

# LAGBYGGEREN

## DITT ARBEIDSHEFTE I LAGBYGGING



## Innledning

Lagbyggeren er ditt arbeidshefte som lagbygger. For hver modul du går igjennom i kurset er det behov for å bruke Lagbyggeren aktivt for å utarbeide din egen plan på hvordan du kan bygge laget ditt i sammen med dine medarbeidere.

Det er du som lagbygger som nå har styringen på hvordan du bygger laget ditt slik at dere lykkes med å nå målene dere har satt dere.

Om du følger rådene du får på dette nettkurset vil du bli en god lagbygger som skaper utvikling for den enkelte medarbeider du har på laget og for laget ditt som helhet.

## Hvorfor Lagbygging?

***Jo, for om du er leder for en gruppe mennesker så er din hovedoppgave å bygge lag.***

Det første dere derfor må definere på en enklest mulig måte er:

- Hva er oppgavene våre?
- Hva er målet vårt?
- Hvordan løser vi dette best mulig?

Ved å bygge et solid fundament i bunn kan dere stå imot den dagen nedturen kommer.

For nedturer og oppturer vil komme, men med et solid fundament i bunn vil en nedtur bli lettere å takle og snu til en ny opptur.

Lagbyggingsmodellen og kurset i lagbygging vil hjelpe deg og laget ditt med å bygge dette solide fundamentet.

Slik vil det være uansett hva og hvem du er leder og lagbygger for, du må bygge et solid fundament i sammen med laget ditt.

## Hva er lagbygging?

***Lagbygging er å få alle til å gå i samme retning mot (et) felles mål!***

- ✓ ***Lagbygging er å gjøre hverandre gode sammen.***
- ✓ ***Lagbygging er å etablere en solid felles plattform med gode grunnverdier***
- ✓ ***Lagbygging er å bygge lagånd og en felles identitet***
- ✓ ***Lagbygging er å jobbe sammen mot felles mål***
- ✓ ***Lagbygging er å skape energi til å nå nye mål sammen***

***Vi kan forenklet si at Lagbygging = samspill + lagånd***

## Mål – dette vil vi oppnå.

Før dere starter må dere være enig i hvor dere skal og når dere skal komme dit. Om dette ikke allerede er godt nok definert vil det være lurt å knytte sammen modul 7 med modul 2.

Modul 7 viser hvordan du utarbeider en målbildeprosess og den modulen bygger videre på visjonen i Modul 2. En visjon beskriver det langsiktige målet eller fremtidsbildet, der dere er om for eksempel 5 år.

Vi kan enkelt si det slik:

- *Hvor er vi nå ?*
- *Hvor skal vi og når?*
- *Hvordan skal vi komme dit?*

## Modul 1



Det er nå du starter med å bygge fellesskapet og identiteten til laget ditt. Hvem vi er og hvordan vi har det sammen. Stolthetsfølelsen av å høre til og være en del av noe starter her.

Lagånd er temperaturen på hvordan vi har det sammen, det er bedriftskulturen, hvordan vi oppfører oss og opptre overfor hverandre. Lag som kjennetegnes med «god lagånd» er lag med medarbeidere som står opp sammen for hverandre, og gleder seg over fremgangen til hverandre og bedriften/virksomheten de jobber i.

Personer som identifiserer seg med arbeidsplassen sin får en sterk lagfølelse og tilhørighet. Det er denne sterke identiteten du som lagbygger kan påvirke med å involvere og engasjere alle du er leder for.

Stolte og engasjerte medarbeidere skaper en positiv stemning med smittende engasjement og økt energinivå.

Som leder og lagbygger er det din oppgave å bidra til at det skapes en felles identitet slik at alle føler at de er en del av et felleskap. «Vi skal kjempe sammen.» «Det er vi som er ...» Personer som er stolte av arbeidsplassen sin er engasjert og full av energi og pågangsmot, de brenner for bedriften eller virksomheten de tilhører.

### **Diskuter med laget ditt:**

- ✓ Hvilke tiltak bygger tilhørighet?
- ✓ Hva bygger et sterkt fellesskap?
- ✓ Hvilke holdninger og adferd viser vi overfor hverandre og våre omgivelser?

