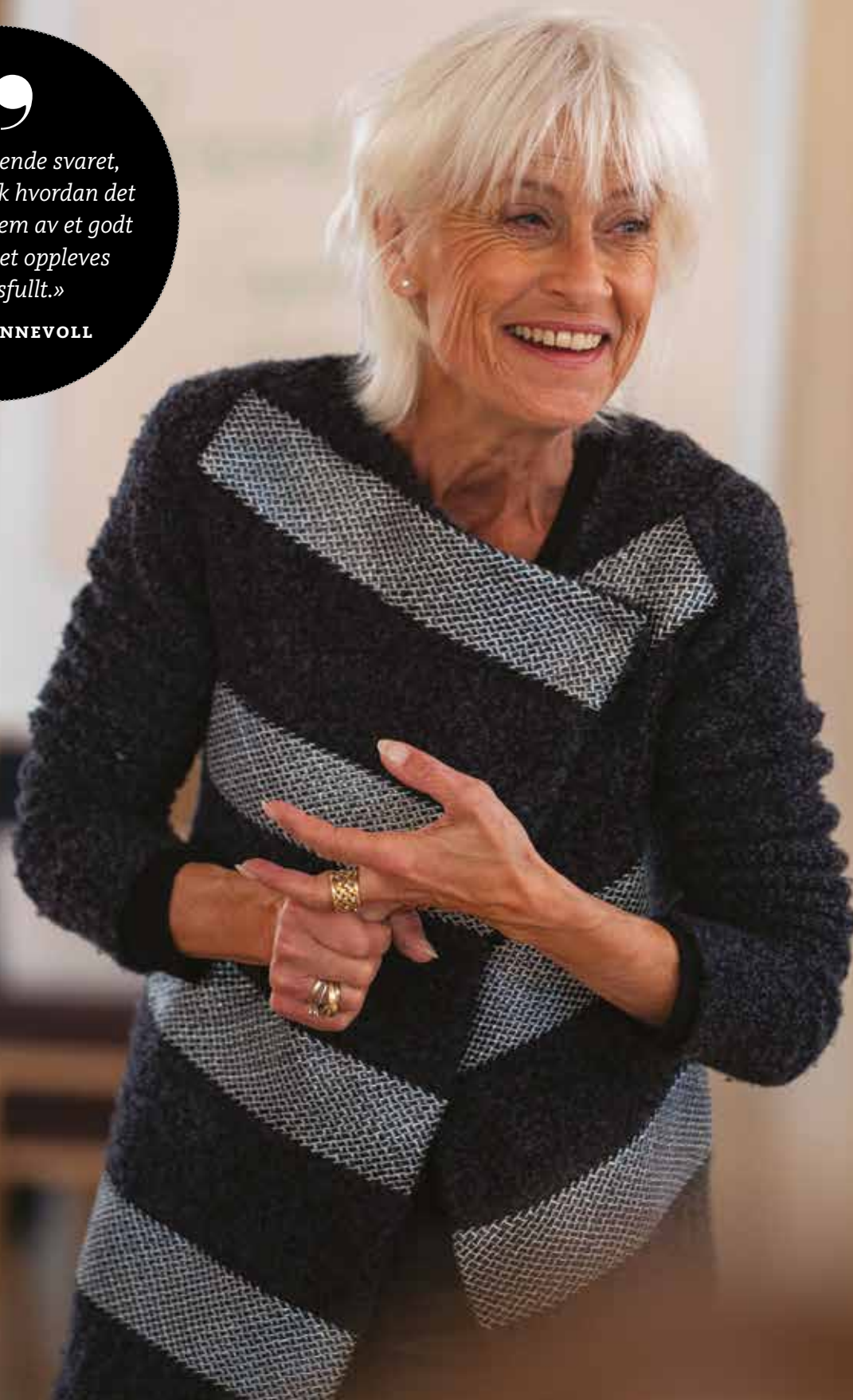


”

«Det mest slående svaret, når jeg spør folk hvordan det er å være medlem av et godt team, er at det oppleves meningsfullt.»

ERICA GRUNNEVOLL



En god teamleder dyrker frem ekte lagånd og fellesskap

Det er ingen enkel sak å få ulike mennesker til å samhandle for å nå ett og samme mål. Men med litt bevissthet, innsikt og gode verktøy, kan du komme langt på vei. Erica Grunnevoll, partner og styreleder i CoachTeam, deler sine tanker om hva hun mener er virkelig god teamledelse.

