



# Garuda<sup>®</sup> Research Institute

Human Resource Management & Development

## Personlighedsbestemt ledelse

By Finn Havaleschka

A concept from GARUDA Research Institute. © Finn Havaleschka, Garuda Europe.  
This booklet and the models and methods described in it, are protected according to the  
law of copyright.



## **Personlighedsbestemt ledelse.**

Af Finn Havaleschka, Garuda Europe.

### **Tema.**

Erfaringerne fra den praktiske hverdag viser os, at nogle mennesker opnår særdeles gode resultater, næsten uanset hvad de beskæftiger sig med. Andre er gode på nogle bestemte områder og mindre gode på andre. Vi ved, at det bl.a. har noget at gøre med personligheden. Vi kan have ledere, der er vældig gode i nogle funktioner og overfor bestemte typer af medarbejdere, men særdeles håbløse overfor andre.

Det følgende er en kort introduktion til, hvorfor det er sådan og hvad vi kan gøre ved det. Eller sagt på en anden måde: hvordan bærer vi os ad med at forøge din virksomheds effektivitet med 10% til 30%.

### **Personlighed og test.**

For at finde ud af hvorfor der er forskelle på de gode og de mindre gode ledere, anvender erhvervslivet bl.a. forskellige former for personlighedstests. Personlighedstesten giver os ofte en del af svaret, men naturligvis sjældent hele svaret.

Personlighedstests og andre vurderingsværktøjer er kommet for at blive. Med et testresultat som en del af beslutningsgrundlaget, har mange ledere undgået at træffe u hensigtsmæssige ansættelsesbeslutninger, og dermed sparet dem selv, ansøgere og medarbejdere for store omkostninger, besvær og personlige nederlag.




En personlighedsanalyse kan altså være et ualmindelig godt samtale- og vurderingsværktøj. Spørgsmålet er, om vi ikke kan gøre det endnu bedre, blive endnu mere skarpe og endnu mere præcise. Jeg mener, hvorfor ansætte en leder, der kan opfylde forventningerne og budgettet med 90%, ja måske 100%, hvis vi med sikkerhed kan finde én der når 120% eller 150%?

Med anvendelsen af personlighedstests, er vi i løbet af de sidste 10 år blevet bedre til at indfange de rigtige medarbejdere. Forbedringerne er imidlertid primært en konsekvens af, at beslutningstagerne er blevet dygtigere til at anvende tests. Det er ikke en konsekvens af en kvalitativ udvikling af de anvendte tests. Derfor min påstand: vi kan blive meget meget bedre til at finde netop de medarbejdere der skaber resultater og de medarbejdere der er selvmotiverede, fordi de arbejder med netop det, der giver dem et kick. Og det kan vi blive, ved at udvikle person-, job- og virksomhedstilpassede analyseværktøjer.

Min pointe er, hvis vi virkelig skal være effektive i vores udvælgelse og udvikling af virksomhedens humane ressourcer, så må testen konstrueres så den fokuserer på at afdække netop

de personlighedsfaktorer der er nøgleegenskaber, for at opnå succes i et givet konkret job. At analysere i forhold til ledelsesjobbet eller sælgerjobbet generelt, er ikke godt nok. Vi må tage udgangspunkt i det specifikke sælgerjob eller det specifikke lederjob, med de specifikke produkter, de specifikke beslutningstagere og den specifikke organisatoriske opbakning. Og for at gøre det, må vi have en model og en teori, der fortæller os hvad vi skal lede efter.

### Et spørgsmål om hoved-, hjerte- og benarbejde.

System fleksibel Detailorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Opbakning		Struktureringsevne
Indfølelse Social kontakt Social fleksibilitet Selvbeherskelse Tillid - tiltro		Samværsform
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi		Gennemslagskraft

Garuda-modellen om hovedets, hjertets og benenes betydning for vores evne til at skabe resultater, er en model der fortæller, hvad vi skal lede efter. Tager vi lederen, går modellen enkelt fortalt ud på, at lederen skal angribe og bearbejde opgaverne på en for opgaverne effektiv og hensigtsmæssig måde. F.eks. kræver tekniske problemer en helt anden angrebsmåde end strategiske problemer. At angribe, strukturere og organisere problemernes løsning er hovedets arbejde.

