

Teamhuset© fem elementer



**Teamhuset©**



---

## Innhold

Innhold.....	2
Tillit .....	3
Pålitelighet.....	5
Struktur og tydelighet .....	7
Mening.....	9
Påvirkning.....	11

DRAGET

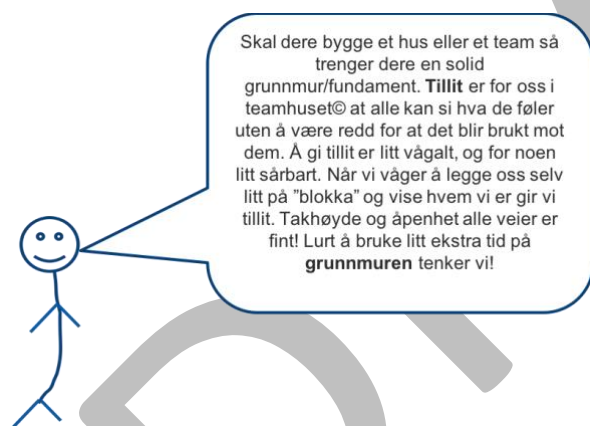


## Tillit

*"I don't trust words, I TRUST ACTIONS"*

Tillit er noe helt fundamentalt i en relasjon. Om man har tillit til hverandre, eller ikke har tillit til hverandre, betyr ofte et enten eller i en relasjonssammenheng. Vi kan si at er det ikke en høy grad av **tillit i relasjonen** får man heller ikke mye ut av denne. Betyr det at et team blir dysfunksjonelt om det ikke er tillit? En gruppe av individer som rapporterer til samme person er nødvendigvis ikke avhengig av hverandre for å nå sine individuelle mål. Da er de heller ikke avhengig av å ha en høy grad av tillit mellom hverandre for å få utført jobben. Men da kan vi heller ikke kalle dem et team!

Når en gruppe mennesker skal et sted sammen, og er avhengig av hverandre for å komme dit blir det viktig med tillit. En avdeling som har et felles mål er nødvendigvis avhengig av at ting **fungerer i teamet**. I dag forsøker man gjerne å sette sammen team der teammedlemmene utfyller hverandre, både på fag og som mennesketyper.



Tillit refererer til individets oppfatning av konsekvensene av å ta en mellommenneskelig risiko, eller en tro på at det i teamet er **trygt å ta risikoen** i forhold til å bli sett på som uvitende, inkompetent, negativ eller forstyrrende. I et team med høy grad av tillit, føler teammedlemmene seg trygge på å ta risiko rundt sine teammedlemmer. De føler seg sikre på at ingen i teamet vil "henge dem ut" for å innrømme en feil, stille et spørsmål eller foreslå en ny ide. Å kunne si hva man føler eller tenker **uten å være redd** for at det blir brukt imot dem er viktig. Å gi tillit er litt vågalt, og for noen litt sårbart. Når vi våger å legge oss selv litt på "blokka" og vise hvem vi er, gir vi tillit.



En nyttig øvelse når man skal bli kjent, by litt på seg selv og vise hvem man er, er å benytte **preferanseverktøy** som for eksempel Insights Discovery, JTI eller noe lignende. Ved å svare ærlig på noen spørsmål om hvordan du ser deg selv, får du ut en rapport som gir en retning på egne preferanser. Her kan du dele innad i Teamet, både styrker og evt svakheter. Det fine med denne type rapporter er at du selv kan velge hva du vil dele. Når teamet deler med hverandre fra slike rapporter viser man sårbarhet. Å gi tillit til de andre i teamet er viktig. **Når teamet skal prestere** sammen er det avhengig av denne tilliten.

**Åpenhet** er mer enn å legge seg på blokka. Det å kunne si det man mener uten å være urolig for at andre skal bruke det tilbake på en negativ måte, bidrar til åpenhet. Det dreier seg også om å være ærlige med hverandre. Si ting som det er. Ikke la noe ligge under bordet fordi det er ubehagelig å ta det frem. Det er bedre å **si det som det er** enn å unnlate å fortelle, selv om det er ubehagelig. Et team med tillit til hverandre håndterer uenighet uten at det blir sure miner av den grunn.