TEKST: CECILIE H. HAMMERNES [FOTO: MIKO HELENE OWADA OG MONICA HELLEM]

Grunnevoll vil påstå at vi mennesker ofte tenker at dyktige fagfolk gir bra team og bra atferd. Men fra kunnskap til ønsket atferd er det ganske trangt, det er nesten som et timeglass – litt kunnskap siler gjennom og påvirker atferd.

Lagånd og fellesskap

Grunnevoll forklarer at et team er opprettet med hensikt og har bestemte funksjoner.

– Dyktige team får vi først når teammedlemmene samhandler, støtter hverandre og samarbeider slik at vi får synergier av hver enkeltes dyktighet. Godt teamarbeid er avhengig av at teammedlemmene stoler på hverandre og er lojale mot hverandre. Når vi i CoachTeam arbeider med team, sier vi det så enkelt som dette til teamledere: «Din viktigste funksjon som teamleder, er å dyrke frem lagånd og fellesskap. For å klare det må du kunne behandle mennesker.»

– For meg er dette hva teamledelse handler om. Teammedlemmene har et felles mål. Teamleders fremste opp-

gave er å holde teamet sammen og ha fokus på motivasjon. Teamet løser oppdraget. Teamleder holder teamet sammen ved å arbeide for teamets beste, ikke ved å detaljstyre

eller fortelle medlemmene hva de skal gjøre. Teamleder spør og avdekker hvilke ressurser og hvilken informasjon teamet trenger for å gjøre jobben bra.

Teamlederen som en tjenende og coachende leder

Gode team bygges gjennom at medlemmene opplever eierskap og tilhørighet, hevder Grunnevoll.

– Det er nødvendig å tenke videre fra et årsak-virkning-syn på team, og fokusere på mindre håndfaste, menneskelige kvaliteter knyttet til samhörighet. Det mest slående svaret, når jeg spør folk hvordan det er å være medlem av et godt team, er at det oppleves meningsfullt. Teammedlemmene snakker om å være del av noe større enn dem selv, de skaper noe sammen.

– Gode team trenger selvsagt lederskap, men en egen form for lederskap. Teamlederens rolle blir å være coach og mentor. Den coachende og tjenende teamlederen støtter kommunikasjon og teamarbeid og arbeider med å hente ut det beste fra hver medarbeider.

Viktige kjennetegn på god teamledelse

- Teamlederen blir sett på som en kollega mer enn en overordnet
- Teamledelse skjer gjennom å gi eksempler istedenfor å instruere
- Teamlederen tjener teamets interesser
- Teamlederen fremmer effektivt teamarbeid
- Teamlederen koordinerer teamaktiviteter
- Teamlederen legger til rette for problemløsning og beslutningssprosesser i gruppa, gjennom å lytte til medlemmene istedenfor å gå inn og styre.
- Teamlederen fungerer som et bindeledd i kommunikasjonsskjeden.



«Anerkjennelse handler om å gi respons, oppmuntre, backe opp, coache, slik at medarbeiderne selv finner løsninger.»

ERICA GRUNNEVOLL

Kjernen i god teamledelse

Når Grunnevoll blir spurt om hvordan god teamledelse blir utført, forteller hun en historie fra da hun tjenestegjorde i FN-styrkene i Libanon:

– En av teamlederne der sa til meg: «Jeg har ikke så veldig sans verken for Jesus, Buddha eller Muhammed. Men det skal de ha. De fikk ikke tillit ved å sende rundskriv, de trådte skosåler.» Ok, tenkte jeg. Her nærmer vi oss kanskje kjernen i hva god teamledelse handler om. Jeg spurte ham: «Hva gjør du? Du lykkes så godt med ditt team.» Det han svarte, gjorde meg full av beundring: «Jeg har ikke alle masterprogrammene som flere av dere andre har. Jeg leder etter enkle prinsipper livet har lært meg. Og livet har lært meg at det enkle fungerer bra!» Deretter la han til: «Mennesker trenger: å bli sett. Mennesker trenger: å få anerkjennelse. Mennesker trenger: å oppleve aksept.»

