VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 14-10-2016

Tre ting gode ledere ved om deres medarbejdere

Find det unikke ved hver enkelt medarbejder, dyrk det og skræddersy hendes kompetenceudvikling efter hendes læringsstil. Sådan lyder opskriften ifølge ledelsesekspert og forfatter Marcus Buckingham på at få succes som leder.

Skribentinfo



Stine Hinge

Leder af sekretariatet

Lederweb

Meget er blevet skrevet om god ledelse, men det tager sjældent udgangspunkt i, hvordan og hvad de bedste ledere gør i praksis. Ledelsesekspert og forfatter Marcus Buckingham har undersøgt 80.000 ledere for at finde svar på, hvad der adskiller de mest succesfulde ledere fra de andre. Ifølge undersøgelsen finder de bedste ledere ud af, hvad der er unikt ved hver enkelt medarbejder og drager nytte af det.

Kend din medarbejder

Ingen medarbejder er den bedste til alt. Alle har hver sine spidskompetencer. Ved at dyrke og drage nytte af din medarbejders spidskompetencer, gør du også medarbejderen mere værdifuld for hele organisationen, fordi hun dermed får mulighed for at udvikle, praktisere og forfine sine spidskompetencer i samspillet med andre.

Desuden styrker du teamets samarbejde, når du understøtter den enkeltes særlige evner. Det hjælper hver teammedarbejder med at anerkende kollegernes styrker, og de får viden om, hvor deres teamkolleger kan træde til og hjælpe, hvis de ikke selv kan løfte opgaven.

En sidegevinst ved denne tilgang til ledelse er også, at du puffer lidt til det klassiske hierarki. Det er sundt. Du udfordrer de eksisterende opfattelser af, hvem der må løse hvilke opgaver, og hvor ekspertisen ligger. Som leder sparer du tid, når du har identificeret og kapitaliseret hver enkelt medarbejders unikke kompetencer. Grunden til, at de mest succesfulde ledere fokuserer på den enkelte medarbejders spidskompetencer, er imidlertid ikke kun, fordi det kan betale sig. De kan simpelthen ikke lade være. Mennesker interesserer dem, og de lægger mærke til små karakteristika ved personen, som for mange mennesker ikke er tydelige. Dem ser de succesfulde ledere helt tydeligt.

Tre ting du skal vide om din medarbejder

Der er tre ting, du skal vide om din medarbejder for at lede hende bedst muligt.

- Hvad er hendes styrker?
- Hvad aktiverer hendes styrker?
- Hvordan lærer hun?

Det tager tid at få det fulde overblik over en medarbejders styrker og svagheder. Derfor bruger de ledere meget tid sammen med deres medarbejdere. De observerer, hvordan de reagerer på forskellige typer af udfordringer, lytter og tager mentale noter om, hvad hver enkelt er tiltrukket af og kæmper med. Der er ingen lette genveje til at få dette overblik. Men du kan få en masse information om din medarbejder ved at stille nogle få åbne spørgsmål og lytte nøje til hendes svar.

To spørgsmål har vist sig at være særlig nyttige, når du vil have et større indblik i din medarbejders styrker og svagheder:

Identificer din medarbejders styrker: Bed din medarbejder fortælle om hendes bedste dag på arbejde i løbet af de sidste tre måneder. Find ud af, hvad hun gjorde, og hvorfor hun synes så godt om dagen. Din medarbejders styrke er ikke nødvendigvis noget, hun allerede er god til. Det kan være noget, hun synes om at gøre, og som hun dermed også er motiveret til at træne endnu mere.

Identificer din medarbejders svagheder: Bed din medarbejder fortælle om hendes værste dag på arbejde i løbet af de sidste tre måneder. Spørg ind til detaljer om dagen, og hvorfor det gjorde det til en dårlig dag. En svaghed er ikke nødvendigvis ens betydende med noget, man er dårlig til. Det kan ligeså vel være noget, man ikke kan lide at gøre, og som dræner en for energi.

Selvom du identificerer både styrker og svagheder hos din medarbejder, så skal dit primære fokus være på hendes styrker. Forskning foretaget af den canadiske psykolog Albert Bandura, som er ophavsmanden til teorien om social læring viser, at en persons selvsikkerhed er den vigtigste faktor i forhold til at sætte høje mål, være vedholdende når personen møder modstand og nå de fastsatte mål.