### Øvelse lagånd

- Alle skriver ned 3 ting de liker med hver enkelt på laget
- Hver person får en muntlig gjennomgang av seg selv
- Personen som blir snakket om noterer ned alt som blir sagt om seg

Et råd er at alle tar vare på de gode ordene og tar de fram igjen en dag de ikke «føler» at de har det så bra. Min erfaring er at den «dårlige» dagen da blir bedre enn det den kunne blitt. Du vil sitte igjen med et bedre inntrykk av deg selv etter at du har lest det «gamle» notatet om hva de andre på laget likte med deg, «Hmm... så mye bra kvaliteter jeg har», vil du da tenke.

### Øvelse - vi er

Diskuter med laget ditt (gruppen din /teamet ditt) spørsmålene under for å bygge en felles plattform i forhold til hva som skal kjennetegne dere og det dere står for innad som gruppe, og hvordan andre utenfor oppfatter dere. Dette er en liten forsmak på verdier i Modul 2.

- ✓ Hva kjennetegner oss som gruppe?
- ✓ Hva står vi for?
- ✓ Hva er vi?
- ✓ Hvem er vi?
- ✓ Hvordan tror dere vi blir oppfattet?
- ✓ Hvordan blir vi oppfattet?
- ✓ Er det slik vi vil være?
- ✓ Er det slik vi ønsker å bli oppfattet?

## Modul 2

Modul 2.

Misjon – Visjon – Verdier – Dette står vi for – Vi vil – Vi kan

Når det skapes en felles forståelse av misjon og visjon vil det styrke identiteten og fellesskapsfølelsen i gruppen eller teamet. Sammen med gode grunnverdier, som alle etterlever, vil det danne et solid fundament i bunn.

### **Oppgave Misjon og visjon:**

Gå igjennom misjonen og visjonen med gruppen eller teamet du har ansvar for. Det sikrer at alle forstår misjonen og visjonen.

#### Eksempler på misjon:

«Tilby trygge, unike, aktive og bærekraftige opplevelser, som skaper minner for livet»  
(Hurtigruten)

«Gjør noe med deg» (Aalesunds Fotballklubb)

«Vi é Brann - Bergens stolthet» (Sportsklubben Brann)

#### **Mål: Oppnå en felles forståelse til misjonen og visjon - skape eierskap**

Dersom det ikke finnes en misjon så bør det utformes en.

#### **Stikkord for misjon:**

En misjon beskriver kort hva slags virksomhet det er, «hva» slags produkter og/eller tjenester den leverer

- ✓ Hvem er vi til for?
- ✓ Misjonen definerer vår «oppgave»
- ✓ Hva betyr den for oss?
- ✓ Få frem stolthet

#### **Stikkord for visjon:**

- ✓ En Visjon er vår drøm om fremtiden
- ✓ Hvor er vi om 5-10 år?
- ✓ Hva har vi da oppnådd og når?
- ✓ Vårt langsiktige mål, som vi skal jobbe mot?
- ✓ Hvilken retning ønsker vi å gå

#### Eksempler på visjon:

«Verdensledende på oppdagelsesreiser» (Hurtigruten)

«Sunnmøres Stolthet» (Aalesunds Fotballklubb)

«Gullet skal hem» (Sportsklubben Brann)

## **Oppgave Verdier**

Diskuter verdier med laget ditt og hva de betyr.

- ❖ *Hvilke grunnverdier har vi?*
- ❖ *Hva betyr verdiene for oss?*
- ❖ *Hvordan etterlever vi verdiene våre?*
- ❖ *Hvordan opptrer vi overfor hverandre?*
- ❖ *Hvordan opptrer vi overfor omgivelsene våre?*

***Mål: Etterlevelse av verdiene vil føre oss nærmere hverandre og det vi står for som lag.***

### **Eksempler på verdier:**

WE Inspire – Vi skaper positiv engasjement, WE Empower – Vi gjør hverandre gode, WE Care – Vi utgjør en forskjell, WE Explore – Vi ser alltid etter forbedringer (Hurtigruten)

Ærlig, bry oss, målrettet og offensiv (Sportsklubben Brann)

Profesjonell: grundig, utviklende, lojal og tydelig; Engasjert: Lidenskapelig, stolt og med hjerte for Sunnmøre; Samlende: Folkelig, troverdig og ydmyk (Aalesunds Fotballklubb)

## Modul 3

Modul 3. Individuelle ferdigheter – Kunnskap – Bevisstgjøring – Spisskompetanse - Trening

### Kartlegging av individuelle ferdigheter

For å få en god oversikt over hvilke ferdigheter den enkelte innehar, må du gjennom individuelle samtaler kartlegge dette.

