



🕒 6 min. 👁️ 📌 10-10-2019

# 3 ting der kendetegner den ideelle holdspiller

Den ideelle holdspiller er både ydmyg, begavet og sulten. Og her handler det ikke om evnerne til at gå ombord i buffeten. Men om noget helt andet. Læs, hvilke tre dyder der kendetegner de dygtigste holdspillere, og hvordan du finder frem til dem.

## Skribentinfo



[Trine Nexmand Rofelt](#)

Fhv. Kommunikationskonsulent hos  
Lederweb  
Lederweb

Ledere, der spotter, ansætter og plejer de medarbejdere, som både er ydmyge, sultne og begavede, kan opbygge meget stærke teams. Med de helt rigtige holdspillere sikrer du et bedre arbejdsmiljø, og det er med til at øge arbejdsmoralen. Samtidig reducerer du medarbejderudskiftningen.

Det lyder umiddelbart ligetil, men det kræver alligevel lidt øvelse at kunne spotte de helt rigtige holdspillere. Forfatter og ledelsesekspert Patrick Lencioni beskriver i sin bog "Den ideelle holdspiller" de tre vigtigste egenskaber ved en holdspiller – og et bud på, hvordan du spotter dem.

Læs også: [Spørgsmålene der får ansøger til at afsløre sit sande jeg](#)

## #1: Ydmyghed

Fantastiske holdspillere har hverken store egoer eller bekymringer om status. Ifølge Patrick Lencioni fremhæver de gerne andres bidrag og har samtidig ikke det store behov for at gøre opmærksom på deres egne. De deler gerne ros med andre, sætter teamet højere end sig selv og definerer succes kollektivt.

Patrick Lencioni peger derfor på ydmyghed som den mest uundværlige karakteregenskab hos en holdspiller.

Manglen på ydmyghed kan være decideret skadeligt for teamet, og der findes forskellige typer, som ikke besidder ydmyghed. Den mest iøjnefaldende type er den arrogante type. Ham, der får alt til at dreje sig om sig selv. Han er dog nem at identificere, fordi han praler og tiltrækker sig al opmærksomhed.

### **Den stilfærdige kan også være farlig**

Patrick Lencioni mener også, at du skal være obs på den mere stilfærdige type. Hun kan også være meget skadelig for et team, netop fordi hun er så svær at identificere. Hendes stilfærdighed kan bunde i store problemer med selvværdet, og selvom hun ikke åbenlyst promoverer sig selv, promoverer hun heller ikke andre. Hun ser ofte sine kollegers succes som en trussel mod sit eget selvbillede, og derfor kan det næsten være en nydelse for hende at se andre have det svært.

Men den farligste type er ifølge Patrick Lencioni de personer, som ikke er ydmyge, men som ved præcis, hvordan man foregiver at være det. Den slags mennesker demoraliserer og ødelægger deres team, fordi de opbygger en falsk følelse af tillid og sårbarhed i forhold til andre og herefter udnytter dem.

**Læs også:** [4 bjørnefælder du skal undgå, hvis du vil have den bedste kandidat til jobsamtalen](#)

## **#2: Sulten**

Den anden vigtige egenskab, som Patrick Lencioni identificerer i sin bog, er den sultne type. Hun er hele tiden på udkig efter mere. Flere ting at lave. Mere at lære. Større ansvar. Hun skal næsten aldrig presses af en leder til at arbejde hårdere, fordi hun er selvmotiveret og flittig. Hun overvejer hele tiden sit næste skridt, og hun hader tanken om eventuelt at blive betragtet som doven.

Sultne mennesker er derfor meget attraktive for et team.

Men det skal være den sunde form for sult. Visse typer af sult er ikke gode for teamet. De kan tværtimod være decideret usunde. Hos nogle kan sulten nemlig komme til udtryk på en måde, der ikke handler om teamets bedste, men om personens egen fordel. Og hos nogle mennesker kan sulten udarte sig til noget ekstremt, hvor arbejdet bliver alt for vigtigt, så det dominerer vedkommendes liv.

Når Patrick Lencioni henviser til sult, handler det om et håndterbart og vedvarende engagement i forhold til at udføre en opgave godt og yde noget ekstra, når der virkelig er brug for det. Det handler ikke om konstant at køre i højeste gear.

**Læs også:** [5 kendetegn ved et usundt ledelsesteam](#)

## **#3: Begavet**

Når Patrick Lencioni peger på begavelse som en vigtig dyd, handler det ikke om folks intellektuelle kapacitet. I teamsammenhænge refererer han til en persons sunde fornuft og evne til at have en passende og bevidst social adfærd.

