

RELASJONS- KOMPETANSENS BETYDNING FOR LEDELSE

En leder har plikt til å utvikle positive relasjoner til alle, og det er uprofesjonelt å la kjemi avgjøre relasjonen mellom mennesker. Hvordan kan en ydmyk leder skape gode og faste relasjoner med sine ansatte?

TEKST: LINN SURLAND HANSEN [FOTO: ISTOCK.COM OG PRIVAT]

Livets viktigste tema er å håndtere relasjoner i livet ditt, sier Jan Spurkeland, som understreker at relasjonskompetanse er noe du har bruk for fra fødsel til grav.

– Den amerikanske psykiateren Carl Rogers mente det var umulig å hjelpe en pasient før man hadde etablert en god relasjon med personen. Relasjonen går foran selve hjelpen. Jeg tok med meg denne tankegangen inn i min pedagogiske praksis tidlig i livet, og tenkte at kanskje det var denne relasjonsbaserte tilnærmingen som gjorde at jeg trivdes så godt i skolen. Antakeligvis var jeg blant de heldige som fikk til dette med relasjoner med elevene mine.

– Senere, da jeg gikk over til oljebransjen og begynte å arbeide som lederutvikler i Statoil, begynte jeg å tenke på hvordan relasjoner kunne være en viktig forutsetning også i ledelse. Jeg forsto at det å





«Da jeg gikk over til oljebransjen og begynte å arbeide som lederutvikler i Statoil, begynte jeg å tenke på hvordan relasjoner kunne være en viktig forutsetning også i ledelse. Jeg forsto at det å etablere gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere er avgjørende for å kunne utøve effektiv ledelse.»

JAN SPURKELAND

etablere gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere er avgjørende for å kunne utøve effektiv ledelse.

Ydmykhet i ledelse

Spurkeland liker begrepet “ydmykhet i ledelse,” og mener at en ydmyk leder møter medarbeidere med respekt, og tilnærmer seg dem på en måte som er tilpasset hver enkelt medarbeider.

– Dette er en viktig faktor for å inspirere og motivere medarbeidere til å gjøre en god jobb. Når lederen er ydmyk i sitt forhold til medarbeiderne, så skaper det en trygghet i relasjonen. Ledelse handler om å utløse energi hos andre mennesker. Denne definisjonen forutsetter at lederen er svært ydmyk for å kunne få til en slik utløsning av energi.

– Trygghet i ledelse handler om å skape psykologisk trygghet rundt seg, og dette oppnås ved å etablere sterke, resiliente relasjoner som tåler belastninger. Når relasjoner er robuste, blir de ordentlig etablerte og testet, noe som gjør forholdet mellom ledere og medarbeidere trygt, slik som i private relasjoner.

Emosjonelt intelligente ledere

Den amerikanske psykologen Daniel Goleman har gitt Spurkeland mye innsikt innen ledelse. Han utviklet konseptet positiv ledelse, der han fremhever at emosjonelt intelligente ledere er suverent bedre enn andre ledere.

– Slike ledere skaper trygge relasjoner og forstår empatisk hvordan en medarbeider best kan møtes og motiveres. Den emosjonelle og empatiske forbindelsen mellom leder og medarbeider kan føre til et åpent, trygt og godt forhold, og det kan gi medarbeideren trygghet og følelsen av å bli ivaretatt. Dette legger til rette for at medarbeideren yter sitt aller beste.

– Øyvind Martinsen ved BI i Oslo har også uttalt tydelig at relasjonsorienterte ledere er de beste lederne, og Bård Kuvaas, også ved BI Oslo, har uttrykt at tillit er en avgjørende forutsetning for god ledelse. Tillit er bærebjelken i god ledelse. Tillitsutvikling mellom to personer fører til en solid og bærekraftig relasjon, eller det jeg vil kalle en robust relasjon. Dette er viktig for effektiv ledelse.

De fem F'ene i relasjonsbygging

Å etablere relasjoner innebærer en gjensidig prosess, der det først og fremst handler om å vise genuin interesse for andre mennesker, understreker Spurkeland.

– En medarbeider må merke at lederen er oppriktig nysgjerrig på hvem vedkommende er. For å oppnå dette har jeg brukt et konkret verktøy som går ut på å forstå de “5 F'ene” i et menneskes liv: faglig, familiemessig, fritidsmessig, fortid og fremtid.

– Hvis en leder er flink til å bli kjent med en medarbeider ut fra disse dimensjonene, kan de oppnå et intellektuelt grunnlag for relasjonen. Men det er viktig å være ekte og vise genuin interesse, slik at det ikke bare blir en slags amatørmessig opplysning av hva du er på jakt etter.