- ✓ *Avklar hvilke ferdigheter du vil kartlegge*
- ✓ *Definer nivå på hver enkelt medarbeider innen de ulike ferdighetene (Svært god, god, mindre god, svak, eller fra 1-6 der 6 er best)*
- ✓ *Lag en individuell utviklingsplan for alle dine medarbeidere med hvilken kompetanse (kunnskap og ferdigheter) som skal tilføres og når det skal være på plass.*

Når du som lagleder er ferdig med kartleggingen setter du opp en totaloversikt over hvilke ferdigheter du har i teamet ditt og om det er ferdigheter dere mangler ut ifra oppgavene dere skal løse.

Er det mulig å utvikle ferdighetene du mangler blant de du har i gruppen, eller vil det ta for lang tid i forhold til målene dere har satt? Om det tar for lang tid i forhold til målene er det to muligheter, enten å justere målene eller hente inn ferdighetene dere mangler utenfra.

Det er ikke alle som er bevisst på sin spisskompetanse og ser derfor heller ikke hvordan den kan utvikles ytterligere. Det er din oppgave som lagbygger å bevisstgjøre den enkelte på sin spisskompetanse og veilede i å videreutvikle denne.

For å bevisstgjøre den enkelte så ser du her noen eksempler på åpne spørsmål du kan bruke i individuelle samtaler. Åpne spørsmål krever mer enn ja og nei, du får vite mer om personen og det skaper en tydelig bevissthet rundt egne ferdigheter og hva som kreves for å utvikle seg.

- *Hva kan du?*
- *Hva er du god på?*
- *Hva motiverer deg?*
- *Hva er dine sterke sider?*
- *Hvilken spisskompetanse har du?*
- *Hva kan du lære andre?*
- *Hva må du øve mer på?*
- *Hva kan du trene andre til å bli god på?*
- *Hvordan kan du motivere dine kollegaer?*

## Øvelse i bruk av affirmasjoner

Lær dine medarbeidere å bruke affirmasjoner. Affirmasjoner er positivt formulerte utsagn du forteller til deg selv. Bruk av affirmasjoner forsterker selvtilliten.

Sett deg sammen med dine medarbeidere og klipp ut noen kort i papp, gi 5-10 kort til hver av dine medarbeidere. Hver enkelt skriver et budskap (affirmasjon) på hvert kort. Alternativt kan hver enkelt skrive ned 5-10 affirmasjoner på et ark som de henger opp hjemme på en synlig plass slik at de kan leses ofte, helst hver dag.

Hver enkelt skriver det som de selv føler blir riktig for seg selv.

Her er noen eksempler på affirmasjoner:

- *Jeg er sterk og full av selvtillit*
- *Jeg tror på meg selv*
- *Jeg er ærlig og pålitelig*
- *Jeg er full av energi og pågangsmot*
- *Jeg er alltid glad og i godt humør*

Mentale ferdigheter blir stadig viktigere for å prestere på et høyt nivå. Om du vil lære mer om mental trening kan jeg anbefale boken «Mental Styrketrening» av Cecilie Ystenes Myhre.

Det kan også være nyttig å inngå en avtale med en mental trener for laget eller gruppen du er leder for.



## Fokus og kontrastøvelser

Ved trening på utvikling av individuelle ferdigheter må vi ha fokus og være konsentrert. Her finner du to øvelser som kan brukes til å trene opp konsentrasjon og fokus:

### Øvelse 1

❖ **Konsentrasjonsøvelse**  
Studer bladets detaljer på bildet og hvordan det er bygd opp slik at fokus rettes kun på selve bladet. Først ved å iakttå det på bildet deretter med lukkede øyne.



### Øvelse 2

❖ **Fokus og konsentrasjonsoppgave**

- Iakttå og telle hvor mange forskjellige farger bladene har
- Telle hvor mange blader det er totalt og deretter antall av hver farge
- Øvelsen gjentas flere ganger for totalt antall og hver farge
- Lete etter andre elementer på bildet og finne ut hva det er og antall.



## Modul 4

### Modul 4 Plan – Organisering – Rolleavklaring – System – Lagoppstilling

Gjennom Modul 3 skaffet du deg en god oversikt over ferdighetene og spisskompetansen til den enkelte. Dette er et godt grunnlag som du tar med deg videre i utvikling av teamet ditt. Tett og hyppig oppfølging av den enkelte gjør at de føler seg betydningsfull. Ta derfor en jevnlig status på utviklingsplanen og hvordan de ligger an i sin utvikling.

