



Ledelse af individet i teamet

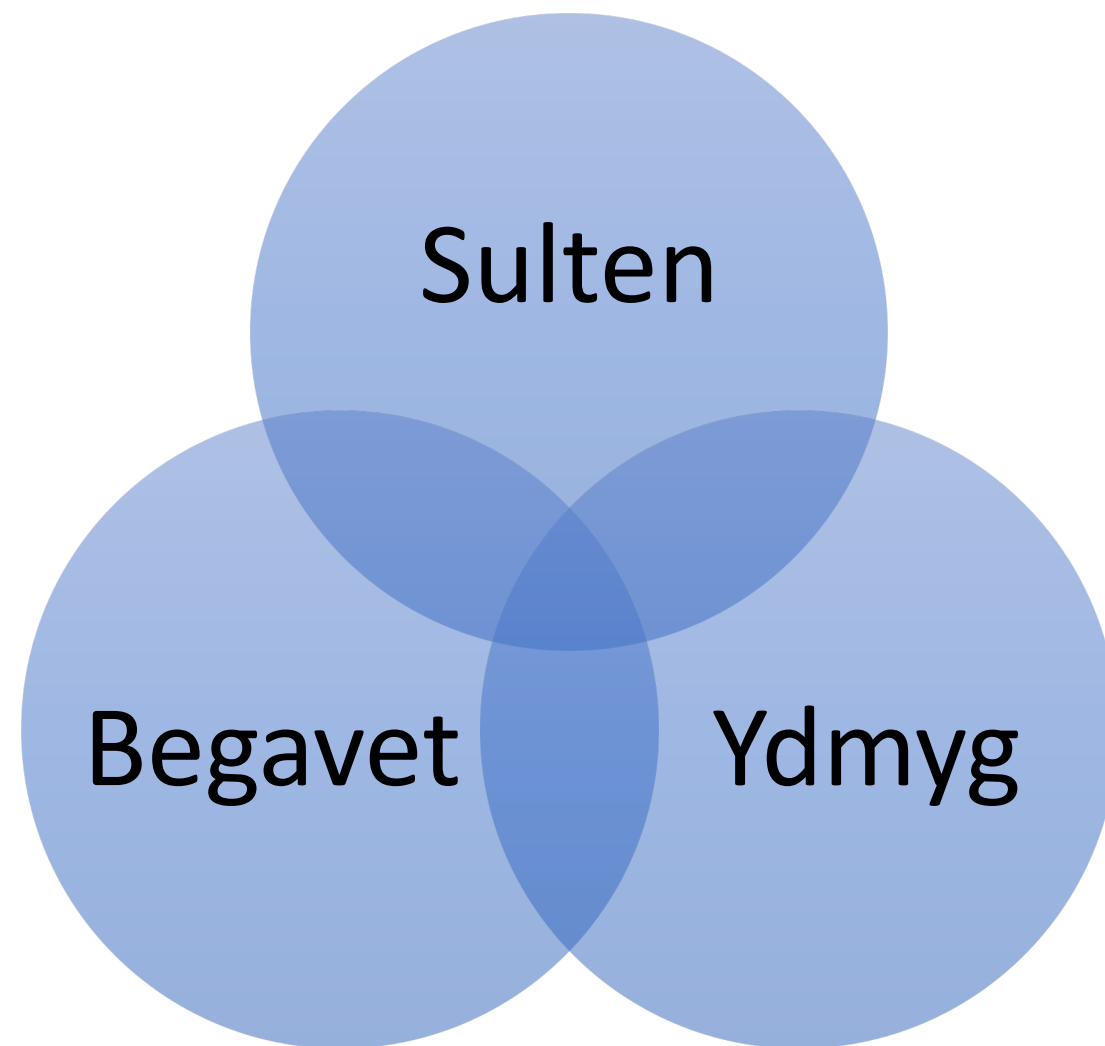
Forårsseminar Samrådet af specialskeleledere d. 7. marts 2024
Erhvervspsykolog Camille Leicht

IMPAQTM

Et team udgøres af individer...