Tillit dreier seg også om å **respekttere hverandre**. I teamet er det medlemmer med forskjellig faglig bakgrunn, familiebakgrunn, livserfaring og mye mer. Det blir litt som en smeltedigel. Å respektere andres synspunkter, som gjerne er forskjellig fra ens egne kan være en utfordring. Respekt betyr ikke nødvendigvis at men skal være enige. Men at andre har en annen oppfatning er det greit å respektere. Det gir også de andre en trygghet når de opplever at man respekterer forskjellige synspunkter.

Å skape tillit i teamet er ikke bare et lederansvar, selv om leder har det over ordnede ansvaret. Et team har sin egen **teamkultur**. Kulturen er et resultat av de menneskene som er i teamet. En leder kan gjerne forsøke å si hvilken kultur som er ønskelig å ha i teamet, men det er hele teamet som er kulturen gjennom sin adferd. Det er mye et team kan gjøre for å være en gruppe med tillit til hverandre. Å **lytte** til hverandre uten å overkjøre eller ta over. Å være mentalt tilstede i møter og samtaler hjelper også. Når noen i teamet forteller noe som ikke skal fortelles videre, så skal det ikke fortelles videre. Det skal ikke mer til enn en bommert, så brytes tilliten ned. Det vil påvirke teamet, og da påvirker det **resultatet**.

Tillit er grunnmuren teamet skal stå på. En solid grunnmur står støtt når det blåser og kommer angrep utenfra.



## Pålitelighet

*"The most attractive thing anyone can do  
is exactly what they said they were going to do"*

Vi liker å bli sett på som **pålitelig**. Å være en del av et team eller organisasjon som blir sett på som pålitelig av kunden kan bety **lojale kunder**, i den grad kunder er lojale da. Å være pålitelig betyr blant annet at man kan stoles på. Et godt team må kunne stole på at alle medlemmer av teamet gjør sin del. Den store fordelene med et team er at de kan oppnå mer enn et individ ville klare på egen hånd. Men dette fungerer bare hvis alle er pålitelige. Alle må føle/oppleve at de kan stole på hverandre, at de gjør det de sier de vil gjøre. Å vise pålitelighet gjennom adferd og handling er en av de beste måtene å etablere og øke tillit på.



Hos oss i Teamhuset holder vi oppsatte **tidsfrister**. Det kan jo være at huset er bestilt for levering til en bestemt tid. Det ligger noen **forventninger** her også. Både til hvert medlem av teamet og for teamet som helhet. Å være **pålitelig** er noe vi setter høyt. Hvem vil ha noe med oss å gjøre om vi ikke er til å stole på?

Hva tenker du når en kollega møter uforberedt til et møte. Det kan fort bety at dere ikke får diskutert eller tatt beslutninger på riktig grunnlag. Alle kan komme i en situasjon der det ikke går som planlagt. Det vet vi. Men skjer det flere ganger er det ikke tilfeldig lenger, men et mønster. Det gjør noe med påliteligheten. Ikke sikkert at de andre i teamet tar det opp. Bare rister på hodet og sender noen oppgitte blikk til hverandre. Skaden er da skjedd.

I Googles Aristotele prosjekt kom det frem at teammedlemmene fra de **180 teamene** som ble studert, skåret pålitelighet høyt. At de andre i teamet er til å stole på og at teamet er til å stole på betyr mye.

Å være pålitelig innebærer at man gjør det som er avtalt. Om man sier at «det fikser jeg», så fikser man det. Konsekvensen av å ikke gjøre som avtalt er at man oppfattes som mindre pålitelig. Men å gjøre som avtalt innebærer mer enn å gjøre den oppgaven man har forpliktet seg til. Det skal gjøres innen de gitte tidsrammer man er enige om.