– Hvis jeg skulle intervju deg for å bli din leder, ville jeg be deg om å beskrive deg selv gjennom de fem F'ene. “Fagmennesket” er faktisk ofte det minst viktige når det gjelder å bygge en god relasjon, mens fortiden din, familiebakgrunnen, og hvem du er som person utenom jobb, ofte er det som skaper de sterkeste elementene i relasjonsbygging. Gjennom å få innsikt i disse delene av en persons liv og situasjon, kan man danne en dypere og mer meningsfull relasjon.

– Den andre delen av relasjonsbyggingen handler om det emosjonelle båndet mellom leder og medarbeider. Dette innebærer en evne til å føle noe for den andre personen, en emosjonell forbindelse som ofte forutsetter at du kan like vedkommende. Mange har spurt meg hvordan i all verden man skal klare å like alle dem man er satt til å lede. Det er et vanskelig kunststykke å finne noe å like hos alle man møter i en profesjonell rolle. For å håndtere dette, har jeg utviklet et uttrykk som jeg kaller “det sympatiske mennesket,” som handler om å fokusere på de sidene ved et menneske som er lette å like, og samtidig kunne

parkere eller isolere den delen av et menneske som er vanskeligere å like.

– Som leder og medarbeider er vi gjensidig avhengige av hverandre. Og en del av det profesjonelle er å være i stand til å like de menneskene du er satt til å jobbe med. Og da må du bruke ulike metoder for å komme dit.

– Den emosjonelle tilknytningen mellom to mennesker er den mest krevende. Tradisjonelt har man ofte en oppfatning av avstand til et menneske i motsetning til det vi har i private relasjoner. Det er viktig å forstå at man kanskje må bryte med gamle tankemønstre og tenke at man kan ha en profesjonelt god relasjon til folk på jobben, med et nært kjennskap til dem, og dermed være en fornuftig samtalepartner.

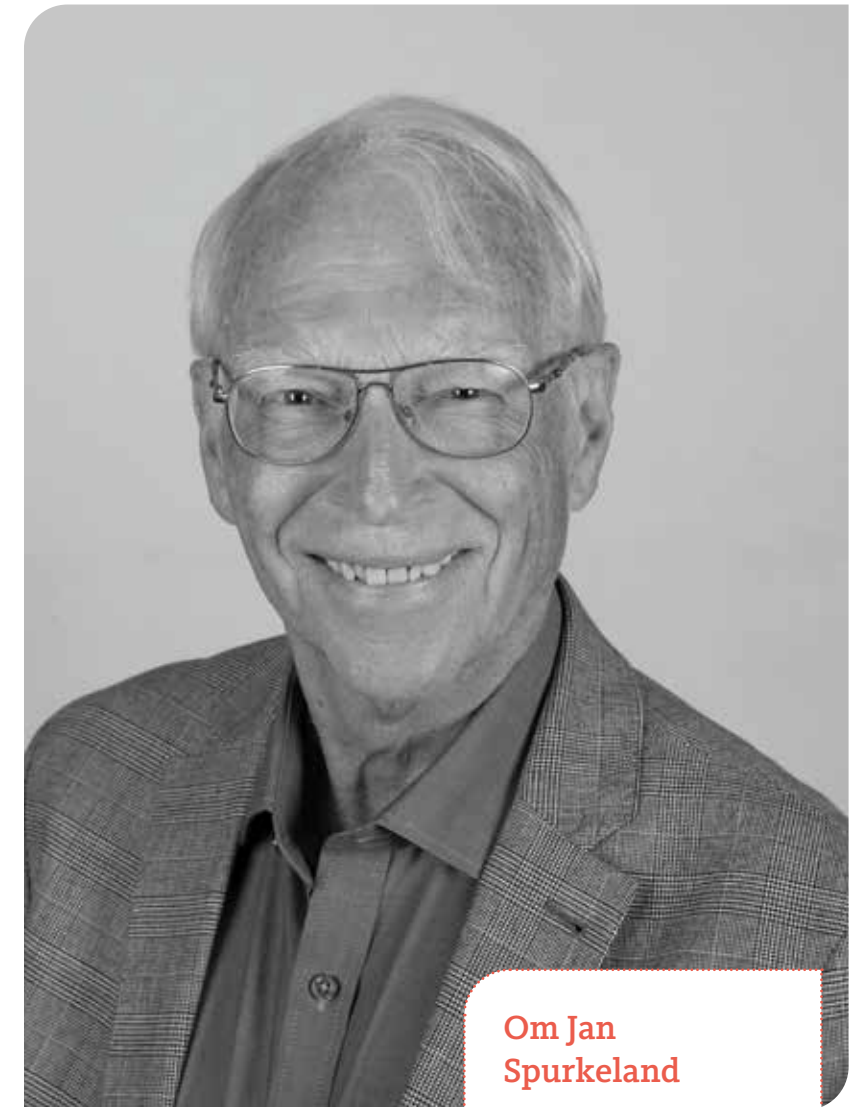
Relasjonelt mot

Spurkeland peker på at samtaler er utgangspunktet for å bygge en relasjon. Dialogferdigheter er essensielle, sier han.