Det du nå skal gjøre i modul 4 er å finne ut hvordan du best mulig kan utnytte de individuelle ferdighetene på best mulig måte for å få maksimalt ut av laget ditt.

En ny leder «arver» ofte et team med en sammensetning som kanskje ikke innehar ønsket kompetanse, og det vil være liten mulighet til å skifte ut medlemmer i gruppen, men likevel vil det alltid være ressurser som tidligere ikke har fått anledning til å blomstre.

Her er noen spørsmål til deg selv som lagbygger for å avdekke hvordan du setter opp «det perfekte laget ditt» og hvordan du bygger et godt lag for fremtiden:

- *Hvilke roller/stillinger skal vi dekke?*
- *Hvem passer best til å løse de ulike oppgavene/stillingene?*
- *Hvem fremstår som «kulturbærer» eller er en «ledestjerne» og utmerker seg til å ta et ekstra ansvar?*
- *Hvordan organiserer vi oss best i forhold til «mannskapet» jeg disponerer?*
- *Hvem passer best til å være stedfortreder (sekundærfunksjon) for de som har de ulike primæroppgavene.*
- *Hvordan er sammensetningen av teamet mitt i forhold til målene vi skal oppnå på kort og lang sikt?*
- *Hvilken kunnskap, erfaring og ferdigheter mangler vi (som vi må tilføre på kort og lang sikt)?*
- *Kan mangelfull kompetanse utvikles av eksisterende medarbeidere eller må vi få inn nye som innehar denne kompetansen?*
- *Hvem er god på hva?*
- *Hvem kan gå foran med sin kunnskap og erfaring og bygge opp de andre i teamet med det de selv er gode på?*
- *Er antall medarbeidere riktig dimensjonert i forhold til det vi skal levere?*
- *Er det medarbeidere som gir uttrykk for at de ikke ønsker å være med videre og som heller vil utvikle seg i en annen avdeling eller virksomhet?*
- *Hvordan kan jeg som leder og lagbygger hjelpe mine medarbeidere til å få eierskap til sin egen utvikling og bli ekspert på seg selv (coaching)?*
- *Hvordan får jeg mine medarbeidere til å se framover slik at de ser hvor de ønsker å være om for eksempel 2 år?*
- *Hvem løser de ulike rollene best i forhold til sin spisskompetanse?*
- *Hvordan gjør vi hverandre gode sammen? Det er nemlig det det handler om i lagbygging?*

Så noen siste kontrollspørsmål til deg selv som lagbygger:

- *Hvem vil trives best i denne rollen?*
- *Hvem vil utvikle seg best i denne rollen?*
- *Hvem jobber best sammen?*
- *Har jeg satt opp primær- og sekundæransvar for alle oppgavene vi skal løse?*
- *Hvem utfyller hverandre best?*
- *Er det noen jeg har glemt og som ikke har fått vist hva de er god for?*

Når du har dannet deg et bilde av oppgavefordelingen og måten du vil organisere laget ditt på, presenterer du det for teamet/gruppen/avdelingen din, men oppfordrer samtidig dine medarbeidere til å komme opp med innspill og alternative forslag, dialog inngir tillit, skaper trygghet og viser raushet.

Å lytte til sine medarbeider fører også til at alle får større eierskap og identifiserer seg sterkere med bedriften/virksomheten. Med involvering viser du at du bryr deg om dine medarbeidere.

Når man føler seg sett og hørt forsterkes også selvtilliten og motivasjonen. Det kan også hende at du har oversett en viktig ferdighet som noen innehar. Der det er åpenhet og et trygt miljø så blir det lettere å stå frem og si i fra.

Her er noen flere stikkord til deg som lagbygger:

- *Ta en kontrollsjekk på at alle har forstått oppgavene sine*
- *Velg en så enkel måte som mulig å organisere laget ditt på*
- *Tydlig rolle og ansvar gir trygghet, og trygghet skaper mestring*

God organisering gjør at rollen din som lagbygger blir enklere, og du vil få en bedre oversikt og kontroll over ditt ansvarsområde. Du blir en mer effektiv og velfungerende leder når organiseringen er optimal med tydelige avklaringer på hvem som har ansvar for hva.