Mange synder her. Finnes det noe som irriterer mer enn når noen har forpliktet seg til å levere noe innen en gitt tid, så leveres det ikke! Det kan være oppgaver som kanskje er viktige for personlige mål som gjør at man prioriterer det fremfor å levere noe for teamet. Når man da lar sine egne personlige mål og oppgaver vike for å gjøre noe for teamet, gir man et viktig signal om lojalitet og pålitelighet. Teamet/ laget blir viktigere enn seg selv. Et godt eksempel på et team som setter laget foran seg selv er **herrenes fartslandslag** i alpint. De er individualister, kjører for sine egne resultater, men **setter laget over seg selv**. Når de kommer i mål gir de meldinger opp til den neste på laget som skal kjøre, og tipser om den beste linja, og hvordan de bør angripe for best mulig resultat. Konsekvensen for den enkelte kan være at de tipser en konkurrent om hvordan slå seg selv. Det er å sette teamet høyere enn seg selv.

Er det viktig for deg å være pålitelig samt å ha pålitelige teamkollegaer vil det være viktig at dere ansvarliggjør hverandre i tillegg til å ta ansvar selv. Å **ansvarliggjøre** andre betyr at du vil måtte si ifra om noen ikke gjør som avtalt, leverer i henhold til standard eller på annen måte bryter med kutyme og de interne kjørereglene dere har. For noen kan det oppleves som vanskelig å si ifra. Men det dreier seg om å være en god kollega.

Er dere et team der dere har tillit til hverandre blir det langt enklere å si ifra til en kollega om noe ikke er som det skal. Tenk om det var deg selv som ikke leverte som avtalt. Ikke bare en gang, men flere. Dine kolleger irriterer seg, men sier ikke noe fordi det oppleves som ubehagelig. Når man irriterer seg lenge nok kan det koke litt over og det kommuniseres på en ikke så hyggelig måte. Eller det skal skje at du ikke får spørsmål om å gjennomføre visse oppgaver. Jeg tipper at de fleste heller foretrekker at en god kollega sier ifra på en ryddig og skikkelig måte, slik at du selv kan ta tak.

Et annet aspekt ved å være pålitelig er at man er villig til å gjøre det **lille ekstra** for å få levert i henhold til avtale. Team som er ansvarlige løser det som må komme av utfordringer som kan stå i veien for å levere kvalitet, holde tidsfrister og å stille opp.

Pålitelighet er sentralt i forhold til å stole på at andre gjør det de har avtalt og ikke minst at man ansvarliggjør hverandre. Et annet aspekt er at den enkelte teammedlem er trygg på at de andre «er der for meg». Trenger jeg hjelp så har jeg kolleger i teamet som stiller opp. **Teamet er det viktigste!**



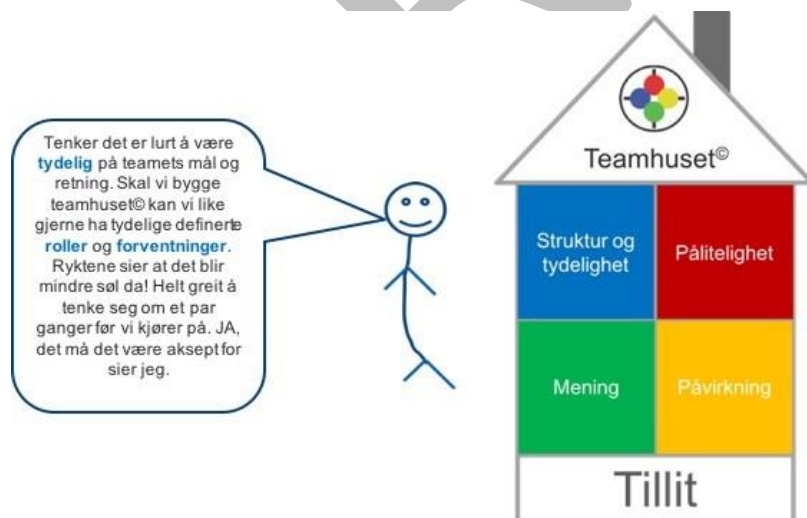
## Struktur og tydelighet

*"A lack of clarity could put the brakes on any journey to success" Steve Maraboli*

I en organisatorisk verden der informasjonsflyten går raskere enn mange klarer å følge, blir det helt essensielt å ha struktur for informasjonsflyt. **Flyt**, der informasjon kommuniseres så enkelt og tydelig at alle henger med.

