

Det frygtløse lederteam



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Morten Henriksen

14. dec. 2018

Mange lederteam, og derfor også organisationer, er præget af et slags bijob, som ingen har ansat os til: vi bruger tid og energi på at fremstå mere kompetent end vi føler os, tid og energi på at skjule vores svagheder, usikkerheder, tvivl og fejl. Det er et kæmpe ressourcetab, og skaber fundamentet for silodannelse ude i organisationens afdelinger.

Et lederteam er for en organisation, hvad hjertet er for en menneskekrop. Hvis hjertet ikke er sundt og banker som det skal, får kroppens øvrige dele ikke den ilt de har brug for, og man kan reparere nok så meget på kroppens øvrige dele, uden at det nogensinde bliver rigtig velfungerende.

Organisationer i dag er præget af en latterlig stor kompleksitet og foranderlighed, og det kræver at lederteam rykker sammen i bussen, hvis de skal lykkes med at binde team, afdelinger, opgaver og relationer sammen, fremfor at skabe siloer.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen
Direktør og stifter
Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i

Det frygtsomme og det frygtløse lederteam

I et frygtsomt lederteam bruger teammedlemmerne meget af deres energi på at passe på sig selv. Man frygter at begå fejl og vise sårbarhed fordi man oplever at risikere at blive socialt straffet: at ens kolleger synes man er inkompetent. Derfor lader man som om man har styr på tingene, og får dermed ikke den hjælp og sparring man har brug for. Ensomheden og usårligheden er udpræget. Lederne går derfor også ud i deres respektive afdelinger og arbejder kun for deres egne mål, og med et mindre mod til at håndtere f.eks. uhensigtsmæssig adfærd og konflikter, fordi man ikke oplever at have sit team i ryggen. I stedet skabes en præstationskultur, hvor man er mere optaget af at se godt ud, end af at udvikle sig. Og en kunstig harmoni, hvor irritationen og bitterheden hober sig op fordi man ikke har modet til at give hinanden feedback.

arbejds- og organisationspsykologi. Har derudover en grunduddannelse i filosofi fra Syddansk Universitet. Er medstifter og partner i det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ. Morten er forfatter og flittig anvendt foredragsholder, og underviser på CBS i ledelse. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

I et frygtløst lederteam tør man tumle med sårbarheden. Man erkender at alle kan føle sig usikre, i tvivl, at alle har blindspots og udviklingspunkter. Åbenheden om sårbarheden skaber tillid og forbundethed, og der opstår en psykologisk sikkerhed hvor man ikke føler man skal frygte sine kollegers opfattelse af én. Dette åbner for en læringskultur, hvor man er mere optaget af at udvikle sig, end at se godt ud. Man smækker sig i sine svagheder, fremfor at sulte på sit ego. Lederne udvikler sig konstant helt naturligt, fordi de åbner sig, får feedback, tør tage chancer og derfor får erfaringer i sit ledelsesarbejde, som de lærer af. De er i kontakt med svære samtaler og svære situationer, og udvikler derfor løbende deres mod og praktiske dømmekraft.

Effekten ud i organisationens kultur, som udgør 90 pct. af adfærden i en organisation, er afgørende. Arbejder lederteamet modigt, går de forrest med en læringskultur, hvor det at vise sårbarhed, lære og udvikle sig er dominerende. Hvis lederteamet derimod er frygtsomt, præger de kulturen i retning af selvbeskyttelse og impression management; at man bruger tid og energi på at påvirke andres opfattelse af en.

Gevinsterne ved at udvikle et modigt lederteam er voldsomme. Lederteammedlemmerne sparer en pokkers masse tid og ressourcer på at være mere autentiske, og give plads til en langt større menneskelighed og "kærlighed"; dyb forbundethed. Det er langt mere vedkommende, meningsfuldt og livgivende. Gevinsten ud i organisationen er lige voldsom: medarbejdere, team, og afdelinger der skaber plads til samme sårbarhed og forbundethed og dermed øger tilliden og læringshastigheden markant.

Et sted at starte er at afdække jeres læringskultur i lederteamet og i organisationen, og ud fra denne at få nogle dialoger om hvor I er, og hvad I skal arbejde på. Læs evt. mere her:

https://impaq.dk/pdf/LaeringsQulturProfilen_A5_WEB-1.pdf. Du kan også læse mere i bogen: "Det frygtløse lederteam": <https://dpf.dk/produkt/bog/frygtloese-lederteam>

