



Det er mange utfordringer om bord i en regattabåt. Ikke minst er det vanskelig å få en gruppe til å fungerer optimalt sammen. Mye kan løses ved å være en god leder. Andreas Wettre tar for seg lederskap og det positive ved å benytte seg av «coach» under trening.

TEKST:  
Andreas Wettre  
FOTO: Asbjørn  
J. Thorup

**V**har alle behov for å bli sett. Som leder er det din jobb å sørge for at alle blir sett og lyttet til. Greier du dét vil mannskapet trives med ditt lederskap. Men dette betyr også at andre skal kunne få bestemme innimellom. Amerikanerne kaller det «let go of control to gain control». Står du bak ved roret og skriker om hvordan de skal jobbe på fordekket, vil mannskapet ditt miste respekten for deg som leder og du mister kontrollen – folk melder seg ut. Gir du derimot fra deg kontrollen, og lar de på fordekket løse problemene på sin egen måte, vil du lett kunne ta kontrollen igjen når det er behov for det. Det er teamet som seiler båten, ikke bare lederen som bruker resten av mannskapet som si-

ne forlengede armer. Dette handler mye om lederskap.

Lederen er avgjørende for å skape atmosfæren om bord, og du må vise at du er mottagelig for kritikk ved å etterspørre det og takke for innspill. Da blir det lettere for andre å kritisere hverandre eller tåle din kritikk. Det er viktig å bruke tid med hver enkelt for å sikre at dere er enige om hvordan ting skal gjøres og hva som skal kommuniseres. Det er også viktig at du lytter til mannskapet. Har storseiltrimmeren forslag til hvordan ting kan gjøres enklere, så følg rådet hans, selv om du kanskje ville foretrukket en annen løsning. Vis respekt, vis at du lytter og du får et mannskap som trives om bord.

Ikke helt sjelden kan det å være skipper også handle om «primadonna-ledelse», et begrep som nylig har dukket opp i næringslivet. I seilmiljøet handler dette om

at man har en eller flere seilere om bord med lang erfaring og et selvbylde som tilsier at de kan og vet alt minst like godt, trolig bedre enn andre. Skal man skape et godt team, er det skipperens jobb å sørge for at «primadonna(e)n» ikke ødelegger teamet. De skal lyttes til, og de skal få briljere, men det må ikke skje på bekostning av øvrig mannskap. De andre kan lett bli stille og melde seg litt ut. Da blir ikke teamet bedre enn den beste seileren om bord.

Skipperen må gi tilbakemeldinger til vedkommende slik at han blir klar over hvordan hans atferd påvirker de andre, kanskje dette også kan diskuteres i et mannskapsmøte. Ulikheter skaper noe uro og muligens konflikter. Det er ikke noe usunt i seg selv, det er en naturlig del av livet. Lederen må gå foran med et godt eksempel, invitere alle inn, bruke primadonna-

# Godt lederskap gir et godt team

**PROFFE:** Artikkelforfatter Andreas Wettre mener det er fornøylig at de beste av de beste med nærmest utømmelige ressurser fortsatt gjør feil og har helt ulike oppfatninger av hvor det lønner seg å seile på en liten bane.

en til å heve kompetansen hos de andre, stille spørsmål til alle og få alle med. Dårlig adferd må korrigeres, det er skipperens jobb. Der som primadonnaen er i ferd med å ødelegge teamet, må han kanskje taes ut.

**VIKIGSTE JOBB.** Din viktigste jobb som leder for teamet er å motivere folkene dine, men du må ikke tro at alle motiveres på samme måte som deg selv. Du skal aktivt søke hva som motiverer den enkelte, ta en spørreunde – gjerne når alle er samlet: «Hva vil du ha ut av seilingen?», «Hva kan vi andre gjøre for at du skal holde motivasjonen på topp?» Deretter blir jobben å gjøre noe med dette – ta hensyn til hva som motiverer mannskapet når du velger å kjøpe nytt utstyr, ny båt eller planlegger sesongen.

Ta et møte midt i sesongen – på land. Be mannskapet tenke noen

minutter og notere ned hva det er de liker best ved å være i akkurat denne båten, hva de synes skipperen gjør bra og hva de selv kanskje ville gjort annerledes om de selv var skipper. Notatene kan samles inn og en (ikke lederen) leser opp hver lapp høyt. Hvert moment diskuteres, og igjen bør skipperen bare lytte. På denne måten får skipperen ros for hva han gjør bra, men også en del tips om hva som kan gjøres annerledes.

Det er mange måter å legge opp slike møter på. For noen team kan dette med fordel gjøres av utenforstående.

**REFLEKSJON OG LÆRING.** Det er helt underlig hvor vanskelig det er å lære av andres feil. Om bord i *BILBO* opplevde vi for noen år siden å gå tom for strøm under **Hovdan Skagen Race**, omtrent ved **Brofjorden**. Det var utrolig irriterende å

miste mye av navigasjonen på vei over til Skagen. Det året var det lite vind og det ble virkelig klart for oss hvor mye instrumentene faktisk hjelper oss til å seile optimalt. Vi mistet kontakten med vår hardeste konkurrent.

Dette delte vi villig vekk med vår konkurrent etter målgang. Likevel klarte de å gå tom for strøm året etter! Man må åpenbart oppleve det selv for å lære. Sånn er det bare.

Da blir det enda viktigere å sikre at teamet lærer av sine egne opplevelser. Skal man få til en «lærende organisasjon» må man sette av tid til refleksjon. Debrief etter regatta kan være et godt sted å reflektere over de mindre detaljene, men det er ikke nok. Et team trenger også andre anledninger til å reflektere og dele refleksjoner. Å gå på kurs sammen kan være en god løsning, egne møter der man diskuterer læ-



**SISTE DEL:** I tredje og siste del av artikkelserien om teamarbeid tar Andreas Wettre for seg lederskap, coaching og læring.

ring og refleksjoner likeså. Faktisk kan ofte en epost-utveksling i dagene etter en regatta også være en fin måte å reflektere på.