– Jeg la merke til hvor praktisk han var. Han var løsningsfokusert og la fort merke til forbedringer og fremskritt. Han var tilgjengelig, han «walked the talk» – han var rollemodell. Han snakket med teamet sitt jevnlige om forventninger. Han spurte konkret hva de forventet av ham. Han var også tydelig på å avklare falske forventninger. Videre så han teamet sitt ved å fokusere på gode leveranser: Han forklarte hensikten, gav dem handlingsfrihet,

viste retning og var tydelig på mål og forventninger. Teamlederen veiledet og styrket kompetansen, han highlightet det som var bra og inviterte til idédugnader om hvordan forsterke og forbedre leveranser. Det var fantastisk å legge merke til hvordan han heiet på sine folk, gikk i dialog med dem, framsnakket dem og styrket selvfølelsen og lagånden til teamet sitt.

– Noen tenker at anerkjennelse er skryt eller litt for flåsete ros. Anerkjennelse handler om å gi respons, oppmuntre, backe opp, coache, slik at medarbeiderne selv finner løsninger. Anerkjennelse handler om å holde øye med at det er match mellom oppgaver og kompetanse. Det handler om å fremskaffe ressurser teamet trenger. Og ikke minst handler anerkjennelse

om å gi oppriktige, hyppige og balanserte tilbakemeldinger.

– For min kollega i Libanon var aksept langt fra å akseptere at alt var like greit. Han forklarte meg at en av hans oppgaver var også å si fra at dette er bra, dette trengs å forsterkes. Men som han sa: «Ofte handler aksept om måter vi behandler andre på og måter vi sier ting på».

Fire lederstiler for en teamleder

Grunnevoll mener det er lite hensiktsmessig å snakke om riktig eller feil lederstil, men at det likevel er klokt å være bevisst på hvor du som teamleder har din preferanse.

– Selv bruker jeg et anerkjent forskningsbasert preferansesystem som kalles 4MAT. (Se figur, red.anm.) 4MAT bygger på Jungs typologier og er utviklet i USA av Bernice McCarthy – som er professor i pedagogikk. McCarthy kaller de fire lederstilene den folkelige diplomatiske, den faktabaserte analytiske, den handlekraftige praktiske og den dynamiske entusiastiske. Som leder har du i deg alle lederstilene.

– Lederskap er situasjonsbestemt. Som leder vinner du på å være fleksibel. Som leder er det viktig at du har øye for helheten. Se igjen for deg en sirkel som er delt i fire like deler og bruk sirkelen til å se egenskaper teamleder trenger for

– Teamleder bygger og vedlikehol-



Erica Grunnevoll forteller at dyktige team oppstår når teammedlemmene samhandler, støtter hverandre og samarbeider slik at vi får synergier av hver enkeltes dyktighet.

der en fellesskapskultur og er klar over at det er vanskelig å lede uten tillit. For å nå målet er det viktig med motivasjon, kommunikasjon og et støttende arbeidsmiljø. Teamleder vet at eierskap til mål og oppgaver, lojalitet og samarbeid skapes best gjennom at medarbeiderne er delaktige og forstår HVORFOR – de forstår hensikt og formål.

– Teamleder skaper orden, struktur og sammenheng. Teamleder viser hvordan ting henger sammen med overordnet visjon og strategi. Et godt arbeidsmiljø, høy kvalitet og produktivitet er avhengig av struktur, systemer, planer, kunnskap og fakta. Teammedlemmer trives og yter best når de kjenner til og er trygge på HVA – de vet hva som forventes av dem, de vet hva og når oppgaver gjøres av hvem. Det er tilstrekkelig «lov og orden».

– Teamleder er opptatt av

Fallgruver en teamleder kan være oppmerksom på, slik Grunnevoll ser det

- Du er opptatt av detaljstyring eller mikroledelse
- Du delegerer oppgaver istedenfor mål.
- Du overtar jobben eller overfører den til andre når et teammedlem ikke presterer tilfredsstillende.
- Du stikker hodet i sanden istedenfor å ta opp saker som skurrer, relasjonelt eller faglig.
- Du får dine favoritter blant teammedlemmene og gir dem mest oppmerksomhet.
- Du glemmer ledelse og gir for mye prioritet til andre oppgaver

gjennomføring og bygger handlekraft. Det skjer gjennom bevegelse fra ord til handling. Motivasjon, arbeidsglede og læringsglede skjer gjennom å få ting til – teamet kommer i mål! Teamleder kan ressursstyring, teamet utvikler seg gjennom veiledning, opplæring, prøving og testing. Teammedlemmer yter best når de vet HVORDAN – når de ser nytteverdien, når de vet hvordan det skal gjøres.