På den anden side; det er ikke nok at få geniale ideer til problemernes løsning. En leder løser ikke problemer i et socialt tomrum. Han skal have kollegaer, medarbejdere og kunder med sig. Og det er ikke blot et spørgsmål om intellektuel og mental kapacitet. Nej, vi sælger vore ideer gennem hjertet. Gennem karakteren og kvaliteten af de sociale relationer vi opbygger til vore medmennesker. Det er hjertets arbejde.

Men hermed er problemet ikke løst. Har vi først opnået accept på os selv og dermed vore ideer, skal problemerne løses i praksis. Her kommer bearbejdet ind i billedet. Vi skal være udholdende, robuste og energiske. Vi skal kunne overskride grænser. Tingene går ikke altid så let og smertefrit, som vi kunne ønske. Det er benenes arbejde.

Modellen fortæller noget om, hvad det er for nogle personlighedstræk, der er bestemmende for karakteren og kvaliteten af hovedets, hjertets og benenes arbejde. Befinder du dig f.eks. på det operative niveau, er det udmærket at være detailorienteret, men arbejder du med strategiske problemstillinger, må du kunne hæve dig op over detaljerne og se helheder.

### **Optimering af de personlige indsatser.**

Ud fra denne model har Garuda udviklet forskellige personlighedsanalyser, som er anvendt af et omfattende antal virksomheder i Skandinavien. Modellen og erfaringen med disse analyser har ført os ét skridt videre. Vi har udviklet et koncept, hvor vi, via dataindsamling, statistiske analyser, jobkravs analyser m.m. udvikler job- og virksomhedsspecifikke analyseværktøjer.

Værktøjer der fokuserer på de afgørende personlighedsfaktorer og de afgørende psykologiske mekanismer, som gør, at du kan finde netop den eller de personer der bliver selvkørende, selvmotiverede og resultatskabende, i netop det job du skal besætte.

Vi kalder det en customer-made analyse. En analyse som er din egen, målrettet mod at udfylde netop dine behov. Med ganske væsentlige og omgående resultater til følge. Flere større og mindre virksomheder har allerede oplevet værdien af Garuda's værktøjer. Nissan, Volvo, Danapak, Novo, Perstorp, Electrolux, ABB, Danisco og Tetra-Pak er blot nogle af dem.

### **Hvordan gør vi det.**

At lave en analyse der identificerer de personlighedsmæssige forskelle der eksisterer mellem den succesfulde leder og den mindre succesfulde leder, er første step.

Vi skal vide nøjagtig hvad det er for nogle personlighedstyper, der gør det bedst i jeres virksomhed, i bestemte specifikke funktioner. Ved første step finder vi ud af hvilke personlighedstræk, der er forbundet med succes og hvilke der er forbundet med fiasko. Når vi har gjort det, er næste trin, at hjælpe de gode ledere til, i højere grad end de allerede gør nu, at udnytte deres personlighed og iboende personlighedstræk mere bevidst i ledelsesprocessen.

Og at gøre en god leder bedre, gøres ikke ved at sende ham eller hende på lederkurser, for at lære forskellige ledelsesteknikker. Der er de sidste 25-30 år brugt millioner af kroner på, at lære ledere at anvende teknikker som, gennemsnitligt set, ikke har flyttet én krone på markedet. Ganske enkelt fordi man har fokuseret på det forkerte.

Alle erfaringer viser, at vi skal have fat i personligheden. Det er her den afgørende faktor ligger begravet. Med udgangspunkt i hoved, hjerte, ben-modellen og den deraf følgende customer-made analyse, kan vi meget hurtigt lære lederen at udnytte sin personlighed optimalt i ledelsesprocessen.