Hvilke karaktertræk er vigtige at eftersøge og fremelske, når man vil have sunde teams?

Den ideelle holdspiller



(Lencioni 2016)

Sulten

- Hele tiden på udkig efter mere; mere at lave, mere at lære
- Videbegærlig og udviklingsfikseret
- Selvmotiveret og flittig
- Højt engagement og passion for arbejdet
- Tager ansvar og initiativ - og yder gerne en ekstra indsats for holdet

(Socialt) begavet

Handler ikke om intellektuel kapacitet – derimod:

- Sund fornuft i omgangen med andre mennesker
- Udviser passende og bevidst social adfærd
- God dømmekraft og intuition
- Erkender hvordan egen adfærd påvirker teamet
- Stiller gode spørgsmål, lytter og bevarer koncentrationen i samtaler

Ydmyg

- Hurtig til at fremhæve andres bidrag og længere om at gøre opmærksom på eget
- Deler ros med andre, sætter teamet højere end sig selv og definerer succes kollektivt
- Erkender og kommunikerer egne fejl, tør være sårbar
- C.S. Lewis: *”Ydmyghed er ikke at tænke mindre om dig selv, men at tænke mindre på dig selv.”*

Kombinationen

”Det, der gør ydmyg, sulten og begavet til noget stærkt og unikt er ikke de enkelte egenskaber hver især, men derimod kombinationen af dem alle tre.”

(Lencioni 2016)

Den ideelle holdspiller...

...vil vise sårbarhed

...vil fokusere på at opbygge tillid i teamet

...vil engagere sig i produktive, men ubehagelige konflikter

...vil committe sig til gruppens beslutninger, også selvom han i udgangspunktet var uenig

...vil holde sine kollegaer ansvarlige, når han ser en mangelfuld indsats

...vil prioritere teamets resultater højere end egne behov

Den ideelle holdspiller

- Selv den ideelle holdspiller har dårlige dage eller dårlige perioder i sit liv
- Der er ikke tale om permanente karakteristika, der er indlejret i en persons DNA – kvaliteterne udvikles og vedligeholdes livet igennem via erfaringer og personlige valg
- Personer, som besidder en betragtelig mængde ydmyghed, sult og social begavelse letter ethvert teamsamarbejde

Når noget mangler...

0 ud af 3

- De, der mangler alle tre kvaliteter, har ikke nogen stor chance for at blive værdifulde teammedlemmer
- Det vil kræve stor indsats over lang tid
- Ofte lette for lederen at spotte i en jobsamtale

1 ud af 3

Kun ydmyg: *Skakbrikken*

- Behagelig, varmhjertet og beskeden
- Føler ikke noget stort behov for at få tingene gjort og mangler evnen til at opbygge effektive relationer
- Bliver ofte holdt udenfor i teamet og har lille indflydelse
- Laver ikke ballade og kan derfor overleve længe i teams, der værdsætter harmoni og ikke kræver nogen større indsats



1 ud af 3

Kun sulten: *Buldozeren*

- Fast besluttet på at få tingene gjort
- Fokus på egne interesser uden forståelse eller bekymring for, hvordan egen adfærd påvirker andre
- Kan hurtigt få ødelagt et team
- Skiller sig ud og kan derfor hurtigt identificeres af lederen



1 ud af 3

Kun begavet: *Charmøren*

- Underholdende og sympatiske i et stykke tid, men har kun ringe interesse i teamets mere langsigtede velbefindende
- Kan overleve i teamet nogen tid grundet sociale færdigheder
- Bidraget til teamet er forsvindende lille, og derfor bliver de hurtigt uønskede