På spørsmål om hva «jeg forbinder med struktur og tydelighet» i teamet sier over 70 personer som er i forskjellige team (fra survey gjennomført av People Nordic høsten 2017), at klare **ansvarsområder** og tydelig **rollefordeling** i teamet er spesielt viktig. Hvem gjør hva her, og hvorfor. Å ha klare mål å jobbe mot er også viktig. Hvordan skal vi vite om vi er på rett vei om vi ikke vet hvilken vei vi skal.

Det er en oppfatning blant enkelte ledere jeg har snakket med at de ansatte ikke kjenner teamets mål. Når vi først er inne på det så er det ikke alltid leder er helt sikker heller. Når jeg spør de ansatte de samme spørsmålene om mål, er responsen ofte at «jeg har aldri hørt/ blitt fortalt» hva målet er. Å bare for å drysse litt salt i såret, selv når leder og ansatt har en oppfatning om hva målet er, så er det ikke alltid målet er det samme. Men så da? Hvor ligger ansvaret i forhold til å vite hva målet er? Leder vil kanskje si at det er den enkelte teammedlem sitt eget ansvar å vite hva målet er, mens den ansatte vil si at det er leders ansvar å kommunisere dette. Puhhhh. Hvem har rett?





---

Hvem gidder å jobbe et sted der man ikke vet hvor man skal? Som leder, **vær tydelig** på å kommunisere målene. Men gjør det enkelt. For mye fancy ditt og datt gjør budskapet ullent. Til deg som er ansatt i teamet har jeg et tips, om du ikke er helt sikker på målet og hva dere jobber mot, stil spørsmål! Din nysgjerrighet viser engasjement og er sannsynligvis bra for både deg og de andre i teamet. Jeg kaller en slik handling å være ansvarlig.

**Tydelig**, enkel kommunikasjon om mål og retning er helt avgjørende i effektive team. Hvem gjør hva og hvilke forventninger leder og resten av teamet har må avklares. Og når dette er avklart, sjekk en gang til at alle er med, og at dere har samme mål, samme forståelse av veien og samme oppfatning av forventningene dere har til hverandre. Individets forståelse av forventningene til seg selv, prosessen for å oppfylle disse forventningene og konsekvensene av ens prestasjon er viktig for teamets effektivitet. Mål kan settes på individ- eller gruppenivå, og må være spesifikt, utfordrende og oppnåelig.

Evner dere som team å jobbe strukturert med disse tingene samt å kommunisere tydelig, kan jeg garantere dere at det skjer noe positivt. For mange vil det gi forutsigbarhet. Forutsigbarhet gir **trygghet** og trygghet gir rom for utfoldelse. Slik kan jeg jeg holde på en stund.



