



iStock
Credit: mushakesa

Skap en sterk lagånd, og få bedre resultater

Konkurrerer medlemmene i teamet med hverandre, eller spiller de hverandre gode? Ledere i næringslivet har mye å lære av idretten når det gjelder lagånd og samhold.

TEKST: LISA EKL [FOTO: SONDRÉ VIK, KILIAN MUNCH OG ISTOCK.COM]

Etter mange år med idrett på toppnivå, både som friidrettsutøver og trener, har Hallgeir Martinsen jobbet mye med motivasjon og målsetting. I rollen som idrettspsykologisk rådgiver, deler han også erfaringer med ledere og team i næringslivet. Det er nemlig mange paralleller mellom det å lede toppidrettsutøvere, og å lede høypresterende team, ifølge Martinsen.

– Alle team jobber for å levere resultater. På høyt nivå i idretten handler det om å vinne, og det er ofte mye press på veien mot målet. For å takle dette over tid, er det viktig at medlemmene i teamet opplever et godt samhold seg imellom. Flere studier viser at grupper med god kohesjon leverer bedre resultater. Dette gjelder både innenfor idretten, i ledergrupper, i prosjektgrupper – ja, i alle typer team.

– Ansatte som er motiverte og føler seg som del av et fellesskap, spiller hverandre gode, de er mindre syke, de blir lenger i bedriften, og de leverer bedre resultater.

Islandsk underdog

Da det islandske herrelandslaget kom helt til kvartfinalen i fotball-EM i 2016, var det mange som ble overrasket. Men spillerne selv var ikke blant dem. Sluttspillet ble et eventyr for fotballteamet fra sagaøya, og Martinsen tror de gode resultatene hadde vært vanskelig å oppnå uten en ekstremt sterk lagånd og selvtillit.

– Det å bygge en følelse av stolthet og lagånd på dette nivået, er et veldig interessant eksempel på hvordan

man kan bygge lag. Her er det nemlig stor forskjell i fremgangsmåte og resultat. Noen lag har ganske høye skuldre, og er redde for å gjøre feil. Men når man lykkes med å bygge en psykologisk trygghet, kan det bidra til et mestringsklima der det er lov å gjøre feil, og der teamet støtter hverandre. Man heier på hverandre, og unner hverandre suksess.

– Psykologisk trygghet handler om at det er greit å vise hele seg, uten å være redd for å bli kritisert eller hengt ut. Hvis lederen ikke lykkes

Martinsens beste råd:

1. Legg til rette for åpen og ærlig kommunikasjon.
2. Skap en følelse av medbestemmelse og autonomi blant medarbeiderne.
3. Vis at du ønsker å lytte, og at du har noe å lære.
4. Gi teamet tillit, og gi fra deg litt ansvar.
5. Vær genuint nysgjerrig på folka i teamet ditt, og bygg gode relasjoner.
6. Finn riktig nivå for målsettingen. For høye mål blir en stressfaktor, mens for enkle mål skaper apati.
7. Trivsel i teamet er ikke bare «nice to have» – det lønner seg.

med å skape en slik psykologisk trygghet, går det direkte utover trivselen. Hvis folk er redde for å bli ydmyket og kritisert for å stille dumme spørsmål, eller for å si hva de mener, vil det aldri kunne vokse frem noen god lagfølelse. Dette tror jeg mange i næringslivet ville ha nytte av å tenke mer på, og jobbe aktivt med.

Fellesskapet først

Lagånd defineres ofte som en felles innstilling i en gruppe, der medlemmene setter fellesskapet foran seg selv. Martinsen forklarer at konseptet ofte deles opp i to underliggende komponenter, som begge må være på plass – oppgavebasert og sosial lagånd.

– Oppgavebasert lagånd handler om en felles, indre forpliktelse til å løse gruppens oppgaver, og medlemmene i gruppen anser oppgavene som relevante for temaet og at de er attraktive. Sosial lagånd handler om mellommenneskelig tiltrekning, altså hvorvidt gruppen oppleves som trygg og god, og om medlemmene liker hverandre. Dersom begge disse komponentene er på plass, vil det bidra positivt til lagånden og motivasjonen i teamet.