2 ud af 3

Ydmyg og sulten, men ikke begavet: *Den utilsigtede ballademager*

- Oprigtigt ønske om at tjene teamet, hjælpsom, egoløs
- Hårdtarbejdende
- Mangler social smidighed og skaber ofte problemer i teamet
- Ingen onde hensigter og kan ofte tage imod afhjælpende feedback



2 ud af 3

Ydmyg og begavet, men ikke sulten: *Den sympatiske drivert*

- Drager omsorg for kollegaer og gode til at samarbejde
- Charmerende og positive
- Ikke ude efter ufortjent opmærksomhed
- Gør kun akkurat det, de får besked på
- Føler kun begrænset passion for teamets arbejde
- Brug for stor motivation og opsyn



2 ud af 3

Sulten og begavet, men ikke ydmyg: *Den dygtige politiker*

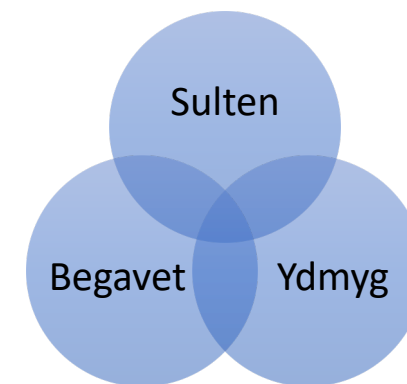
- Manipulerende og ambitiøs på en smart måde - arbejder hårdt, men kun til egen fordel
- Dygtig til at fremstille sig selv som ydmyg, og derfor svær at identificere
- Stiger ofte i graderne i virksomheder, som værdsætter individuelle resultater over teamwork



3 ud af 3

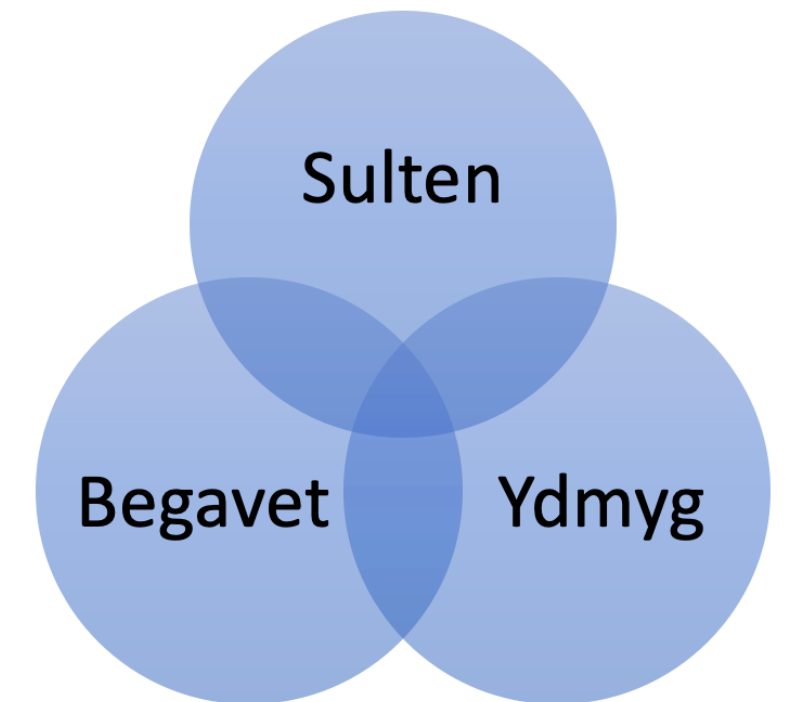
Ydmyg, sulten og begavet: *Den ideelle holdspiller*

- Behøver ikke stor ros eller opmærksomhed for sit bidrag – og deler den han får med teamet
- Arbejder med en følelse af energi, passion og personligt ansvar
- Påtager sig alt det ekstra, han kan, for holdets bedste
- Gør og siger ting, som får kollegaer til at føle sig påskønnet, forstået og inkluderet – også i svære situationer



Gruppearbejde med udgangspunkt i egen skole

1. Overvej individuelt: Hvor er du selv hhv. stærkest og svagest?
2. Tænk så igen på det team, I fokuserede på tidligere og tal med hinanden om:
 - Kan I genkende medarbejderne i beskrivelserne og måske se, hvor de hver især er stærkest/svagest?