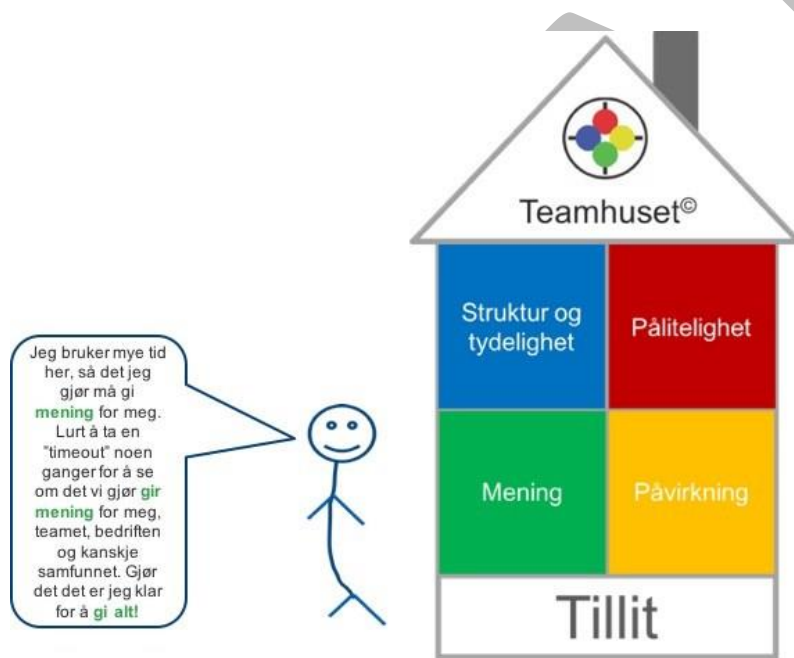


## Mening

**"If you haven't found it yet,  
keep looking" – Steve Jobs**

Å finne en følelse av mening i selve arbeidet eller resultatet av det, er viktig for **team effektivitet**.

Gjennom en survey jeg gjennomførte høsten 2017 var det stor variasjon blant respondentene vedrørende hva som gav mening på jobben. Det spenner fra følelsen av å bidra, det å utgjøre en forskjell, tilhørighet, å bidra til noe positivt for kundene, mine arbeidsoppgaver og til å utgjøre en samfunnsmessig forskjell. For å nevne noe.



For mange år siden, når jeg skrev en masteroppgave innen kunderelasjonsledelse (CRM) stilte jeg av nysgjerrighet et spørsmål til **folk jeg møtte** i en jobbsammenheng. Spørsmålet var «*hvorfor jobber du her?*» Svarene jeg fikk overasket meg i starten, men det ble et mønster. I de fleste tilfellene ble folk ganske perplekse når de fikk spørsmålet.



Det var ikke mange som var «på» og kom med et umiddelbart svar. Vet ikke, det må jeg tenke på, var ofte svaret jeg fikk. Hvorfor er du her? Du kunne jo jobbet et annet sted, kunne jeg følge opp med. Etter litt lirking og lytting kom det gjerne frem svar som; trives her, hyggelige folk og spennende arbeidsoppgaver.

Det svaret som har gitt meg mest, kom fra en pensjonert arbeider, som da jeg traff han jobbet som guide på en legemiddelfabrikk jeg besøkte i England. Han brukte pensjonisttilværelsen på å være guide for grupper som ville se fabrikken han selv hadde jobbet på i mange år. Vi sto alene i heisen og jeg benyttet muligheten til å stille spørsmålet «**hvorfor jobber du her?**» Han rettet seg opp i ryggen, kremtet, og med tydelig stemme fortalte han hvor stolt han var over å få jobbe der, viktigheten av jobben og ikke minst hva de faktisk jobbet med. Han tenkte ikke så mye på selve legemiddelet, men på hva det hjalp pasientene med. Han var med på å hjelpe vanlig folk med alvorlige diagnoser, tilbake til livet. Voksne karen, blank i øynene der han sto, hadde en tydelig mening med det han gjorde. I hvilken grad han var en lojal, hardtarbeidende medarbeider kan du jo tenke deg selv.

Når de forskjellige teammedlemmene faktisk finner en mening med den jobben de gjør, da skjer det noe med motivasjonen. Det skjer noe med lysten til å gjøre det lille ekstra og lysten til å bidra akkurat her.

En leder kan ikke fortelle sine medarbeidere hva som skal gi mening. Men man kan hjelpe medarbeideren, eller seg selv til å reflektere over hva som gir mening. Å kommunisere tydelig hva det er virksomheten faktisk driver med er et nyttig bidrag. Ved å se bak tallene, bak analysene og over de fancy presentasjonene finner du kanskje det som gir mening.

Simon Sinek sier i boken «Start With Why; **"people buy why you do what you do, not what you do"**. Tenk litt på den du!