### **Hvilken organisasjon ønsker vi å jobbe i?**

Her er de mest vanlige svarene til de fleste som får dette spørsmålet:

- ✓ *Jeg ønsker å bli behandlet med respekt.*
- ✓ *Jeg ønsker å bli satt pris på.*
- ✓ *Jeg ønsker å få vite hva som forventes av meg.*
- ✓ *Jeg ønsker å få tilbakemeling på hvordan jeg utfører jobben min.*
- ✓ *Jeg ønsker å få være med på å påvirke og utforme arbeidsplassen min.*
- ✓ *Jeg ønsker å få en følelse av at jeg vokser og utvikler meg i jobben min.*

I organisasjoner der medarbeiderne blir godt i varetatt er medarbeidertilfredsheten på et høyt nivå. Vi ønsker å jobbe i en organisasjon der vi blir satt pris på og får utvikle oss.

Som lagbygger har du derfor en viktig rolle i å få det beste ut av den enkelte og laget ditt samlet. Måten du organiserer laget ditt på, og hvordan du lar den enkelte medarbeider få utvikle seg, vil ha stor betydning for hva dere oppnår som lag.

***Lagbygging er altså å gjøre hverandre gode sammen! Det skal vi se nærmere på i neste modul.***

***PS: Den største utviklingen skapes når vi tør å gå utenfor komfortsonen vår ! Gi derfor dine medarbeidere muligheten til å mestre nye oppgaver. Det vil tilføre enda mer energi og arbeidsglede.***

## Modul 5

### Modul 5

### Relasjonelle ferdigheter – System drill

I Modul 4 definerte du roller og organisering med bakgrunn i individuelle ferdigheter. Du har nå klart hvem som besitter de ulike rollene og hvordan dere på best mulig måte organiserer dere i forhold til ferdighetene i laget eller gruppen.

I Modul 5 skal relasjonene drilles slik at laget fungerer optimalt sammen. Relasjonelle ferdigheter er hvordan vi fungerer sammen som et lag. Kvaliteten til laget samlet avgjør til enhver tid hvor gode vi er.

Du vil da kanskje oppdage at du må endre på sammensetningen av laget ditt på grunn av at noen ikke passet i den eller den rollen, at samspillet ikke fungerte så godt mellom den og den. Du vil også oppdage at noen viser frem kvaliteter du ikke tidligere hadde observert og at den personen vil passe utmerket i en ny rolle.

Alt dette er positivt, for det viser at det er utvikling i gruppen. Det er gjennom system og drill det blir synlig hvem som passer best til hva og hvem som forstår hverandre best. De som kjenner hverandre «spiller» bedre sammen.

### **Diskuter i gruppen din:**

Vi er alle forskjellig og har ulik bakgrunn. Derfor opplever vi situasjoner som oppstår ulikt og reagerer ulikt. Dette har sammenheng med hvilke personlighetstyper vi er.

### **MÅL med øvelsen:**

Diskuter ulikheter i gruppen og skap forståelse for hvorfor vi reagerer ulikt. Det blir færre konflikter når vi forstår hverandre.

- *Hvorfor reagerer vi forskjellig?*
- *Hvordan kan vi kommunisere bedre med hverandre?*
- *Hvordan respekterer vi og opptrer overfor hverandre?*
- *Hvordan bygger vi tillit til hverandre?*
- *Hvordan skaper vi trygghet til hverandre?*
- *Hvordan skaper vi forståelse for at vi reagerer ulikt i forskjellige situasjoner?*
- *Hvordan tar vi mot nye i gruppen?*

## **Øvelse – å gjøre hverandre gode sammen**

Denne øvelsen går ut på å utnytte forskjeller og ulikheter som en styrke for laget. Sett sammen mindre grupper av 2-4 personer, fortrinnsvis de som skal jobben tett sammen.

### **MÅL med øvelsen:**

*Jeg setter pris på deg for den du er og det du står for!*

I hver gruppe kommer de opp med noen punkter på hva de kan tilføre hverandre. Det de kommer frem til presenteres i plenum slik at alle for ta del i det alle gruppene har kommet frem til.