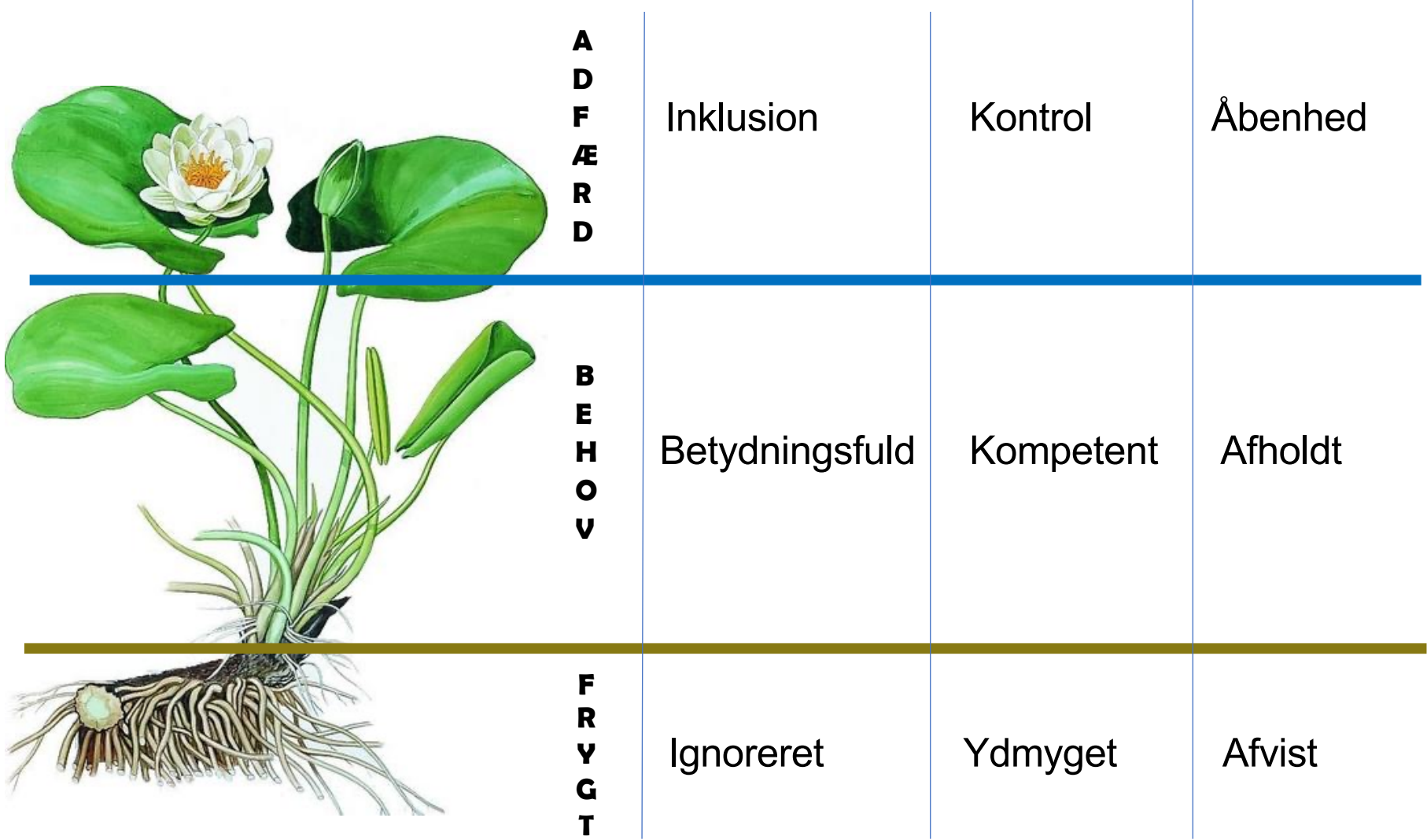


Fælles opsamling

- Oplevede I teammedlemmerne ens?
- Sammenhæng imellem, hvor man selv er stærk og hvordan man oplever andre

