

BRUK TID PÅ RELASJONSBYGGING

– du har ikke råd til å la være

Hvis du ønsker å få det beste ut av medarbeiderne dine, må du sørge for å bygge gode og trygge relasjoner. Når medarbeiderne er trygge, vil resultatene blomstre.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: ADAM KLINGBERG OG ILLUSTRASJON: ISTOCK.COM]



Lars Christian Larssen, daglig leder i Vidde AS, jobber med å få mennesker og team til å prestere bra under krevende forhold. Han har vært en stødige guide gjennom mange tøffe ekspedisjoner på steder som Grønland og Svalbard, og i utfordrende situasjoner i næringslivet. Likhets-trekkene er mange, og i begge situasjoner er trygge relasjoner helt avgjørende for at mennesker skal kunne yte sitt beste.

– Jeg har jobbet i veldig mange ulike miljøer, og lagt merke til en del mønstre som går igjen. Mange ledere

vil bare få jobben gjort, og tenker ikke at relasjonene i teamet spiller så stor rolle. Men ønsker du virkelig å oppnå resultater, må du tørre å være nysgjerrig og gjøre ting annerledes. Trygge mennesker tenker bedre, handler mer fornuftig og utfolder seg på en helt annen måte. Da kommer motet til å stille de gode spørsmålene, og til å utfordre etablerte sannheter. Og da kommer resultatene.

Tenk utenfor boksen

Larssen tror mange ledere tar utgangspunkt i seg selv når de skal forholde seg til andre kollegaer. Men

dette bør du passe deg for, mener han.

– Det er lett å tro at alle blir like gira av hårete mål som du selv gjør. Men det er slett ikke alle som blir motivert av å selge mer, tjene mer eller klatre på karrierestigen – heller ikke i næringslivet. Vil du bruke medarbeiderne dine riktig, må du tørre å være åpen og nysgjerrig på hva de egentlig er opptatt av.

– Jeg tenker at den tradisjonelle stillingsbeskrivelsen er litt gammel-dags. Hvis du tar deg bryet med å spørre medarbeiderne hvilke oppgaver de trives med og ikke, vil du kanskje oppdage at noe én person synes er pyton, er en annens drømmeoppgave. Kanskje er det bare noen små tilpasninger som skal til for å komme dem i møte, og sørge for en mer lystbetont hverdag? Hvis du retter fokus mot oppgavene, arbeidsprosessen, og legger til rette for at medarbeiderne kan være til stede i det de gjør, vil du få innsatsen tilbake i resultater.

Ulike personlighetstyper

For en ekstrovert person kan det være vanskelig å forstå at mer introverte mennesker ikke reagerer slik de selv ville gjort. Det er noe Larssen kjenner seg igjen i.

– Jeg er en utadvendt type, som kan bli veldig gira av nye ideer. Tidligere ringte jeg ofte en kollega for å få tilbakemelding på hvor god den nye ideen min var. Men siden hun har en annen personlighetstype enn meg, fikk jeg ikke den responsen jeg forventet. Det kunne være sårt og vanskelig å forstå.

– Det er nettopp i slike situasjoner vi må løfte blikket og ta innover oss hvor forskjellige vi mennesker er. I stedet for å la det være en kilde til konflikt, bør vi ta det som en mulighet til å skape en god dialog, og et ekte ønske om å forstå hverandre. Ta en personlighetstest, reflekter over



«Hvis du tar deg bryet med å spørre medarbeiderne hvilke oppgaver de trives med og ikke, vil du kanskje oppdage at noe én person synes er pyton, er en annens drømmeoppgave.»

