

## AP 5 KUNSTEN AT LEDE DEM, DER IKKE LIGNER DIG

STØTTET AF

# Promilleafgiftsfonden for landbrug

Det er et privilegium som leder at arbejde med mennesker. Men det kræver, at man kan håndtere medarbejdernes forskellighed. En forskellighed som kan inspirere, men også udfordre.

Som leder er det din opgave at have evnen til at få det bedste frem i dine medarbejdere. At kunne motivere medarbejderne til at yde og opnå resultater som de ikke selv troede, de kunne. For at opnå det er det vigtigt, at man som leder har evnerne til at se alle medarbejdernes kompetencer – uanset deres forskellighed. Og ikke mindst uanset, hvilken type leder man selv er:



Foto: David Bering.

### Firkantet set...

Helt firkantet har vi fra naturens side mindst 4 forskellige typer af ledere.

Der er den:

- **Den støttende** - Lad os tale om det ... vi beslutter
- **Den trænende** - Lad os tale om det ... jeg beslutter
- **Den delegerende** - Du beslutter
- **Den instruerende** - Jeg beslutter

Ligegyldigt hvilken type leder man er, er jeg overbevidst om, at man kan tilegne sig de kompetencer, der skal til for at se den enkelte medarbejder som noget unikt - også dem som ikke ligner en selv. I min optik er det først, når man kan spotte, hvad hver enkelt medarbejder har brug for, for at trives eller for at blive motiveret, at man kan kalde sig **leder**.

## Medarbejdernes Forskelligheder

En af lederens store udfordringer er, at dem vi skal lede er forskellige både i personlighed, intellekt, i den måde de lærer på og hvorvidt de er helhedsorienterede eller detaljeorienterede. God ledelse kræver derfor, at man er bevidst om disse forskelligheder hos sine medarbejdere.

### Forskellige personligheder

I forhold til personlighed er der firkantet set fire typer. Grunderen, udvikleren, stræberen og integratoren.

#### Grunderen



Struktur  
Systemer  
Taktik  
Orden  
Disciplin



Sjusk  
Uorden  
For sent  
Forhastet  
Løse ender

#### Udvikleren



Eksperimenterer  
Udvikler  
Anderledes  
Rutiner  
Frihed



Snævre rammer  
Rutiner  
"Plejer"  
Regler  
Langsom

#### Stræberen



Vinde  
Kæmpe  
Utålmodig  
Gejst  
Risiko



Lad holdning  
Tab  
Doven  
Uengageret  
"Hygge"

#### Integratoren



Harmoni  
Samvær  
Forståelse



Uvenskab  
Utålmodighed  
Egoister

Venskab  
Opmuntring

Ufred  
Skæld ud

Når man er bevidst om medarbejdernes personlighedstyper – og sine egne. Bliver man mere bevidst om, hvorfor man handler og reagerer, som man gør.

### *Forskelligt intellekt og måden at lære på*

I forhold til intellektet er der mange måder at være klog på.

Her taler vi om

- De fagligt stærke, som er gode til at modtage ny viden ved at læse
- Dem der er gode til at bruge deres hænder, og som kan fikse alting
- Dem der har en fortrinlig lugtesans og fx kan lugte en ketose på lang afstand
- Dem som kan mærke en yverbetændelse, inden den næsten er der

Disse forskelle betyder, at det også er forskelligt, hvordan den enkelte bedst tager ny viden til sig, fordi intellektet har betydning for:

- Måden vi modtager informationer på
- Måden vi bearbejder ny viden i hjernen
- Måden vi lagrer viden i hjernen

Derfor findes der flere veje til læring. Man opdeler dem i fire læringsstile. De fire læringsstile kalder vi '**se**', '**høre**', '**røre**' og '**gøre**'. Nogen mennesker lærer med andre ord bedst, hvis de får lov at røre sig samtidigt. Andre lærer bedst, når de sidder helt stille og lytter til rådgiveren, og andre igen skal se eller mærke på tingene. Hver læringsstil har sine særlige kendetegn, og alle mennesker har dem alle fire. Der er bare forskel på, hvilken læringsstil der er vores favorit – altså hvordan vi lærer nye ting bedst og hurtigst muligt.