Den relationelle adfærds lag

Ifølge Will Schutz



Kompatibel adfærd

Inklusion

Jeg igangsætter samvær i samme grad, som den anden ønsker at blive inkluderet heri

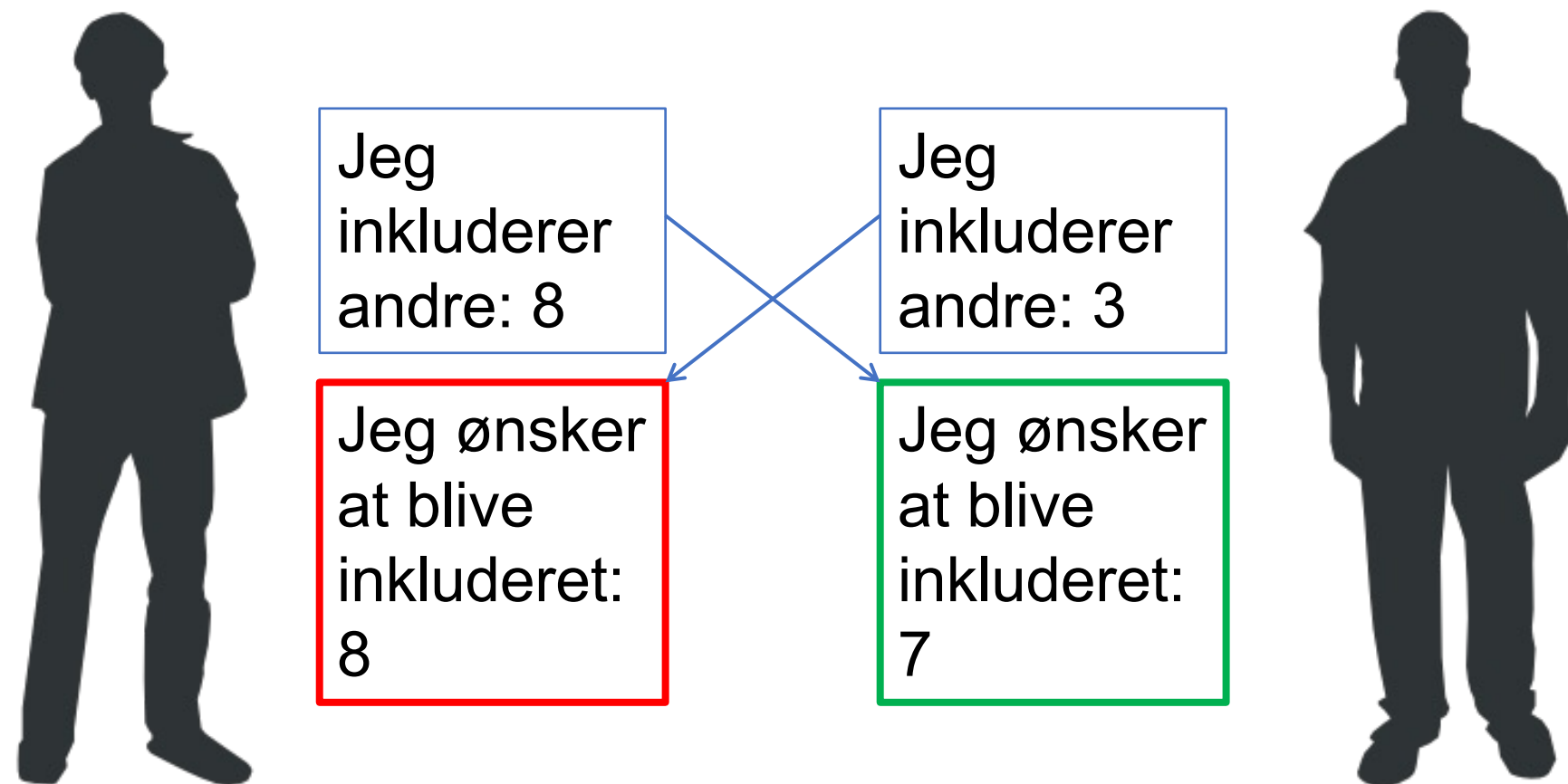
Kontrol

Jeg styrer i samme grad, som den anden ønsker at lade sig styre

Åbenhed

Jeg tager initiativ til indbyrdes åbenhed i samme grad, som den anden ønsker åbenhed