– Den enkleste måten å etablere en relasjon på er å være dyktig i dialogen mellom to mennesker, altså tosometssamtalen. Det er tosometssamtalen som er nøkkelen til å bygge en relasjon, der vi to er alene og kan oppnå fortrolighet og nærhet gjennom samtalen.

– Det er viktig å være åpen og ærlig i kommunikasjonen, og dette kaller jeg for relasjonelt mot. Det betyr at du er i stand til å korrigere folk uten å skade relasjonen. Det innebærer å kunne si ifra når noe ikke er godt nok eller ikke er bra, og å kunne fortelle om det på en konstruktiv måte.

– Når du er leder, må du ha evnen til å ta de vanskelige samtalene og konfrontere folk med det du opplever som utilstrekkelig adferd eller mangler i utførelsen av arbeidet. Det handler ikke bare om å ta opp alvorlige temaer, men også om å håndtere samtaler som kan være krevende.



Om Jan Spurkeland

JOB: Forfatter og foredragsholder og er hjernen bak teoriene om relasjonskompetanse og relasjonsledelse.

ERFARING: Har over 40 års erfaring med ledertrening og organisasjonsutvikling. I en periode var han tilknyttet AFF, som blant annet driver Solstrand-kursene. Han har også erfaring fra lederoppgaver som skolesjef og personalsjef. Han har skrevet en rekke bøker og artikler innen ledelse og organisasjonsutvikling. En viktig og aktuell bok er «Relasjonell atferd i arbeidslivet» som er ment å redusere fravær i organisasjoner.



«Å etablere relasjoner innebærer en gjensidig prosess, der det først og fremst handler om å vise genuin interesse for andre mennesker.»

JAN SPURKELAND

– Hvordan skal du nærme deg et menneske med en korrigerende tilnærming? Du må faktisk si at i dag må du og jeg snakke om noe som er ubehagelig, kanskje for begge. Du kan innlede samtalen ved å gå rett inn i ubehaget og håndtere det ved å bruke din oppfatning av det som har skjedd, eller det du har sett eller opplevd. Gi uttrykk for det du ikke synes noe særlig om, det du misliker, eller det som må rettes på.

– Dette er din egen oppfatning, og det er ikke nødvendigvis slik at den andre også ser det på samme måte, så det er viktig at vedkommende får en anledning til å fortelle om hva de har opplevd. Dette kan skape en dialog, ikke bare en påstand fra én side. Det er også viktig å ikke anklage folk i en slik korrigerende samtale. Unngå å provosere. Samtalen skal være rolig og behagelig, selv om den har et korrigerende innhold.

Kan alle lære relasjonskompetanse?

Vi er antageligvis ulike fra fødselen av med hensyn til evnen til å gå inn

i relasjoner, ifølge Spurkeland, som tenker at noen har et naturtalent for relasjoner som vil være der hele livet.

– Forskning på pedagoger viser at cirka 20 prosent av dem har dette naturtalentet. Samtidig sier forskningen at 60 prosent ikke har naturtalent og må lære mer. Det er også en liten andel, de siste 20 prosentene, som kanskje alltid vil streve med å bygge relasjoner. Dersom de i denne siste gruppen blir ledere, vil de sannsynligvis ha utfordringer med å bygge relasjoner, selv om de kan være faglig dyktige på sine områder. Disse personene mangler relasjonell kompetanse fra naturens side og må derfor lære seg mer om dette.

– Jeg mener det er håp for alle som ønsker å lære relasjonskompetanse, men man må være ydmyk i møte med ferdigheter som ikke kommer naturlig for deg. Selvinnsikt er viktig. For å lære det, må du rett og slett gå inn i studiet av de viktigste komponentene eller dimensjonene i relasjonskompetanse.

– For det første er det menneskeinteresse. For det andre er det bygging av tillit. For det tredje handler det om dialogferdigheter mot individet, altså



«Jeg mener det er håp for alle som ønsker å lære relasjonskompetanse, men man må være ydmyk i møte med ferdigheter som ikke kommer naturlig for deg. Selvinnsikt er viktig.»

