



🕒 3 min. 👁 📌 31-05-2013

Introverte tromles på arbejdspladsen

En tredjedel af befolkningen er introvert, ifølge en omfattende undersøgelse. Det betyder, at samarbejde og storrumskontorer virker kvælende for mange medarbejderes kreativitet og arbejdsindsats. Ledere skal derfor bl.a. give plads til at de indadvendte medarbejdere kan trække sig tilbage.

Skribentinfo



[Lotte Kirkeby Hansen](#)

Kan samarbejde dræbe kreativitet? Hvis man skal tro amerikanske forfatter Susan Cain, så er svaret på det spørgsmål et overraskende stort og rungende ja.

I sin bog "Ro. Styrken ved at være introvert i en højtråbende verden" forklarer hun, hvorfor samarbejde kan virke dræbende for den tredjedel af befolkningen, der er introvert. Tredjedelen stammer fra en amerikansk undersøgelse med over 900.000 testpersoner fra Center for Applications and Psychological Type Research Service.

Ledere skal være særligt opmærksomme på de introvertes behov, fordi moderne arbejdspladser hylder gruppetænkning og åbne kontorlandskaber, og ikke efterlader meget plads til den stille eller indadvendte medarbejder.

Ekstroverte hyldes

De fleste af os er af den opfattelse, at to hoveder tænker bedre end et. Derfor har vi i folkeskolen, på videregående uddannelser og i arbejdslivet vænnet os til at modtage undervisning i grupper, arbejde i teams og gå i plenum. Fordi det skaber bedre ideer, fremmer kreativiteten og i sidste ende giver de bedste resultater.

Eller gør det nu også det? Måske for de ekstroverte, som ofte markerer sig mest synligt på en arbejdsplads, fordi de er sociale, udadvendte og brillerer, når der skal brainstormes. Introverte får tværtimod klamme hænder i plenum, fordi de trives og tænker bedst i enrum.

De introverte tromles

Dermed er de introverte i fare for at blive overset, fordi de bliver langt mere usynlige end deres mere ekstroverte kolleger. Og når undersøgelser samtidig viser, at de mest kreative mennesker har en klar tendens til at være introverte i social henseende, kan der være god musik i at give dem ekstra opmærksomhed som leder på de mange arbejdspladser, der i dag hylder de ekstroverte værdier.

Men det kan være svært for en leder at forløse en introvert medarbejders potentialer – ikke mindst, fordi mange introverte har fornemmet lugten i bageriet og gjort sig til 'falske' ekstroverte for at imødekomme arbejdspladsens krav. Og så kunne man måske hævde, at problemet var løst, men faktum er, at folk performer bedst, hvis det sker i overensstemmelse med deres egen personlighedstype.

Lederen skal sætte rammerne

Prøv alligevel, lyder det fra Susan Cain, der kan fortælle, at de mest effektive teams består af en blanding af de to personlighedstyper – og at der således ligger en stor ledelsesudfordring i at kende sine ansatte, så alle får brugt deres naturlige styrker og personligheder bedst muligt.

De ydre rammer på en arbejdsplads spiller en stor rolle, hvis man vil skabe en relation mellem de intro- og de ekstroverte ansatte. Man skal forsøge at skabe miljøer, hvor folk frit kan bevæge sig rundt mellem hinanden, som for eksempel kontorlandskaber, mødelokaler eller områder, der har et mere løst formål til for eksempel sociale aktiviteter, og hvor man mødes helt naturligt.

Og så skal – med en fed streg under skal – organisationen også give mulighed for, at de ansatte kan trække sig tilbage for at arbejde og fokusere i fred og ro. Det er nødvendigt for introverte, hvis de skal kunne yde deres bedste og ikke blive kvalt i de mange krav om konstant samarbejde.

Hvis man vil skabe en arbejdsplads, hvor man får det bedste ud af både sine introverte og sine ekstroverte ansatte, kan man derfor have fokus på følgende:

1. Anerkend, at dine ansatte er forskellige, og at de skal have forskellige fysiske rammer for at fungere optimalt. Introverte vil gerne have arbejdsro, mens ekstroverte begynder at kede sig, hvis ikke de kan sparre med andre om fx impulsive tanker om en opgave.
2. Giv dine ansatte mulighed for at trække sig tilbage. Introverte arbejder bedst, hvis de har kontrol over egen arbejdssituation og et minimum af afbrydelser. Har du noget vigtigt at sige, kan det være en ide at sende din introverte medarbejder en mail eller give dem en seddel på skrivebordet, hvorimod en ekstrovert gerne vil "forstyrres", ved at du kigger forbi og forklarer sagen.
3. Skru ned for overdrevne stimuli og multitasking. Det reducerer produktiviteten og forøger risikoen for fejl. Ikke mindst, hvis man er introvert. Drop at have en radio kørende i baggrunden, hvis der er introverte medarbejdere. Overvej, hvor ofte du kommer med nye opgaver til den introverte medarbejder. Planlæg med andre ord dine afbrydelser, så du ikke bremser den introvertes koncentration med impulsive input.
4. Skab et arbejdsmiljø, hvor man kan arbejde uden at føle sig presset af andre. Det er svært at ændre en arbejdskultur, men hvis de fysiske rammer tillader, at medarbejdere kan trække sig tilbage, og du som

leder gør opmærksom på, at en introvert medarbejder ikke skal forstyrres med mindre vigtige ting i dag, bliver det også mere acceptabelt at trække sig tilbage med en opgave. Ekstroverte og introverte skal med andre ord lære at respektere hinandens behov. Måske kan det være en ide, at to introverte medarbejdere arbejder sammen eller sidder over for hinanden, da de begge er mindre tilbøjelige til at forstyrre hinanden med nye indfald osv.

5. Skab en varieret arbejdsplads, hvor der både er mulighed for at arbejde alene og arbejde sammen. Hvis I arbejder på kontor, kan I afsætte enmandskontorer, der kan bookes. Hvis der ikke er plads til enmandskontorer, er en anden mulighed at oprette stillezoner, hvor der ikke må sparres eller tales i telefon. En anden mulighed er at have en telefonpolitik, der betyder, at medarbejderne udelukkende kan kontaktes fra eksterne brugere og borgere i et bestemt tidsrum, og at længere telefonsamtaler foregår i bestemte rum, der ikke er i forbindelse med storrumskontorer.

Like artiklen på vores [facebook-side](#) og deltag i afstemningen om, hvordan du bedst leder introverte medarbejdere. Når du liker og stemmer, er du med i lodtrækningen om bogen **"Ro - styrken ved at være introvert i en højtråbende verden"** som har været oppe i medierne den sidste tid.

Læs også:

[At give og modtage konstruktiv feedback](#)

[Hold fast - mens i kommunikerer](#)