Adfærds(in)kompatibilitet



Adfærd kan udvikles - men det kræver det rette mindset



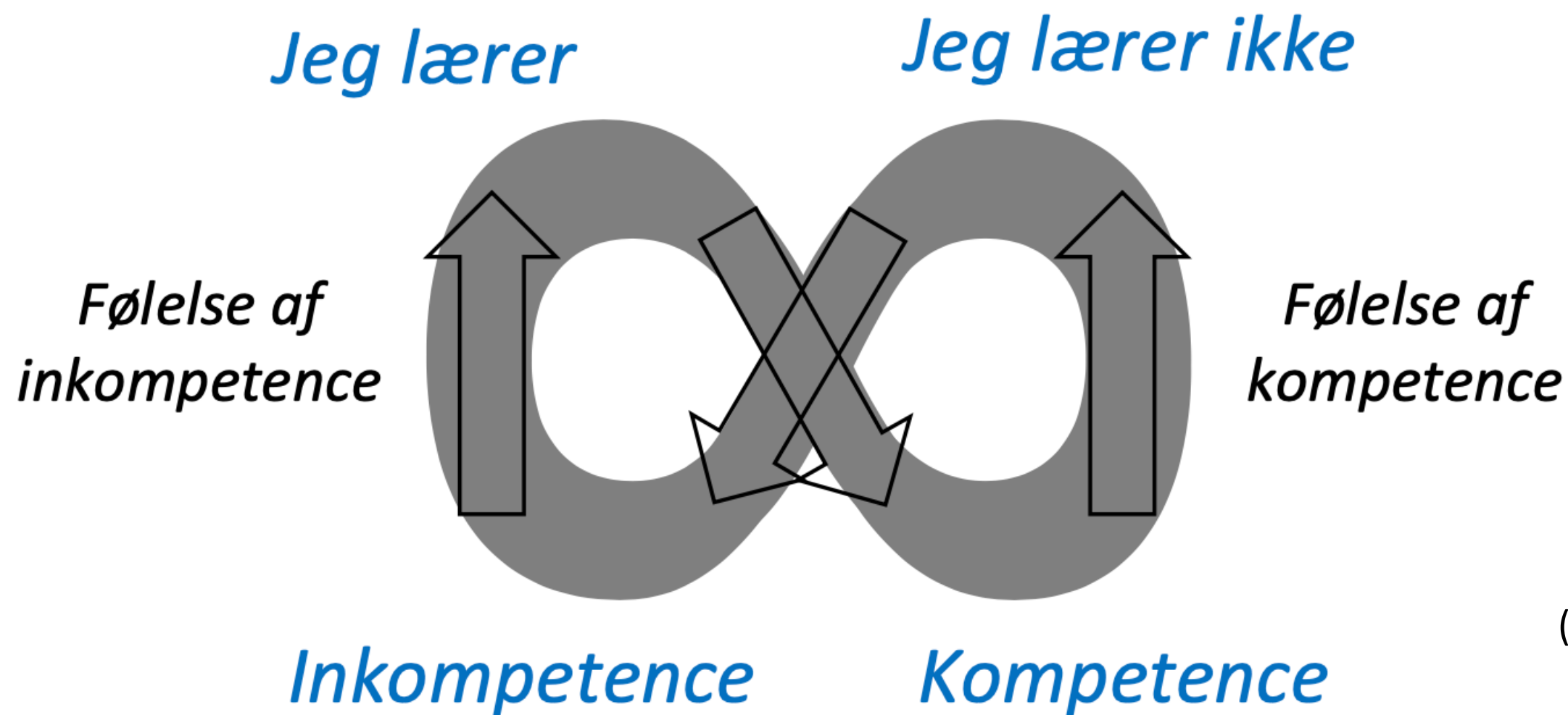
I can learn anything I want to.
When I'm frustrated, I persevere.
I want to challenge myself.
When I fail, I learn.
Tell me I try hard.
If you succeed, I'm inspired.
My effort and attitude determine everything.