For at få succes med din ledelse og oplæring af medarbejderne er det vigtigt, at du finder medarbejderens foretrukne læringsstil. Helt ubevidst kan vi komme til at tage for givet, at alle lærer bedst på den måde, som vi selv gør. Men tit er det ikke tilfældet. Hvad kendetegner de forskellige læringsstile?

#### Læring ved at **høre**

- De traditionelle
- De lærer rent faktisk noget på landbrugsskolen, da de indlærer ved at høre
- Lærer bedst ved at lytte eller tale
- De kan godt lide at genfortælle
- Kan ofte referere det, de har fået fortalt tidligere
- Snakker altid om den opgave, de er i gang med

#### Læring ved at **se**

- Bruger deres øjne, når de lærer

- Skal se tingene for at forstå dem
- Skal helst have tingene på skrift eller i billeder for at forstå dem
- Kan tit huske ting, de har set eller læst for længe siden
- De holder tit styr på, hvad de andre laver

#### Læring ved at **røre**

- Bruger deres hænder, når de lærer
- Lærer bedst ved at røre ved noget samtidig
- Tager notater eller rører ved alting
- Bruger deres finmotorik til at lære

#### Læring ved at **gøre**

- Bruger hele kroppen, når de lærer
- Tænker og modtager bedst ved at bevæge sig
- Højt aktivitetsniveau og holder meget af at være praktiske
- Arbejder, mens de lærer
- Bruger deres grovmotorik til at lære

#### **Helhedsorienteret eller detaljeorienteret**

Endelig handler det også om at være opmærksom på, om medarbejderen har fokus på helheden eller detaljen.

#### *De helhedsorienterede mennesker har disse kendetegn*

- De sætter spørgsmålstejn ved tingene
- De har brug for at få at vide, hvorfor de skal lære en bestemt ting
- De er gode til at koncentrere sig om flere ting på samme tid
- De finder forskellige løsninger

De helhedsorienterede trives bedst, hvis de forstår, hvordan de kan bruge deres viden. Brugen af deres viden motiverer dem.

#### *De detaljeorienterede mennesker har disse kendetegn*

- De foretrækker at gennemgå det, de skal lære trin for trin
- De elsker orden
- De er gode til at planlægge
- De gennemfører ting i logisk rækkefølge
- De har brug for klare og logiske svar på spørgsmål

Når de detaljeorienterede mennesker trives bedst sådan skyldes det, at de har brug for logik og systematik(?)

#### **Hvordan gør jeg i praksis**

Du sidder sikkert nu og tænker, hvordan du dog kan nå alle dine medarbejdere, hvis du skal tage højde for alle disse forskelligheder. Du skal for det første kunne rumme dem alle sammen, og så skal du huske tre ord.

- Vise
- Forklare
- Øve

Hvis man ved oplæring af nye medarbejdere, og ved indlæring af nye rutiner og opgaver, tænker på først at vise, hvordan det skal gøres, det kan både være skriftligt eller ved at vise det fysisk, derefter forklarer hvorfor og hvordan, og til sidst øver med medarbejderne, så er alle indlæringsstilene dækket ind.

Samtidigt skal du have i baghovedet, om det er en medarbejder, der er helhedsorienteret eller detaljeorienteret. Det vil sige, når vi benytter os af metoden "VISE, FORKLARE og ØVE", skal vi ved den detaljeorienterede medarbejder bruge mere tid på forklaring samt give flere detaljer omkring det arbejde, som skal laves. Når opgaven skal "VISES" er det også med de små detaljer - ellers hænger det ikke sammen for den detaljeorienterede medarbejder. Hvis ikke de får "lov" til at få det på detaljeniveau, vil det frustrere dem, og dermed vil de ikke løse opgaven tilfredsstillende. Det sammen gælder i "ØVE"-fasen – lad dem få tid til at arbejde med detaljerne.

Den helhedsorienterede medarbejder, har brug for at se det logiske i, hvorfor de skal lære denne opgave. Hvis du har en helhedsorienteret medarbejder kan du starte med "FORKLARE-fasen", og derefter "VISE-fasen". Højest sandsynligt vil disse medarbejdere finde på mere effektive måder at løse opgaven på, når de er i "ØVE-fasen".

Der er ikke nogle egenskaber, der er at foretrække frem for andre. De fleste medarbejdere er fantastiske - de skal bare ledes og vejledes på forskellige måder.