JAN SPURKELAND

tosomhetssamtalen. I tillegg er det emosjonell modenhet. Den emosjonelle modenheten er veldig krevende å lære, spesielt hvis du skal lære det sent i livet. Det betyr at du må gå inn i det som Daniel Goleman kaller for emosjonell intelligens, og vite hva det betyr.

Rangering av relasjoner

Å lage en rangering av relasjoner gir oss muligheten til å vurdere positive og negative relasjoner, som til sammen kan deles inn i ni nivåer av relasjonskvalitet, forklarer Spurkeland.

– Den øverste kvaliteten er det vi kaller for kjærlighetsrelasjoner. Dette innebærer en gjensidig sterk følelsesmessig tilknytning mellom to mennesker, som vi ofte knytter til privatlivet. I min nye litteratur refererer jeg imidlertid også til profesjonelle kjærlighetsrelasjoner. Dette betyr at du er oppriktig glad i den personen du skal lede, og at du setter så stor pris på dem at du kan betegne det som en profesjonell kjærlighetsrelasjon, der avhengigheten mellom dere er stor, og det finnes gjensidig kjærlighet.

– Men relasjoner kan være komplekse. Selv om du opplever en stor grad av begeistring eller emosjonell tilknytning til en annen person, er det ikke sikkert at den relasjonen er like sterk fra den andre personens side.

– Neste nivå er fortrolighetsrelasjoner, hvor åpenheten er god, og den emosjonelle tilknytningen er sterk. Deretter har vi vennskapsrelasjoner. Disse relasjonene kan sammenlignes med private vennskap i kvalitet og fungerer optimalt i arbeidslivet. Det er imidlertid sjeldent at folk tør å gå inn i slike relasjoner, fordi de opplever at det kan bli for komplekst.

– Så har vi vennlighetsrelasjoner. Dette innebærer at mennesker i relasjoner er i stand til å hjelpe, støtte og stille opp for hverandre med vennlighet. På det laveste positive nivået av relasjonskvalitet er det respektrelasjoner. Dette er enklere relasjoner uten synergi. Hvis du har en respektrelasjon gjør hver av oss sin egen jobb, og vi møtes uten at relasjonen gir særlig effekt.

Unngå favorisering

Spurkeland forteller at når relasjoner blir sterke, kan det forstyrre andre relasjoner. Det kan bli krevende for andre å oppleve at du og jeg har en sterk relasjon, mens relasjonen til dem er svakere.

– Det er viktig å etablere likeverdighet i relasjonskvalitet for å unngå misunnelse og favorisering. Som leder må du passe på å opprettholde jevnbyrdighet i relasjoner så godt du kan.

– En relasjon til et menneske er avhengig av dette menneskets vilje og evne til å etablere en åpen og fortrolig relasjon. Når vi er ulike som mennesker, blir også relasjonene forskjellige i kvalitet. Likevel tror jeg at ledere skal tenke på

jevnbyrdighet i relasjonskvalitet. En fallgrube er å bli veldig fortrolig med én eller flere personer, mens relasjonen til resten av teamet forblir svak. Dette kan skape uro i gruppen.

Kutt ut kjemi, og bruk teorien

Ordet “kjemi” har jeg lagt forbud mot. Hvorfor? Fordi det er et amatøruttrykk som betyr at vi lar naturen bestemme, påpeker Spurkeland.

– Når vi lar naturen avgjøre, utvikler det seg kjemi, det vil si at jeg har lett for å like noen og mindre lett for å like andre. Da blir mennesket et objekt for hva som naturlig skjer, uten at du foretar deg noe. En leder har plikt til å etablere positive relasjoner til alle, uavhengig av det som naturen eller kjemien skaper. Det er uprofesjonelt å la tilfeldighetene eller kjemien avgjøre forholdet mellom mennesker. Noen er lette å like, andre er mindre lette å like, og hvis du lar det skje, kan det føre til uheldige situasjoner der du liker noen og misliker andre.

– Du må være bevisst på hvordan relasjoner utvikles. Relasjonelt initiativ må en leder ta for å etablere likeverdige relasjoner til alle, selv om noen er lettere å komme nærmere enn andre. Den profesjonelle relasjonsbyggeren går inn i alle relasjoner med en ydmyk tilnærming, slik at vi når fram til alle, selv om det kan ta lengre tid med enkelte mennesker. Det er derfor viktig å kutte ut kjemien og bruke teorien. Da tenker jeg at alle har en sjanse,



«Tillitsutvikling mellom to personer fører til en solid og bærekraftig relasjon, eller det jeg vil kalle en robust relasjon. Dette er viktig for effektiv ledelse.»