– Teamleder fornyer og utfordrer. Gjennom denne lederstilen ser samtlige det store bildet. Teamet er mulighetsorientert og opptatt av utvikling. Teamleder skaper lyst og entusiasme for å flytte grenser, skape nye seire og møte nye utfordringer. Teammedlemmer trives og vokser når de også spør HVA OM? HVA MER? Gjennom læringsglede og mestringsglede skapes kreativitet og endringsvillighet. Teamleder har i tillegg et ansvar for å se til at alle



«Teamleder bygger og vedlikeholder en fellesskapskultur og er klar over at det er det vanskelig å lede uten tillit.»

ERICA GRUNNEVOLL

biter i sirkelen ivaretas. Dersom en av bitene går for lut og kaldt vann, lider teamet.

Hvem står i veien for hva?

Grunnevoll viser til forskning utført av NHH-forsker Therese Sverdrup, som har arbeidet tett på team i mange år.

– Sverdrup ser at dårlig teamledelse gjør at den psykologiske tryggheten uteblir. Dette skaper mangel på tillit og engasjement,

teammedlemmer gjør kun det de blir spurt om, produktivitet daler, initiativ uteblir og det vokser frem en uvilje mot å ta beslutninger, teammedlemmer opplever mindre mestring og de forteller om lavere selvfølelse og høyere stressnivå.

– Når jeg arbeider med teamle-

dere, oppfordrer jeg dem til å tenke over om de selv står i veien for fremgangen til teamet. For konsekvensen av dårlig teamledelse, «å stå i veien for» i stedet for «å vise vei», kan koste mer enn det smaker, avslutter Grunnevoll. *

Grunnevolls lese- og lyttetips

- Ved du hvem du er? Lær at spille dig selv og andre gode av Arne Nielsson, Hanne Houbak, Anne Hermansen
- The Positive Leader: How Energy and Happiness Fuel Top-Performing Teams av Melina Costi og Jan Muhlfelt
- Ledere og ledelse i utvikling. Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning av Susann Gjerde
- NHH podkast om ledelse Episode 19 Teamarbeid

Grunnevolls 5 beste tips for å lykkes med å lede et team

- Du lager en god teamstruktur ved å identifisere teammedlemmenes evner og kompetanse, faglig og teamrollemessig. Du avgjør størrelse på teamet og sammen klargjør dere retningslinjer for hvordan teamet skal fungere.
- Du tydeliggjør hensikt og retning ved å gjøre teammedlemmene klar over teamets hensikt, og hvilke resultater som forventes. Det er viktig å arbeide med en felles forståelse av dette, for å engasjere medlemmene i å involvere seg.
- Du bygger støtte i organisasjonen. For at teamet skal fungere, må det ha støtte i resten av organisasjonen. Dette oppnår du ved å gjøre teamets hensikt og retning kjent, og sørge for at ressurser gjøres tilgjengelig.
- Du er opptatt av myndiggjorte medarbeidere. Du myndiggjør teamet ved å skape lærings- og utviklingsmuligheter for medlemmene. Du deler lederskap og ansvar for dynamikk og arbeid i teamet ved å oppfordre til åpen diskusjon rundt måter å forbedre arbeidet og vaner på.
- Du er en rollemodell for god teamatferd. Du stiller gode spørsmål og du lytter til andre. Du er opptatt av å styrke kommunikasjonsferdighetene dine og er åpen for nye ideer og tilbakemeldinger.



Om Erica Grunnevoll

JOB: Ledertrener, partner og styreleder i CoachTeam – House of Leadership

UTDANNING: Cand.theol, Pastoral klinisk spesialitet, Executive Coach

ERFARING: Prest i Den norske kirke, blant annet forsvaret, FN, fengsel, offshore, lærer og sensor UIA, styrearbeid, kurs- og foredragsholder



Vårt boliglån lar din formue bestemme renten.

Fra 3,14 %*

Vi mener det skal lønne seg å spare og investere smart. Derfor lanserer vi nå et boliglån der renten blir lavere jo mer kapital du har hos Nordnet.

Les mer og ta dine investeringer til neste nivå på nordnet.no/boliglan

Velkommen til Nordnet Private Banking.



*Priseksempel: Nom. rente fra 3,14 %, eff.rente fra 3,19 %. Kr 5 000 000 o/30 år. Kostnad kr 159 500 årlig, totalt kr 9 785 000. For høyeste renterabatt kreves en belåningsgrad på maks 60 % og kapital på minst 10 MNOK hos Nordnet.