetanse	107
Medarbeidersamtalen er en anledning til kunnskap om totalkompetansen	110
Hjemmesituasjonen	111
Lojalitetsregnskap – en refleksjon	113
 Kapittel 5	
Motivasjon	115
Spenningsfelt	115
Spenningsfeltet leder–medarbeider	116
Motivasjonskraft	116
Motivasjonskraften trenger påfyll	118
Motivasjonskart	119
Din egen motivasjonskraft – en refleksjon	120
Motivasjonskildene	121
Mennesker motiverer hverandre	122
Ordninger virker motiverende	122
Tilbakemeldingskulturen	122
Utviklingsbetingelsene	123
Motivasjon virker alltid i samspill og i en kulturell sammenheng	123
Alt annet som virker	124

Motivasjonsteorier	125
Påvirker du orkestret ditt?	126
Kapittel 6	
Relasjonsfremmende atferd og relasjonssvekkende atferd	129
Avvisning.	133
Balanse og vedlikehold	133
Vis at du verdsetter dine medarbeidere	134
Relasjonsskapende ferdigheter	136
Evne til å stille spørsmål.	136
Evne til å utsette å uttrykke egne oppfatninger og svar	136
Evne til å legge til rette for medvirkning	136
Evne til å fokusere på prosessen.	137
Gi plass til humor	137
Refleksjonens plass i relasjonsledelse	141
Munker kan refleksjon.	143
Planlegg relasjonsbyggende tiltak.	143
Etabler dialog.	144
Lær deg noe om kartlegging av relasjoner	144
Analyse av relasjoner.	145
Identifisering og prioritering	146
Kundekart	147
Mediekart.	148
Leverandørkart.	149
Relasjoner til fagforeninger.	150
Fagforeningers betydning	151
Relasjoner som alltid teller mye	152
Relasjonen til ektemake/samboer og barn.	153
Relasjoner til dine barn	155
Velg dine medspillere og dine jobbreasjoner.	157
Relasjonsanalyse for en enhet, en organisasjon eller et selskap	157
Kapittel 7	
Lær deg mer om kommunikasjon.	161
Ledelse og effektiv kommunikasjon	161
Kommunikasjonsstil	163
Følelser er sterk kommunikasjon	163
Følelser og ledelse	166

Relasjonsledelse er å kalkulere med følelser.	167
Hvordan bli mer empatisk?	168
Hva vet vi om våre følelser?	169
Emosjonell intelligens	171
Mentalisering	172
«Mindfulness»	173
Følelsen av å tape eller vinne	174
Negative følelser	175
Relasjonelle eksistensielle situasjoner – RES	176
Negative tilbakemeldinger	176
DU-budskap	177
JEG-budskap	177
Konfrontering	180
Nye medier og relasjoner	181
Kapittel 8	
Relasjonsledelse og framtid	187
Relasjonsledelse og Carl Rogers	187
Gårsdagens lederteorier står for fall	188
Hva sier forskning og nyere undersøkelser om relasjonsorientert ledelse?	189
Transformasjonsledelse og relasjonsledelse	191
Bevisste medarbeidere velger sin leder	192
Jakten på den gode lederen	194
Tillit	194
Trygghet	195
Trivsel	195
Den mellomledersløse organisasjonen	195
Relasjonsledelse og store kontrollspenn	196
Lykkelige medarbeidere	197
Erkjennelser	199
Erkjennelsen av talent	199
Ledelse er fortsatt hardt arbeid	200
Erkjennelsen av lageffekten	201
Erkjennelsen av kvinners forsprang innen relasjonskompetanse	202
Relasjonsledelse gir kvinner god status	203
Erkjennelsen av samlivskompetanse	204
Erkjennelsen av angst og feighet	206

Erkjennelsen av allianser	207
Erkjennelser av meningsløshet i ledelse	208
Erkjennelsen av relasjoners skyggesider	208
 Kapittel 9	
Relasjonskompetanse – ny lære om gammel erkjennelse.	213
Radarhjulet	214
Relasjonskompetanse	215
Det grunnleggende.	217
Kontaktatferd kan trenes opp.	218
Relasjonskompetanse – et repertoar av evner og ferdigheter	220
Relasjonskompetansens båndbredde	222
 Referanser.	224
 Stikkord.	230