I'm either good at it, or I'm not.
When I'm frustrated, I give up.
I don't like to be challenged.
When I fail, I'm no good.
Tell me I'm smart.
If you succeed, I feel threatened.
My abilities determine everything.

(Carol
Dweck)

Lærings- og kompetence-loop



(Wilbrandt 2021)



Feedback som metode



Feedback som kultur

Feedback er relateret til

Højere jobtilfredshed

Større kreativitet på jobbet

Hurtigere tilpasning til rolle eller organisation

Mindre medarbejdergennemstrømning

(Heen & Stone 2014)

Vores blindspots er andres hotspots



Får man som leder givet den fornødne feedback?

Bergers feedbackregler

- 1 - **Be kind:** All feedback is there to help. No personal comments. No sarcasm.
- 2 - **Be specific:** No comments like 'It's good' or 'I like it'. These just waste our time. Ban them. Use vocab pulled out from model.
- 3 - **Be helpful:** Aim is to help an individual or the whole class with their learning. Comments should focus on this. Anything else wastes time.
- 4 - **Hard on content, soft on people.**

(Ron Berger - Rules for critique: <https://robsegers.blogspot.com/2018/12/ron-berger-rules-for-critique.html?m=1>)

Reglen om 1 %



De 3 Triggers ved Feedback

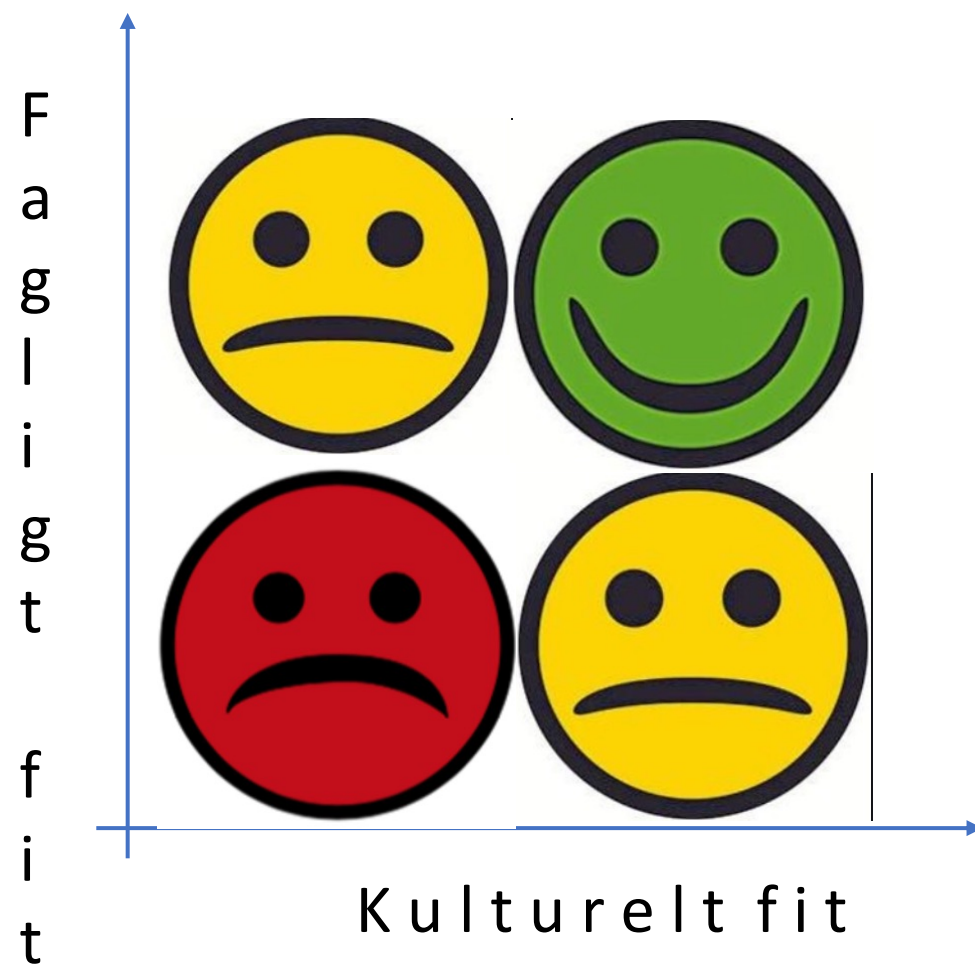
Sandhedstriggeren: Når man oplever at feedbacken er usand

Relationstriggeren: Når man reagerer på feedbacken pga. den person der giver den

Identitetstriggeren: Når man rammes på sit "selv", når ens selvfølelse påvirkes, når man føler sig truet, skamfuld og ude af balance.

(Heen & Stone 2014)

Fagligt vs. kulturelt fit