Begavede mennesker ved som regel, hvad der sker i en bestemt situation i en gruppe, og hvordan de skal

håndtere andre på den meste effektive måde. De er gode til at stille spørgsmål, til at lytte til, hvad andre siger, og de bevarer koncentrationen i samtaler.

Begavede mennesker har ifølge Patrick Lencioni en god dømmekraft og intuition i forhold til de subtile lag i gruppedynamikken og virkningen af deres ord og handlinger. Men det betyder ikke, at de siger og gør ting – eller undlader at sige og gøre ting – uden at vide, hvad den sandsynlige reaktion fra deres kolleger vil være.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det at være begavet ikke nødvendigvis altid repræsenterer gode hensigter. Begavede mennesker kan bruge deres talenter til både gode og dårlige formål. Faktisk har nogle af de farligste historiske personer været kendt for at være meget begavede.

**Læs også:** [5 råd: Sådan bliver I mere effektive sammen](#)

## **Du vil hverken have en skakbrik eller bulldozer**

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.

Hvis der blot mangler én af dem hos et teammedlem, bliver enhver form for teamwork markant vanskeligere og måske endda umuligt. Fx peger Patrick Lencioni på, at personer, der kun er ydmyge, men ikke rummer sulten og begavelsen, blot udgør en skakbrik i teamsammenhænge - de ender blot som brikker i et spil. De er ganske behagelige, varmhjertede og beskedne mennesker, men de føler bare ikke noget større behov for at få tingene gjort.

Hvis en person derimod kun er sulten, men hverken ydmyg eller begavet, kan vedkommende sammenlignes med en bulldozer. Den type er fast besluttet på at få tingene gjort, men udelukkende med fokus egne interesser og uden forståelse eller bekymringer for, hvordan deres handlinger påvirker andre.

**Læs også:** [4 roller der skaber dit dream team](#)

## **Sådan spotter du den ideelle holdspiller**

Den sikreste metode til at sørge for, at teamwork får fodfæste i en organisation, er at ansætte ideelle holdspillere. Det er dog de færreste ledere, der har den luksus at kunne sammensætte deres team helt fra bunden. Men alle ledere kan gøre deres bedste ved at rekruttere, udvælge og ansætte personer, som er ydmyge, sultne og begavede, når der opstår en mulighed for at ansætte en ny medarbejder.

Du får her et par af Patrick Lencionis forslag til, hvordan du spotter de tre, vigtige dyder:

### **1. Lad være med at gå efter skabelonen**

Alt for mange jobsamtaler er så generiske, at de kun giver en lille eller slet ingen indsigt i specifikke egenskaber. I stedet efterlades interviewerne med utroligt generelle bedømmelser af kandidaterne. "Hun virker som en behagelig person. Jeg kan godt lide hende". Og det ville være fint nok, hvis du blot er på udkig efter en, der kommer og slår dit græs en gang om ugen. Hvis du derimod er ude efter en holdspiller, som er ydmyg, sulten og begavet, er det helt kritisk at være meget specifik med hensyn til bestemte adfærdsmønstre og egenskaber. Se fx Patrick Lencionis forslag til spørgsmål længere nede i artiklen.

## **2. Evaluér hver samtale som et team**

Et af de største problemer er ifølge Patrick Lencioni siloperspektiver på jobsamtaler. Det sker, når en lille gruppe mennesker gennemfører deres egne samtaler uden at tale om deres erfaringer, før hele samtalerunden er overstået.

Interviewerne bør i stedet hurtigt evaluere hver samtale specifikt med hensyn til deres iagttagelser, der vedrører ydmyghed, sult og menneskelig begavelse.

## **3. Overvej gruppesamtaler**

Du kan også overveje at tale med kandidaterne i et lokale, hvor der befinder sig flere teammedlemmer. Det sætter jer i stand til at evaluere samtalerne på en mere effektiv måde (fx "Hvad tror du, at han mente, da han sagde...?") Det giver dig også en fornemmelse af, hvordan kandidaten håndterer flere mennesker på én gang, hvilket er en kritisk færdighed i et team. Nogle mennesker er meget anderledes på tomandshånd end i en gruppe, og det er du nødt til at vide.

## **4. Stil spørgsmål mere end én gang**

Hvis du stiller en jobsøgende et spørgsmål én gang, resulterer det ofte i et alment acceptabelt svar. Hvis du stiller det igen på en anden måde, får du måske et andet svar. Og hvis du ikke er helt overbevist om svaret, kan du spørge en tredje gang på en mere specifik måde – så får du ofte et ærligere svar.