LARS CHRISTIAN LARSEN



Larssens beste tips til å bygge relasjoner

1. Alle mennesker ønsker å føle seg trygge. Dette gjelder uansett virksomhet, fagfelt og stilling.
2. Våg å være nysgjerrig og gjøre ting annerledes.
3. Gi rom for pauser og strategisk refleksjon. Hvis du aldri stopper opp for å reflektere, risikerer du å reproducere feil igjen og igjen.
4. Pusteteknikker, fokustraning og meditasjon kan virke uvant, men er effektive verktøy for å roe ned, klarne hodet og være mer til stede.
5. Har du ikke tid til relasjonsbygging? Du har ikke tid til å la være. På samme måte som fysisk trening, må det inn i kalenderen. Se på det som en investering.
6. Finn ressursene dere trenger for å utvikle teamet. Det er ikke alltid nødvendig å bruke eksterne konsulenter, noen ganger kan det ha stor verdi å styre prosessen selv – enten ved hjelp av HR eller ildsjeler i teamet.
7. Ikke tro at jobben er ferdig. Relasjoner er ferskvare, og må jobbes med kontinuerlig.
8. Ikke la deg stoppe av folk som er skeptiske til såkalte myke begreper som trivsel og psykologisk trygghet. Alle må ha det bra for å prestere.

resultatene sammen i teamet, og inviter til åpenhet om hva de ulike menneskene trenger for å trives og ha det bra. Kanskje får dere noen morsomme diskusjoner og avdekker noen blindsoner?

– Etter en slik prosess, lærte jeg at det var mer hensiktsmessig å ringe en annen, mer ekstrovert kollega når jeg ønsket jublende respons på mine nye ideer. Så kunne jeg jobbe videre med dem, og senere presentere det hele skriftlig for min introverte kollega. På

den måten kunne vi utnytte hverandres styrker på en mye bedre måte.

Sårbar eller fryktløs?

Sårbarhet, trivsel og relasjoner er «myke» ord som noen ledergrupper og styrer ikke er så vant til å bruke. Noen kan oppleve at det skaper misforståelser og motstand, hevder Larssen.

– Jeg har møtt mange ledere som er frustrerte over at de ikke får gjennomslag i ledergruppen for å jobbe med

relasjonsbygging i teamet sitt. Det finnes fremdeles noen gammeldagse oppfatninger der ute, som kan være tunge å møte når du ønsker å jobbe med å bygge relasjoner.

– Selv om det burde være unødvendig, kan vi være litt taktiske i måten vi ordlegger oss på, og snu om på ordvalgene. I stedet for å bruke ordet «sårbar», kan vi si «fryktløs». I stedet for å kalle det «stressmestring», kan vi si at vi vil bli «bedre til å skru av og på». I tillegg er det ofte nyttig

å bruke andre anerkjente virksomheter som eksempler, og støtte argumentene opp med forskning.

Gå foran som et godt eksempel

I jobben som forretningsutvikler kunne hverdagen til tider oppleves som stressende og kaotisk, forteller Larssen. Da hendte det at han booket et møterom med glassvegger, og satte seg ned for å puste, så alle kunne se det.

– Jeg har jobbet med alt fra spesialstyrker og toppidrettsutøvere til toppledere, og min erfaring er at det er totalbelastningen i livet som knekker folk – ikke den enkelte arbeidsoppgaven. Hvis du har back-to-back-møter hele arbeidsdagen, før du skal hjem og hente barn, lage middag, kjøre rundt på aktiviteter og aldri tar en pause, vil det ganske snart begynne å påvirke prestasjonene dine, både på jobb og på hjemmebane.

– Alle trenger å ta pauser for å klare å holde fokus. Jeg vil at folk skal se det, slik at de forstår at de kan gjøre det samme. Det handler om å lede seg selv, og sørge for at man er på sitt beste. Men det er fremdeles ikke så vanlig, så terskelen for å gjøre det, kan føles høy. Derfor pleier jeg ofte å starte møter og workshops med noe av det samme. Jeg legger inn 10-15 minutters pusteøvelser før vi setter i gang, og da merker jeg ofte at folk

lander og blir mer til stede i situasjonen. Da blir møtet også mer effektivt.