JAN SPURKELAND

både intellektuelt og emosjonelt, til å få det til hvis du går fram på den rette måten.

– Å være profesjonell i relasjonelle sammenhenger innebærer å være forsiktig i møte med mennesker, observere og merke seg det positive med hver enkelt, bruke tid, og være tålmodig.

Fra posisjon til relasjon

En leder Spurkeland husker fra sin tid i oljebransjen, var eksepsjonelt dyktig til å bygge relasjoner. Han mestret å ha relasjoner med opptil 50 medarbeidere.

– Han la stor vekt på samtaler, spesielt tosamtaler, der han hadde en-til-en-møter med hver medarbeider. Hver dag snakket han med ansatte individuelt, og han klarte å møte 50 personer i løpet av en kort periode. Denne lederen fokuserte på å være alene med én medarbeider om gangen, noe som resulterte i sterke og gode relasjoner. Hans evne til å skape nærhet og bruke samtaleferdigheter gjorde ham til en effektiv leder. Normalt er det vanlig at en leder har tid til rundt 20 medarbeidere. Klarer du 50, så er det veldig sjelden.

– Som leder handler det ikke nødvendigvis om å være utadvendt, sosial og pågående, men mer om å være ekte, troverdig, tillitsvekkende og ydmyk i møte med mennesker. Relasjonsledelse er å bevege seg fra posisjon til relasjon, og det er en krevende prosess der du går ut av autoritær tenkning og går inn i det jeg kaller for naturlig autoritet ved å etablere relasjonskvalitet.



– I store deler av verden så opererer en med posisjonstenkning i ledelse. Kunstig autoritet der du bruker posisjonen din og makten din til å få til ledelse. Naturlig autoritet er et resultat av ydmykhet, forsiktighet og relasjonskvalitet. Du går ikke inn i ledelse for å demonstrere makt og styrke, men for å påvirke likeverdige mennesker, avslutter Spurkeland. ❖



Thomas Tømmernes, IT-sikkerhetssjef i Atea Norge

Hei! Jeg har lest denne artikkelen «Kunne dette skjedd hos oss?»

Hvor sikker er din bedrift når en hacker banker på døren? Svaret er enkelt.

De fleste kunder som kontakter oss om en status for IT-sikkerhet har samme utgangspunkt: Daglig leder ber om en gjennomgang etter å ha lest om et IT-angrep i pressen. Spørsmålet er ofte: «Kunne dette skjedd hos oss?»

Svaret fra IT-avdelingen er som regel at virksomheten har investert i noen IT-sikkerhetsprodukter, men de vet ikke om disse fungerer som de skal. Uten et verktøy som samler og analyserer hendelser, har de ikke kontroll. Så mest sannsynligvis kunne IT-angrepet skjedd hos denne virksomheten også. Dermed blir IT-avdelingen bedt om å kartlegge status og presentere dette for ledelsen, slik at risiko kan veies opp mot kostnader. Men hvordan gjør du det?

Hvor trykker skoen?

Vi har i mange år kjørt gjennomganger av virksomhetens sikkerhet. Dette er en inngående analyse av virksomhetens status, som skal gi svar på bedriftens modenhet ved å avdekke sikkerhetsprosesser, styringsverktøy og hvordan virksomheten forholder seg til teknologiene som brukes.

Der forsøker vi å finne ut av hvor «skoen trykker mest»

for å kunne starte i riktig ende. Dersom første fase viser at området som gir størst grunn til bekymring er evnen til å oppdage og håndtere sikkerhetshendelser, ja, da starter man med denne delen av analysen. Slik kommer vi raskt i gang med å definere tiltak som har stor nytte og tetter hull tidlig i prosessen. Vanligvis avdekker også dette «lavthengende frukt» i form av enkle tiltak som har stor effekt.

Virksomheten må ta eierskap

Ledelsen får ofte en øyeåpner når de ser våre funn sammenlignet med egne vurderinger. Heldigvis er det flere og flere ledere som anerkjenner at IT-sikkerhet er deres ansvar, og at dette er noe de ikke kan delegere bort. Derfor ser de på dette som et konkurransefortrinn, fremfor en ren utgiftspost.

Det er til syvende og sist lederens oppgave å fastslå hva som er «sikkert nok» og definere organisasjonens «baseline» i forhold til sikkerhet. For å kunne gjøre det, må man først finne ut nøyaktig hvor man står i dag, og så vurdere hva som skal til for å sikre firmaet tilstrekkelig.

Kontakt: sikkerhet@atea.no