### **Her er spørsmålene i gruppearbeidet:**

- ✓ *Hva motiverer deg?*
- ✓ *Hva kan jeg lære deg?*
- ✓ *Hva kan du lære av meg?*
- ✓ *Hva kan jeg gjøre for deg?*
- ✓ *Hva kan du gjøre for meg?*
- ✓ *Hvordan kan vi lære av hverandre?*
- ✓ *Hvordan liker du å få tilbakemelding?*
- ✓ *Hvordan bør vi gi hverandre tilbakemelding?*
- ✓ *Hva kan du gjøre selv for å bli bedre i din rolle?*

*Oppsummer hvorfor relasjonelle ferdigheter er viktig, og sett alt dere gjør inn i sammenhengen med målene dere skal oppnå sammen.*

### **Det handler som oftes om forståelse for hverandre**

Vurder som lagbygger om det vil være nyttig å gjennomføre en profilanalyse av samtlige medarbeidere for å skape en større forståelse for hvorfor personer reagerer ulikt og handler ulikt i enkelte situasjoner. Merk likevel at slike personprofiltester (typeteorier) har sine begrensninger og forklarer ikke alt.

Det er ingen personlighetsprofiler som er rett eller feil. De ulike profilene våre viser bare hvem vi er og hva som er vår foretrukne rolle, og hva vi trives best med å være. I både arbeidsliv og ellers i samfunnet møter vi på personer som har forskjellige profiler, personer som har samme profil som oss selv og andre som er helt ulik oss.

Med bedre kjennskap til og kunnskap om forskjellene mellom ulike personlighetsprofiler vil vi lettere forstå hverandre og hvorfor vi reagerer ulikt.

Når vi har en mer positiv holdning og forståelse til personer som er forskjellig fra oss selv, vil det i mindre grad oppstå konflikter. Tenk derfor igjennom hvorfor personen reagerer slik hen gjør og tenk igjennom hva hen egentlig prøver formidle fremfor å kritisere personen.

## Modul 6

### Modul 6. Tro – Selvtillit – Bryte nye barrierer

Du som lagleder skal påse at hver enkelt styrer sin oppmerksomhet mot nuet. Eksempelvis så er det i nuet en spiss scorer det flotte målet. Det er i nuet den samme spissen brenner en stor målsjanse. Dette eksempelet viser hvor stor betydning selvtillit og tro på oss selv spiller inn på våre prestasjoner og oppgavene vi mestrer.

Som leder skal du derfor påse at dine medarbeidere har riktig fokus. Er de redd neste gang de havner i en vanskelig situasjon, vil de mislykkes på grunn av at frykten tar overhånd.

Konsentrasjon, fokus og tålmodighet til å trene på det perfekte både visuelt og gjennom praktisk trening vil gjøre at personen neste gang ikke får panikk, men beholder roen og mestrer oppgaven. Det er slik du bygger selvtillit, du vet hva du skal gjøre og blir derfor trygg på deg selv. Nye oppgaver må du derfor trene mye på for å skape mestring. Det er mestring og gode prestasjoner som bygger selvtillit og tro på oss selv.

Gode prestasjoner øker selvtilliten både individuelt og som lag. Når du får til noe sammen med andre bygges det kollektiv selvtillit.

### **Øvelse til deg selv som lagbygger**

Det er alltid viktig å bygge opp din egen selvtillit og troen på deg selv som lagbygger. Hvordan ser du på deg selv? Stopp opp litt, bruk noen minutter og reflekter over følgende:

- ✓ *Hvilken holdning har du til deg selv?*
- ✓ *Hvilken holdning har du til deg selv som lagbygger?*
- ✓ *Hva sier du til deg selv - affirmasjoner (positive utsagn)?*
- ✓ *Hva er du takknemlig for?*
- ✓ *Hvordan roser du deg selv?*

1. Når du har gjort det så skriver du ned 10 affirmasjoner (positive utsagn til deg selv) og henger de på en synlig plass. Affirmasjonene leser opp høyt til deg selv jevnlig og minimum to ganger per dag. Gjenta dette helt til du kan de utenatt og repeter de når du tar en pust i bakken.
2. Skriv en takknemlighetsliste på 10 - 15 punkter over alt du er takknemlig for i livet ditt, alt og alle du setter pris på. Du starter alle setninger med: « *Jeg er så glad og takknemlig for...* »Gjør det til en vane å starte dagen med å si alt du er takknemlig for, det er en fin måte å begynne hver dag på.
3. Hver kveld før du legger deg eller før du sovner avslutt dagen med å rose deg selv for det du har fått til denne dagen. På den måten tar du med deg en positiv avslutning av dagen inn i søvnen, det gir ro i sjelen og bygger selvtillit.