## **5. Spørg, hvad andre ville sige**

I stedet for at bede kandidaterne om selv at bedømme bestemte adfærdsmønstre eller karakteristika knyttet til ydmyghed, sult eller menneskelig begavelse kan du spørge, hvad andre ville sige om dem. Du kan fx spørge ham: "Hvordan ville dine kollegaer beskrive din arbejdsmoral?". Eller du kan spørge hende: "Hvordan ville din chef beskrive dine relationer til dine kollegaer?" eller: "Hvis jeg bad dine kollegaer om at bedømme dit niveau af ydmyghed, hvad ville de så sige?"

## **6. Bed kandidaterne om at udføre noget reelt arbejde**

Det er ikke altid muligt, eftersom det afhænger af arbejdets natur. Man kan ikke bede en læge om at gennemføre en operation inden ansættelsen, men rigtig mange kan godt få en simuleret opgave. Pointen er ikke at få udført et stykke arbejde gratis, men at se, hvordan folk klarer sig i konkrete situationer i det virkelige liv.

## **7. Lad være med at ignorere dine fornemmelser**

Hvis du er i tvivl om en persons ydmyghed, sult eller begavelse, må du ikke ignorere følelsen. Bliv ved med at børe. Som regel er der en eller anden grund til din tvivl. Du skal stadig være åben, men det er en dårlig ide at tage fejl i sin antagelse om, at en person besidder en holdspillers dyder. Selv om det aldrig er muligt at have total tillid til en jobkandidat, skal enhver nagende tvivl undersøges grundigt inden en ansættelse.

## **Samtalespørgsmål**

Patrick Lencioni har i sin bog desuden udarbejdet en række spørgsmål, du kan lade dig inspirere af i kommende ansættelsesrunder:

## **Spørgsmål der fokuserer på ydmyghed**

### Fortæl mig om de vigtigste bedrifter i din karriere?



Er der flere forekomster af "vi" end "jeg"? Det handler selvfølgelig ikke om så grov en forenkling, at du ligefrem tæller svarene. Men i tilfælde af, at en person henviser mere til sig selv som individ end som medlem af et team, skal du spørge ind til, om hun arbejdede alene eller sammen med andre.

### Hvad var det pinligste øjeblik i din karriere? Eller den største fiasko



Læg mærke til, om kandidaten synes, den pinlige oplevelse er morsom, eller om vedkommende skammer sig over den. Ydmyge mennesker er som regel ikke bange for at fortælle om deres knap så smigrende oplevelser, fordi de har det fint med ikke at være perfekte.

### Hvordan håndterede du den pågældende pinlige oplevelse eller fejl?



Her skal du holde øje med detaljer, der viser, om han har påtaget sig ansvaret, hvad han har lært af episoden, og om han rent faktisk fulgte op på det, han havde lært.

### Hvad er din største svaghed?



Ja, det er et banalt spørgsmål, men det er stadig godt. Det centrale er at holde øje med svar, der er reelle og lidt pinagtige. Kandidater, som fremstiller deres svagheder som styrker ("Jeg påtager mig for meget" eller "Jeg har svært ved at sige nej") er ofte bange for at erkende deres virkelige mangler. Hvis du vil undgå det, er det en god idé at coache kandidaterne "Jeg vil virkelig gerne vide, hvad du kunne tænke dig at ændre ved dig selv, eller endnu bedre, hvad dine bedste venner ville sige, at du trænger til at arbejde med." Det centrale ved svaret er ikke, hvad deres svagheder er, men derimod om de har det fint med at erkende dem.

### Hvordan håndterer du undskyldninger, enten når du giver eller modtager dem?



Vær opmærksom på og bed om detaljer. Ydmyge personer er ikke bange for at sige undskyld, og de tager ubesværet imod andres undskyldninger, og de har som regel nogle specifikke historier knyttet til det.

Fortæl mig om nogen, der er bedre end dig på nogle områder, der virkelig betyder noget for dig? ✓

Undersøg, om kandidaten demonstrerer en ægte anerkendelse af andre, som har større kompetence eller talent. Det har ydmyge mennesker det ganske fint med, mens egostyrede personer sjældent har nemt ved at anerkende andres talent.

### Spørgsmål der fokuserer på sulten

Hvad er det, du har arbejdet aller hårdest med nogensinde? ✓

Hold øje med specifikke eksempler på ægte, men gladelig opofrelse. Med andre ord, at kandidaten ikke beklager sig, men er taknemmelig for oplevelsen.