Naturen som verktøy

Naturen er en viktig kilde til både ro og inspirasjon for Larssen, som mener mange ledere undervurderer hvor nyttig det kan være å komme seg ut av de vante møterommene.



«Mange ledere vil bare få jobben gjort, og tenker ikke at relasjonene i teamet spiller så stor rolle.»

LARS CHRISTIAN LARSEN

– De aller fleste av oss sitter altfor mye stille på jobb. Vi får masse informasjon, og har hodet skrudd på hele dagen. Det gjør oss fulle av adrenalin og kortisol, og legger ikke noe godt grunnlag for at vi klarer å tenke klart og kreativt.

– Bare tenk på hva som skjer når du blir invitert til en workshop. Teamet kommer inn i et møterom med dårlig luft, og masse godsaker på bordet. Så sitter alle stille hele dagen, mens de prøver å komme frem til noe nytt. Men det som egentlig skjer, er at kroppen primes til det stikk motsatte

av å være kreativ. Ta heller med dere problemet dere skal løse, ut, og gå en tur. Det er mye forskning som viser at bevegelse øker kreativiteten.

Snudde konflikt til suksess

Som forretningsutvikler har Larssen selv erfaring med å snu utfordringer til suksess. Tidligere jobbet han i et team som sto i en vanskelig konflikt, med mye sinne og frustrasjon.

– Jeg ble dratt inn i konflikten, og opplevde raskt at jeg begynte å fokusere på alt som var feil. Jeg ble frustrert, og tok dårlige beslutninger. Jeg orket ikke trene, og presterte ikke like godt lenger, verken på jobb eller hjemme. Jeg ble en dårligere far, ektemann og venn, og det hele ble en negativ spiral.

– Da pandemien slo innover oss, var det imidlertid flere i teamet som forsto at vi måtte gjøre noe for å komme videre. Det var et uforløst potensial i teamet, og dette ble starten på en snuoperasjon for oss. Vi bestemte oss for å jobbe målrettet og systematisk med utvikling, både individuelt og som team. Teamet valgte tre områder de ønsket å forbedre: tilbakemeldingskultur, selvledelse og psykologisk trygghet. Men hvordan skulle de komme i gang?

– Vi hadde en enorm drive internt i teamet for å jobbe med dette, og for oss var det viktig å beholde eierska-

pet. Så vi valgte å legge løpet selv, uten ekstern hjelp. Vi satte oss inn i feltet, teknikker og metoder, gjorde research, leste oss opp, og laget vår egen verktøykasse. Så satte vi opp de målene vi ville nå, sammen.

Muskler som må trenes

– Er det noe du vil bli bedre på, så må du trene – akkurat som alle andre ferdigheter. Det var utgangspunktet vårt. Og hvis du trener en muskel én gang, blir du støl. Men trener du den samme muskelen over tid, blir du sterk.

– Vi satte av to timer hver uke, og samlet teamet for å jobbe med et konkret tema. Vi diskuterte og reflekterte sammen for å få det beste ut av oss selv, og hverandre. Etter hvert som teamet ble tryggere på hverandre, erfarte vi at det ble lettere å by på seg selv, og plutselig snakket vi åpent om ting som overskudd, søvn, stressmestring og grensesetting.

– Vi jobbet også mye med fokus og mentaltrening, som for eksempel meditasjon, for å legge til rette for gode samarbeidsforhold i en stres-



Om Lars Christian Larssen:

JOB: Leder og teamutvikler i Vidde AS.

UTDANNING: Organisasjonspsykologi (UIO), Master Human Resource Management (Middle-Ex University). Sertifisert Oxygen Advantage coach og Xtreme Performance coach.