## **Lagleder - slik bygger du selvtillit individuelt og i laget ditt**

Du som lagbygger skal bygge individuell og kollektiv selvtillit. Du skal sette dine medarbeidere i situasjoner som fører til mestring og forbedring av prestasjoner. Her er noen stikkord du kan bruke i hverdagen som bygger selvtillit individuelt og kollektivt.

- ✓ *Fokuser på det som er viktigst hver dag*
- ✓ *Husk å feire gode prestasjoner og når nye barrierer brytes*
- ✓ *Påpek gode prestasjoner der og da*
- ✓ *Dyrk lidenskapen; det dere jobber mot og brenner for å oppnå.*
- ✓ *Kobl sammen alt dere gjør opp mot målene dere har satt*
- ✓ *Visualiser sammen situasjonen frem i tid når dere når målet, hvor er dere, hvem er dere sammen med, hvilken stemning eller følelse kjenner dere på osv...*
- ✓ *Gjør dine medarbeidere bevisst på sitt potensial og la de få kjenne på mestringsfølelsen*
- ✓ *Legg tilrette for utvikling og bygging av spisskompetanse*
- ✓ *Gi dine medarbeidere følelsen av å være en del av noe stort og føle at de betyr noe, at de er viktig for laget*
- ✓ *Dyrk «vi-følelsen», det å være til nytte sammen med noen, elsk frem lagånden*
- ✓ *Gi dine medarbeidere tillit og ansvar, da blir de tryggere på seg selv og tar større ansvar for seg selv og teamet*
- ✓ *La dine medarbeidere både bli sett og hørt, da føler de seg viktig for laget, når noen føler seg viktig vokser de og blir tryggere på seg selv.*

Her er noe stikkord for å bryte nye barrierer:

- *Rett fokus mot det dere er gode på*
- *Ikke vik bort fra planlagte aktiviteter*
- *Sørg for at alle er konsentrert og fokusert om oppgavene sine*
- *Oppmuntre til å bryte komfortsonen oftere, det skaper størst utvikling*
- *Selvdisiplin og gode vaner i hverdagen fremmer utvikling*
- *Ha det gøy sammen*

**Mestring skjer når du føler deg trygg på å være den beste utgaven av deg selv, du som lagleder skal sette dine medarbeidere i så mange slike situasjoner som mulig hver dag.**

## Modul 7

### Modul 7 Mål – Målsetting – Dette ønsker vi å oppnå

Det er målene våre som er drivkraften til å oppnå det vi brenner for enten alene eller sammen med andre.

Visjonen er det langsiktige målet, hva vi ønsker å oppnå i et langsiktig perspektiv på f.eks. 5 eller 10 år. Verdiene, det vi står for, er basisgrunnlaget til å nå våre mål. En målbildeprosess beskriver hele veien vi må gå, handlingene og aktivitetene som skal bringe oss dit vi ønsker.

Det er målbilde-prosessen som beskrives i Modul 7. Visjon og verdier ble omhandlet i Modul 2. Det er en god løsning å samkjøre modul 2 og 7 dersom dere tidligere ikke har gjennomført en målbildeprosess.

En målbildeprosess består av 3 trinn.

- *Tanke (idé – den kreative prosessen)*
- *Ord (beskrivelsen av målene)*
- *Handlingen (selve gjennomføringen)*

For å lykkes i arbeidet med målbilde er involvering av alle nøkkelen. Jobbing med målbilde er derfor noe du må gjøre i sammen med teamet ditt slik at alle får eierskap til og identifiserer seg med målene.

### Gjennomfør målbildeprosessen i sammen med laget ditt

Det er 3 hovedspørsmål i en målbildeprosess:

- ❖ *Hvor er vi?*
- ❖ *Hvor skal vi?*
- ❖ *Hvordan skal vi komme dit?*

For hvert hovedmål(bilde) settes det opp en endringsprosess som skal hjelpe dere med å få oversikt fra dagens situasjon til dere sammen når målet.

Begynn med å definere målet og tidspunkt for måloppnåelse.





Bruk modellen over som hjelpemiddel for å danne dere et bilde av hele endringsprosessen som må til for å komme i mål.