- Når vi vurderer medarbejdere, ønsker vi naturligvis, at der både er et fagligt og kulturelt match
- Men når vi i praksis oplever, at der enten er lav grad af kulturelt match eller lav grad af fagligt match – så har vi tendens til at vægte det faglige tungest
- Her kan det være nyttigt at have øje for, hvad man bedst kan udvikle på. For det bliver aldrig godt, hvis man ikke (på sigt) opnår et fuldt match
- Så man bør spørge sig selv: Kan vi egentlig udvikle de færdigheder, kandidaten mangler?

Tal sammen 2 og 2

Find sammen med én fra en anden skole:

- Hvilken vigtig pointe tager I hver især med jer fra eftermiddagens oplæg/øvelse?
- Hvad har I evt. fået lyst til at gå hjem og gøre på egen skole?

- Fælles opsamling i plenum

Tak for nu 😊

Kontakt mig altid gerne med feedback, spørgsmål eller andre inputs.

Camille Leicht

Erhvervspsykolog, cand.psych.aut.

IMPAQ ApS

www.impaq.dk

Cortex Park 26,
5230 Odense M.

Tlf. 60 13 71 79

camille@impaq.dk



I IMPAQ brænder vi for

- Vi tror på at organisationers evne til at lykkes afhænger af modigt samarbejde, modige team og modige individer præget af åbenhed og selvværd.
- Vi tror på at kultur i organisationer er altafgørende ift. organisationens evne til at gro og præstere.
- Vi brænder for at udvikle organisationer igennem udvikling af modige ledere, team og medarbejdere.
- Vores vision er at øge graden af psykologisk sikkerhed og mod i organisationer, og minimere tendensen til "impression management" – at man spilder tid og ressourcer på at skjule sine svagheder, usikkerheder, tvivl og fejl.

IMPAQ | Cortex Park 26, 5230 Odense M | E: info@impaq.dk

www.impaq.dk