ERFARING: Tidligere forretningsutvikler i Schibsted, har jobbet med kunder som Politiets sikkerhetstjeneste, Norsk Hydro, Erik Bertrand Larssen, toppidrettslag og ledere. Tidligere partner og ekspedisjonsguide i Ousland Explorers.

sende hverdag. Her skal jeg innrømme at det var en god del skepsis i starten, men etter hvert som flere opplevde at metodene faktisk hadde effekt, ble også dette en mer etablert del av hverdagen.

Doblet omsetning

– Sakte, men sikkert fikk vi fjernet en del av sanden i maskineriet og vi merket at hjulene begynte å rulle på en helt annen måte enn før. Relasjonen mellom medlemmene i teamet var blitt mye sterkere, vi hadde en annen trygghet på hverandre. Vi våget å stille spørsmål og ta et kritisk blikk på forbedringspotensialet i alle ledd. Det førte til mange eureka-øyeblikk, og en mer optimalisert salgsprosess.

– Resultatet av snuoperasjonen var ikke bare skyhøy tilfredshet på medarbeiderundersøkelsen, men også doblet omsetning. Vi brukte energi på det som ga resultater for virksomheten, og klarte å betjene markedet på en mer slagkraftig og effektiv måte enn før. Vi klarte rett og slett å snu en vanskelig situasjon til en suksess, avslutter Larssen. ❖

Du som leder har en betydelig innflytelse på arbeidsmiljøet og kan påvirke relasjonene på arbeidsplassen på flere måter:

- Motivasjon:** Ledere spiller en viktig rolle i å skape motivasjon på arbeidsplassen, men de kan også ha en atferd som ødelegger den. Måten lederne dine påvirker de ansattes motivasjon på eller mangel på motivasjon, kan påvirke produktiviteten på en rekke måter.
- Arbeidsmiljø:** Ledere setter tonen for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. De kan skape enten et engasjerende miljø som effektivt fremmer kommunikasjon og samarbeid, eller en usunn arbeidsplass som hindrer produktivitet og øker gjennomtrekken av ansatte.
- Opplæring:** Det er opp til lederne å sørge for at teammedlemmene får riktig opplæring og forstår arbeidsoppgavene sine.
- Støtte:** Ledere er nøkkelen til å holde produktiviteten i gang ved å gi kontinuerlig støtte etter behov.
- Karriereutvikling:** Ledere kan og bør spille en avgjørende rolle når det gjelder å hjelpe medarbeiderne med å utvikle karrieren og avansere bedriften.
- Redusere sykefravær:** Ledere kan redusere sykefravær gjennom organisatoriske og ledelsesmessige grep.
- Konflikthåndtering:** Hvis leder ikke er til stede, kan det føre til konflikt og videre til mobbing. Det er viktig for ledere å være bevisst på hvordan deres handlinger påvirker relasjonene på arbeidsplassen.

Kilde: sense-pkt.no / blogg.randstad.no / uib.no

Vanlige feil du bør unngå når du bygger relasjoner på jobben

- Unngå å være for personlig:** Selv om det er viktig å vise interesse for kollegaene dine, er det også viktig å respektere deres personlige grenser. Ikke alle kollegaene dine vil nødvendigvis være komfortable med at du er for personlig og nær.
- Unngå å være for detaljert:** Hvis du er faglig seriøs, kan du lykkes som nyansatt fordi du er kunnskapsrik. Men vit samtidig at ikke alle ønsker å bruke tid på å få vite alt du kan.
- Unngå å være for perfektjonistisk:** Hvis du er en perfektjonist, vil du kunne lykkes på jobben fordi du sikrer høy kvalitet på det dere leverer. Men vit samtidig at du trolig også har kollegaer som ikke ønsker å gå så dypt inn i alle temaer.
- Unngå nære relasjoner:** Det bør unngås at ektefelle/samboer eller foreldre/barn ansettes i direkte linje til hverandre i organisasjonen, rapporterer til samme leder eller er i samme ledergruppe. Tilsvarende gjelder ved nært slektskapsforhold eller vennskapsforhold.