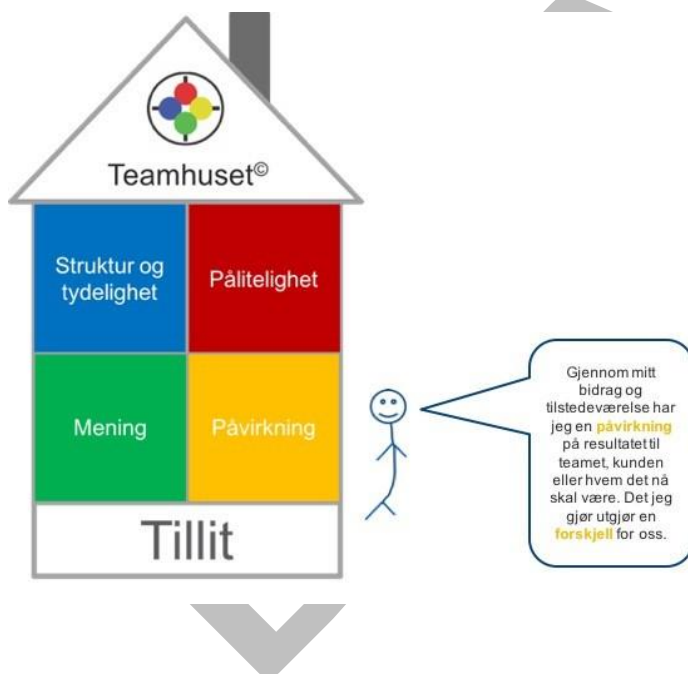


## Påvirkning

*“What you do has far greater impact than what you say.” Stephen Covey*

**Resultatene** av ens arbeid, den subjektive oppfatningen av at arbeidet du eller teamet gjør utgjør en forskjell, er viktig for et team. Å se at ens arbeid er med å bidra til organisasjonens mål kan bidra til å synliggjøre ens påvirkning.

Vi tilbringer mange timer på jobb i løpet av en yrkeskarriere. Når vi er relativt unge går vi i gang med krum rygg, er entusiastiske og vil sette vårt preg på det vi er med på. For noen belønnes det med at de ser konkrete resultater av egen innsats. For andre er veien ditt lenger. Til og med ganske håpløs.



I effektive team har de medarbeidere som ser resultater av egen innsats. Å finne seg selv i **det store bildet** kan være en viktig øvelse. For vi er alle en del av noe større.

Organisasjonens mål kan virke langt borte, derfor må målene brytes ned på en måte som gjør at alle ser og forstår egen innvirkning på disse.



Flere bruker KPI'er (Key Performance Indicators). Dette er et forsøk på å bryte de store målene ned på individ/ team nivå. Etter hvert som man jobber med sine KPI'er og når sine individuelle/ eller teamets mål kan man få et bilde av hvordan dette passer inn i organisasjonens overordnede mål.

I en survey gjennomført høsten 2017 med ansatte fra mer enn 50 forskjellige bedrifter spurte jeg om hva som er å ha påvirkning i teamet. Svarene er ikke overaskende og hører innunder det grunnleggende. Det er så enkelt som å bli hørt, at det er rom for å mene noe, å få anerkjennelse for bidraget man gjør og at man opplever at andre lytter. At mange ønsker å bli hørt overasker ikke. Mange opplever å ikke bli hørt. Hva er så opplevelsen av "**å ikke bli hørt**"? Er det at man føler at det man kommer med ikke blir tatt hensyn til? Er det en følelse av å bli overkjørt? At andre har oppmerksomheten et annet sted en å lytte til den som uttrykker noe?

En viktig **lederoppgave** er å tydeliggjøre for teamet hvordan deres innsats virker inn i helheten. Det er så lett å få skylapper som holder fokuset på et detaljnivå, der det er vanskelig å se det store bildet. Løft blikket, trekk linjene og vis individene i teamet hvordan den enkeltes bidrag og teamets bidrag har en påvirkning på helheten. Men det er ikke bare leder som har et ansvar.

Er det uklart for medarbeider i hvilken grad ens arbeid og innsats har en **påvirkning**, så må man stille spørsmål. Det kan for noen være vanskelig å stille slike spørsmål. Hvorfor? Fordi man er redd for å avsløre at man ikke forstår. I team der teammedlemmene har tillitten til hverandre, mellommenneskelig tillit, så er ikke dette et problem. For der er alle trygge på at uansett hva jeg lurer på, så er ikke det dumt.