«Du vet ikke hva du selv mener før du hører noen andre si det». I næringslivet regisserer vi ofte egne seanser for å sikre refleksjon. Vi setter tre og tre sammen – den ene intervjuer den andre, mens den tredje observerer og noterer. Etter intervjuet lar vi observatøren fortelle hva han/hun har hørt. Dette går på rundgang slik at alle opplever alle rollene. Dette er en teknikk man også kan bruke i passende sammenhenger i et seilteam som satser på å bedre sine resultater. Temaer kan være «hvordan fordeler vi oppgavene» eller «hva er det du mener vi gjør virkelig bra – og hvordan kan vi gjøre mer av det?» etc.

Målet er hele tiden at vi skal samarbeide slik at vi gjør hverandre bedre. Vi skal utfordre hverandre, lytte til hverandre, pushe hverandre, alt i et inspirerende miljø med respekt og der alle blir sett. Klarer du å skape et team som har dette som en naturlig atferd vil læringen bli enorm og fremgangen rask.

**BRUK AV COACH.** Om bord i BILBO har vi brukt ulike personer til å hjelpe oss videre, vi har fått med oss svært gode seilere for å lære mer. Noen av disse har «tatt over båten» uten at vi har klart å lære så mye av det.

Skal du bruke denne typen hjelp, må du vite hva du vil ha ut av det og få om bord noen som skjønner bestillingen din og er lojal til den. Sliter du med båtfart, kan det være et poeng å få om bord noen som tar over – gjør alt de kan og vet for å få opp båtfarten. Da får du vite om det bare er dere eller kanskje noe annet det er noe feil med. Når båten vitterlig kan gå fort, er det andre ting.

Vi har blant annet hatt med oss **Harald Blom Bakke** som har en fin stil. Rolig og fint snakket han med hver enkelt av oss, så litt på hvordan vi gjorde ting og kom med forslag til hvordan den enkelte kan gjøre sine oppgaver annerledes. Utrolig lærerikt. Vi har også hatt ham om bord en gang der vi valg-



te å glemme alt om trim og rollefordeling, bare fokusere på vind og vindskift, igjen enormt lærerikt. Vi har fått hjelp av seilmakeren vår til rollefordeling, samt seil og riggtrim, igjen svært lærerikt.

Mitt poeng er at du må velge hva du vil ha fokus på, og gi en veldig klar og entydig bestilling til den som blir med deg. Etterpå må teamet få anledning til å reflektere og diskutere det de har lært slik at det internaliseres; blir deres eget.

En god måte å lære på er å samarbeide med andre team. Man kan dele erfaringer med ulike trimmeløsninger og praktiske detaljer, men man kan også samarbeide før store regattaer med å legge strategier. Klarer man også å sammenligne sine «logger» etter regattaen, kan man se hvor man har tjent og tapt på de ulike valgene. Finn en som seiler i en annen klasse og se hva dere kan få til.

Gode samarbeidspartnere og tid til refleksjon gir mulighet for å skape et lærende team.

**OPPSUMMERING.** Regattaseiling er en utrolig hobby. Den har så mange detaljer å konsentrere seg om at det tar årevis å få noenlunde orden på alle detaljene samtidig. Det er fornøyeelig å følge med på **America's Cup** og konstatere at de beste av de beste med nærmest utømmelige ressurser fortsatt gjør feil og har helt ulike oppfatninger av hvor det lønner seg å seile på en liten bane. Vi kan aldri bli utlært, ingen har

rett hver gang. Vi kan fortsette å lære og samarbeide, stadig bli bedre, men også stadig utvikle relasjonene til andre mennesker og øve på å kommunisere for å unngå misforståelser.

Det å få teamet til å fungere godt tar tid. Klarer man å holde et team samlet over år, blir resultatene bedre og bedre og feilene færre og færre. Det å skape et team gjør ikke seg selv. Det krever tid og kløkt. Man skal sette sammen et team som passer sammen og som kan oppfylle de ambisjonene man har. Det skal være så trivelig om bord at mannskapet velger å prioritere seilingen høyt nok til at de stadig er med, man skal utvikle ambisjoner og mål som hele mannskapet identifiserer seg med og som motiverer. Hele teamet skal heve sin egen kompetanse kontinuerlig. Det gir et enormt samhold, og man utvikler stadig evnen til å takle konflikter før de oppstår.

Å bli bedre til å kommunisere gir klare fordeler under en regatta, men det gir også ferdigheter man har glede av i alle andre sider av livet. Man får erfaring med lederskap, man kan utvikle en lærende organisasjon og man har alltid gode samtaleemner og utømmelige diskusjoner om hva man kan gjøre bedre.

Dette kommer som en bonus på toppen av gleden over å være ute og konkurrere og leke med elementene. Fantastisk!

▲ **HJELP:** Andreas Wettre og hans mannskap i BILBO har benyttet seg av profesjonell hjelp til forskjellige oppgaver. De har fått med seg svært gode seilere om bord for å lære mer.



▲ **HJELPER:** Harald Blom Bakke har vært om bord hos Andreas Wettre. Ifølge Wettre var det utrolig lærerikt med den type «coaching».

### Les også:

**Del 1:** Sammensetting, samspill med omgivelsene og målorientering. (SEILmagasinet 2006/7)

**Del 2:** Samhold, konflikter og kommunikasjon. (SEILmagasinet 2006/8)