Kritiske faktorer

Ifølge Martinsen er selvbestemmelse, kompetanse og relasjoner tre psykologiske grunnbehov vi kan tilfredsstille for å bygge indre motivasjon.

– Vi ser at høytpresterende grupper ofte har et annet eierskap til målene enn andre, fordi de selv har vært med på å bestemme hva målene skal være. Selvbestemmelse er utrolig viktig i idretten, og jeg er overbevist om at det fungerer godt i næringslivet også. Når medlemmene i teamet får være med på å ta valg og avgjørelser, bygger det en indre forpliktelse og drivkraft som er grunnleggende for en god motivasjon. Man opplever



Idrettspsykologisk rådgiver og løpetrener Hallgeir Martinsen.



«Ansatte som er motiverte og føler seg som del av et fellesskap, spiller hverandre gode, de er mindre syke, de blir lenger i bedriften, og de leverer bedre resultater.»

HALLGEIR MARTINSEN

5 faktorer for å bygge en sterk lagfølelse

1. Styrk medlemmenes tilknytning til hverandre – få dem til å føle at de er et godt lag.
2. Skap stolthet, slik at gruppen blir mer attraktiv for teammedlemmene.
3. Gruppen bør ikke bli for stor, slik kan du unngå «social loafing» og stor avstand mellom medlemmene i gruppen.
4. Tilbring nok tid sammen.
5. Skap stabilitet i medlemsmassen.

eierskap til målene og en følelse av autonomi.

– Kompetanse og relasjoner er også viktige komponenter innad i et team. Vi mennesker er skapt for å leve sammen i grupper, fordi det gjør oss sterkere sammen. Slik har menneskearten overlevd gjennom tusenvis av år. De som ikke passet inn, kunne risikere å bli forvist. Det var en sikker død, og vi mennesker har fremdeles et iboende ønske om å høre til i en gruppe. Innad i gruppen har de fleste av oss et ønske om å vise at vi har en viktig kompetanse, som kan komme fellesskapet til gode. Vi ønsker å bli sett, og være en del av fellesskapet.

– Vi mennesker har de samme biologiske behovene uansett hvor vi er, men betydningen blir nok enda større i team som jobber sammen over tid, der individene er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå målene sine.



«Hvis folk er redde for å bli ydmyket og kritisert for å stille dumme spørsmål, eller for å si hva de mener, vil det aldri kunne vokse frem noen god lagfølelse.»

HALLGEIR MARTINSEN

Leder må gå foran

For å bidra til å styrke lagånden i teamet, er det mye du som leder bør gjøre – og ikke gjøre, forklarer Martinsen.

– Noen ledere ønsker tett kontroll med oppgavene, og sørger for et klima der ingen tør å rekke opp hånda, eller foreslå noe nytt. Da legger de ikke til rette for verken læring, lagånd eller høye prestasjoner.

– Som leder er det avgjørende at du går foran som et godt eksempel. Vær åpen og direkte i din kommunikasjon, og vis at du ikke er perfekt. Det er greit å ikke ha svaret på alle spørsmål, det viser at du trenger innspill fra de andre i teamet. Det er sunt for gruppa. Ønsker du å få gjennomslagskraft, må du vise at du er ærlig, for vi mennesker gjennomskuer hverandre fort.

Teambuilding

Teambuilding handler om å oppleve noe sammen, som setter et følelsesmessig inntrykk. For når vi tilbringer tid sammen, får vi en større forståelse av hverandre som mennesker. Det gjør oss ofte mer tålmodige og rausere i jobbsammenheng, sier Martinsen.

– Prøv å skape noen følelsesmessige situasjoner som teamet kan dele. Kanskje kan du invitere teamet hjem

på middag, eller ta initiativ til å møtes på andre måter utenom jobben. Ta et kurs sammen, eller dra på en tur. Da blir dere bedre kjent med hverandre, og kommer litt bortenfor relasjonen som kollegaer på kontoret.