Hvad kan du godt lide at lave, når du ikke arbejder? ✓

Lyt efter, om der er alt for mange tidskrævende hobbyer, der kunne tyde på, at kandidaten ser jobbet som et middel til at kunne gøre andre ting. Det vil ikke sige, at der er en bestemt form for aktivitet, der er indikator på, at folk ikke er sultne. Og det vil bestemt heller ikke sige, at du er ude efter nogen, der ikke har andre interesser i livet end deres arbejde. Men en lang liste med hobbyer som skiløb, slædehundekørsel, rejsen rundt efter ekstreme vejrforhold eller fanatiske spillevirksomheder kan måske være et advarselssignal om, at en person ikke vil prioritere teamets behov højere end sine personlige interesser.

Arbejdede du hårdt, da du var teenager? ✓

Lyt efter detaljer, som regel knyttet til skolearbejde, sport eller fritidsjob. Og i forbindelse med sport er det vigtige ikke det med at deltage og have det sjovt. Vær på udkig efter vanskeligheder, opofrelse og problemer. Hvor hårdt arbejdede hun i gymnasiet? Havde hun et job? Trænede hun ekstraordinært hårdt i en bestemt sportsgren? Her er du på udkig efter noget, der indikerer, at hun har arbejdsmoral. Og arbejdsmoral bliver som regel grundlagt tidligt i livet.

### Spørgsmål der fokuserer på begavelse

Det er svært at se, om en person er menneskeligt begavet ved blot at stille et specifikt spørgsmål. Det er vigtigt at iagttage hendes adfærd i løbet af en samtaleproces og den måde, hun besvarer spørgsmål på. Du skal derfor anbringe hende i nogle situationer, som ikke ligner de traditionelle jobsamtaler. Læg mærke til, hvordan hun opfører sig overfor receptionisten eller vagten. Nogle mennesker kan skjule deres sociale kejtethed ved at øve sig før en jobsamtale, men det er meget sværere i en mere flydende kontekst.

Når det er sagt kommer der alligevel her et par spørgsmål, der måske kan give dig nogle oplysninger om en persons menneskelige begavelse:

### Hvordan vil du beskrive din personlighed



Hold øje med, hvor præcist personen beskriver det, du selv observerer, og hvor stor selvindsigt han har. Begavede mennesker kender som regel sig selv og finder det interessant at tale om deres adfærdsmæssige styrker og svagheder. Folk, der virker helt paf over at få stillet det her spørgsmål, er måske ikke forfærdelig begavede i forhold til andre mennesker.

### Hvad gør du, som andre i din privatsfære måske finder irriterende?



Alle irriterer en eller anden på et eller andet tidspunkt. Især derhjemme. Det er begavede mennesker ikke immune overfor. Men de er heller ikke uvidende om det. Og de forsøger som regel at moderere de pågældende adfærdsmønstre, når de er på arbejde.

### Hvilken type mennesker irriterer dig mest, og hvordan håndterer du dem?



Her er du på udkig efter tegn på selverkendelse og selvkontrol. Begavede mennesker ved, hvad deres yndlingsaversioner er, og de vedgår, at nogle af aversionerne skyldes problemer hos dem selv. De ved også, hvordan de skal håndtere irriterende mennesker på en produktiv og konstruktiv måde.

### Ville dine tidligere kollegaer beskrive dig som en empatisk person? Eller "Kan du give mig et eksempel på, hvordan du har udvist empati over for et andet teammedlem?"



Der findes visse personlighedstyper, som er mindre empatiske end andre, og det er også helt fint. Men her er du ude efter indikationer af, at personen værdsætter empati, og om han eller hun har en forståelse af sine egne styrker eller svagheder på området.

### Vil du have lyst til at arbejde sammen med den her person hver dag?



Det vigtigste spørgsmål, interviewere kan stille for at fastslå, om en kandidat er menneskeligt begavet, er måske et, de burde stille sig selv: Vil jeg have lyst til at arbejde sammen med den her person hver dag? Begavede kandidater virker som regel som den slags mennesker, man gerne vil være sammen med på regelmæssig basis. Det er i sig selv ikke nogen grund til at ansætte dem, for det siger ikke noget om ydmyghed eller sult. Men det er klart en væsentlig hurdle at overvinde i den mere overordnede proces forbundet med at vælge, hvem der skal ansættes.

Artiklen baserer sig på bogen ["Den ideelle holdspiller"](#) af Patrick Lencioni.