Knappen for maksimal ydeevne

Det er ikke altid tydeligt fra begyndelsen, hvad der er den enkelte medarbejders styrker. For nogen kræver det, at du trykker på de helt rigtige knapper, hvis hun skal yde optimalt. Og hvis du trykker på den forkerte knap, risikerer du til gengæld, at hun mister motivationen og lukker helt ned. En type medarbejder yder måske først bedst om eftermiddagen, fordi hun er en natteravn, mens en anden medarbejder har brug for tid alene sammen med dig for at føle sig motiveret.

Den til alle tider mest effektfulde knap at trykke på er anerkendelse. Alle ledere er klar over, at

medarbejderne reagerer positivt på anerkendelse. De dygtigste ledere forfiner og videreudvikler denne indsigt. De har indset, at hver medarbejder spiller for et lidt forskelligt publikum. Nogle foretrækker at få lederens anerkendelse foran hele afdelingen med applaus, andre vil helst anerkendes i enrum af dig, mens andre igen bliver mere motiverede af borgernes anerkendelse. Her vil et postkort fra en meget tilfreds borger på opslagstavlen i frokoststuen virke meget mere motiverende end dine anerkendende ord.

Skræddersy til læringsstilen

De dygtigste ledere har også fokus på, hvordan deres medarbejdere lærer. Medarbejderne kan inddeles i tre dominerende læringsstile. Den ene udelukker ikke nødvendigvis den anden. Mange medarbejdere benytter en kombination af to af læringsstilene. Nogle benytter endda alle tre.

Analytikeren
Den første læringsstil er analytikeren. Hun forstår en opgave ved at skille den ad i mindre bidder, nøje undersøge hvert element og rekonstruere den bid for bid. Hver lille del af opgaven er ifølge analytikeren vigtig, og hun søger derfor altid efter flere informationer, tager noter, researcher mv. Hun skal føle, at hun nu ved alt, hvad der er at vide om emnet, før hun føler sig sikker på at kunne løfte opgaven.

Denne type medarbejder skal have rigeligt tid sammen med dig, inden hun går i gang med opgaven. Du skal lave rollespil og evaluere opgaven sammen med hende, når den er afsluttet. Husk altid at give analytikeren tid til at forberede sig, fordi hun hader at begå fejl, og føler ikke, hun kan lære af dem. Så kast hende aldrig ud på dybt vand og forvent, at hun kan svømme.

Praktikeren
Helt modsat forholder det sig med den anden læringsstil. Praktikeren. Mens analytikeren lærer mest og lægger mest energi, mens hun forbereder sig på opgaven, så lærer praktikeren mest, mens hun udfører opgaven. ”Trial and error” er en del af praktikerens læringsproces. Forberedelse keder en praktiker. Du bør langsomt give din praktiker sværere og sværere opgaver, efterhånden som du kan se, at hun lykkes med dem. Giv en kort beskrivelse af hvilket mål, du har med opgaven, og lad så praktikeren gå i gang. Hvis hun laver nogle fejl hen ad vejen, så lærer hun af dem.

Observatøren
Endelig er der observatørne. De lærer hverken ved rollespil, forberedelse eller ved at kaste sig over opgaven. De fleste uddannelser bygger på de to første læringsstile, derfor bliver observatører ofte betragtet som dårlige studerende, fordi de lærer på en anden måde end de gængse. De lærer, når de får lov til at se og observere hele opgaven. Ikke blot brudstykker af den. De skal have det fulde billede af opgaven, før de har forstået den og kan løse den.

Den bedste måde at kompetenceudvikle en observatør på er at hive hende ud af undervisningslokalet, tage manualerne fra hende og lade hende følge i hælene hele dagen på en af dine dygtigste medarbejdere.

Artiklen er frit oversat og redigeret fra Harvard Business Review’s artikel What Great Managers Do

Læs mere:

Ledere der lykkes 2

Gratis e-kursus: Vejen til god ledelse

Swot: Kend dine styrker og svagheder som leder

Tvivl og bliv en stærkere leder