Still krav

Selv om psykologisk trygghet og mestring skal stå i sentrum, betyr ikke det at lederen skal la være

Styr unna disse fallgruvene:

- Ikke vær en *micro manager*. Ingen liker å bli sett over skulderen.
- Vær forsiktig med ytre belønning. Det kan skyve den indre motivasjonen til side.
- Ikke tre målene over hodet på folk, la dem bidra aktivt til å sette målene. Det gir eierskap til målene, og skaper en indre motivasjon.
- Vær forsiktig med konkurranser i teamet. Det kan motarbeide teamfølelsen og bidra til gnisninger, fordi man selv vil vinne.
- Kortsiktige mål og planer gir lite rom for utvikling i teamet. I den grad det er mulig, tenk langsiktig.



«Selv om psykologisk trygghet og mestring skal stå i sentrum, betyr ikke det at lederen skal la være å stille krav. Tvert imot.»

HALLGEIR MARTINSEN

å stille krav. Tvert imot, påpeker Martinsen.

– Det er godt kjent fra idretten at de lederne som setter tydelige krav, oppnår bedre prestasjoner fra teamet. Grunnen til det, er at de vet hvordan de skal stille krav på en sunn og positiv måte. Det handler om å finne riktig nivå. Er kravene for høye, kan det fort bli en stressfaktor. Men for enkle mål er heller ikke bra – det kan skape apati. Vi trenger å strekke oss litt, men samtidig må vi beholde troa på at vi kan klare å få det til.

– Når jeg er på løpetrening og føler at jeg er helt tom for krefter, kan treneren min si til meg: «Nå kjører vi én siste runde, og da må du trække på gassen!» Det blir jeg absolutt ikke glad for å høre, og det gjør vondt å

løpe. Men jeg gjør det likevel, fordi jeg stoler på treneren min, og vet at det er bra for utviklingen min på sikt.

– Som leder må du ikke være redd for å kreve at teamet yter litt ekstra, og går utenfor komfortsonen iblant. Husk at de ansatte også stiller høye krav til selv, og ønsker å utvikle seg og mestre oppgavene sine. Det gjelder å finne riktig nivå, slik at det oppleves motiverende.

Svak ytre motivasjon

Både i næringslivet og i idrettsverden er den ytre belønningen noe mange er opptatt av. Men dette kan være en felle, mener Martinsen.

– Ytre belønning, som for eksempel bonus, er kjekt å ha, men det er en veldig svak form for motivasjon. For hva skjer når den før

eller senere faller bort? Det vil alltid være mange faktorer utenfor vår kontroll som spiller inn på resultatene. Det kan være markedet, kronekursen, verdensøkonomien eller andre ting som gjør at det ikke blir noen bonus akkurat det året. For de som har jobbet hardt over lang tid, og gjort alt de kan for å nå målene, kan det virke demotiverende.

– Jeg tror mange heller ønsker seg en større indre motivasjon og drivkraft for å oppnå resultater sammen med de andre i teamet, enn bare ren prestasjon for å tjene penger. Det er lite som slår følelsen av å være en del av et sterkt og godt lag, avslutter Martinsen. *



Om Hallgeir Martinsen

JOB: Idrettspsykologisk rådgiver og løpetrener. Driver selskapet OptimaltMentalt.

UTDANNING: Mastergrad i coaching og psykologi, faglærer i kroppsøving og idrettsfag (bachelor) (Norges Idrettshøgskole), og Norges idrettsforbunds trenerutviklerkurs.

ERFARING: Leder for friidrett på Nordisk skoleidrettsstevne for utdanningsetaten, ansvarlig for kurs i idrettspsykologi på trenerutdanningen til Norges friidrettsforbund, miljøterapeut, kroppsøvingslærer, og 10 år som underviser på Norges Idrettshøgskole.