Etter dere har listet opp alle svarene til hvert spørsmål i endringsprosessen starter arbeidet med detaljplanleggingen. Da setter du som lagleder opp en detaljert handlingsplan etter modellen under (bruk gjerne et regneark eller en tabell i et Word-dokument )

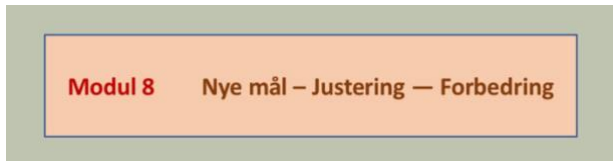
Handlingsplanen må inneholde :

- *Alle aktiviteter og tiltak*
- *Hvem som har ansvar for at de ulike aktivitetene og at tiltakene blir gjennomført*
- *Når de skal være gjennomført*
- *Samt en oppdatert status-kolonne som beskriver hva som er gjennomført og hva som gjenstår*

Handlingsplan med beskrivelse av tiltak og aktiviteter				
Tiltak	Hva (aktiviteter)	Hvem (ansvar)	Når (gjennomført)	Status

Avhold jevnlig statusmøter over hvordan dere ligger an. Jo tydeligere dere er på hvilke tiltak og aktiviteter som bringer dere til målet, jo større er sjansen for at dere kommer i mål, og til riktig tid.

## Modul 8



Modul 8 er siste modul i Lagbyggingsmodellen. I denne modulen handler det om å gjennomføre en grundig evaluering av det dere har oppnådd, justere og sette nye mål.

### Evaluer i sammen med dine medspillere

- *Er det områder vi kan forbedre?*
- *Må vi justere noe for å komme videre i utviklingen?*
- *Er det noe vi må gjøre på en annen måte?*
- *Er det noe vi må gjøre mer av?*
- *Er det noe vi må gjøre mindre av?*
- *Hva er våre sterke sider?*
- *Hva er våre svake sider?*

I Modul 7 var det mye om involvering og eierskap. Dette er like viktig i modul 8. Gjennomfør derfor evalueringen i sammen med dine medarbeidere.

Evaluer deg selv som lagbygger og få dine medarbeidere til å evaluere seg selv og sine prestasjoner. Til slutt syr du sammen et felles dokument, en evalueringsplan der både individuelle forbedringer og forbedringer til laget samlet er beskrevet. Bruk spørsmålene over som veiledning.

**Lagbygging er å systematisere og utvikle individuelle ferdigheter til det beste for laget. En god lagbygger vet hvordan.**

Lagbygging er også:

- ✓ *Å definere sterke og svake sider*
- ✓ *Å fordele ansvar*
- ✓ *Å gjøre hverandre gode*
- ✓ *Å utnytte forskjeller*
- ✓ *Å oppdage alle ferdigheter*
- ✓ *Å utnytte alle ferdigheter*

*Gratulerer! Du er nå igjennom kurset som lagbygger, men det er nå det starter.... ....for det er handlingen, det å gjøre det... som er den vanskeligste jobben,.... men også den morsomste.*

*Husk at, om du tror du vil klare det, så får du sikkert rett. Om du tror du ikke vil klare det, får du sikkert også rett. Lykke til som lagbygger.*

*Boken «Ledelse er enkelt» tror jeg vil være et godt supplement til kurset i lagbygging som du nå har vært igjennom. De som har gjennomført lagbyggings-kurset kan bestille boken ved å sende en e-post til [bernt.age.grimstad@gmail.com](mailto:bernt.age.grimstad@gmail.com) Merk i e-posten at henvendelsen gjelder Ledelse er enkelt / Nettkurs lagbygging så får du den tilsendt til «spesialpris» NOK 150 inkl porto. Husk å oppgi fullstendig navn og postadresse.*

*Ta gjerne kontakt med meg på telefon 97670504 eller send en e-post til [bernt.age.grimstad@gmail.com](mailto:bernt.age.grimstad@gmail.com) om det er noe du lurer på, eller ønsker å komme i kontakt med meg. Jeg stiller gjerne opp med foredrag om ledelse og lagbygging. Om du og laget ditt trenger en Mental trener setter jeg pris på om du kontakter meg.*

A scenic view of a fjord with mountains and a red boat in the foreground. The water is calm and reflects the sky. The mountains are green and have some buildings on them. The sky is blue with a few white clouds. The red boat is in the bottom right corner.

*Lagbygging er å skape energi  
til å nå nye mål sammen*

*Bernt-Åge Grimstad*