Erfaringerne viser, at vi med dette koncept kan forbedre en virksomheds omsætning/effektivitet med 10% til 30%, indenfor en periode på 3 år. Dog er perioden afhængig af virksomhedens størrelse. Når vi kan nå så store resultater skyldes det, at vi sikrer os:

1. at vi har de optimale personligheder i jobbet og
2. at de optimale personligheder udnytter deres personlighed optimalt.

### **Medarbejderens personlighed.**

For Garuda er ledelse ikke et spørgsmål om teknik, men om viden/bevidsthed om sin egen og medarbejderens personlighed. Hvad vi mener med det, fremgår af det følgende.

Hvis medarbejderen er detailorienteret, motiveres han af nogle helt andre konkrete facts end hvis han er helhedsorienteret.

En detailorienteret medarbejder føler det er vigtigt, at have styr på alle detaljer. Han lægger vægt på, at have et fuldt kendskab til det han laver, eller skal lave. Og han har behov for og forventer, at lederen kommunikerer det til ham på et plan, som han kan forstå.

Hvis lederen ikke selv er detailorienteret, vil der være en tendens til, at han overser visse detaljer eller, at han undlader at komme ind på nogle detaljer, som han selv finder uvæsentlige. Med det resultat, at medarbejderen mister orienteringen og motivationen.

Og der er mange andre personlighedstræk, som er væsentlige for en frugtbar ledelsesproces. Hvis medarbejderen f.eks. er udadvendt og kontaktsøgende, skal han motiveres på én måde. Hvis han er indadvendt, er det nogle helt andre motiver der aktiverer ham. Lederen må også på dette område lære at indrette sig efter medarbejderens personlighed og motiver.

Hvis medarbejderen er abstrakt tænkende, skal han have én slags argumenter. Hvis han er konkret tænkende, skal han have en anden slags argumenter. Hvis han er indflydelses- og statusorienteret, motiveres han af nogle helt andre faktorer end, hvis han er ligeglad med indflydelse og status. Hvis medarbejderen er system fleksibel, er det nogle helt andre ting der efterspørges i ledelsesprocessen end hvis vedkommende er meget struktur- og ordenssøgende. Lederen må lære, at læse medarbejderen på disse meget konkrete og observerbare personlighedstræk.

Hvis lederen, f.eks. ikke er i besiddelse af det store opbavningsbehov, vil han have en tendens til at overhøre medarbejderens opbavningsbehov. Ja, han vil måske endda blive småsur og irriteret over medarbejderen. Men det hjælper jo hverken lederen eller medarbejderen til effektiv problemløsning. Lederen må lære at tage udgangspunkt i medarbejderens behov og ikke sine egne.

Hvilket jo i øvrigt er det den gode leder allerede gør. Ofte bare uden at være særlig bevidst om det.

For at skærpe lederens iagttagelsesevne, starter vi med at sætte fokus på hans/hendes egen personlighed. Hvis du skal udnytte din personlighed optimalt forudsætter det nemlig, at du har et godt kendskab til dig selv. Du skal vide om du er detailorienteret, systemfleksibel, abstrakt

tænkende, risikovillig, har et større eller mindre opbakningsbehov etc. og du skal vide hvor du er i forhold til andre. Denne viden og bevidsthed skal du tage med dig, når du møder dine medarbejdere. Du skal bruge din viden til at aflæse din medarbejders personlighed. Du skal observere hans kontor, hans arbejdsrutiner og adfærd. Forudsætningen for at du kan det er, at du lærer dig selv at kende ud fra en forståelig og praktisk anvendelig model. Og det er Garuda-modellen. Med den behøver du ikke at bruge en masse tid på teoretisk psykologi og indlæring af ledelsesteknikker.

Når du har lært dig selv at kende, og du er begyndt at kunne aflæse dine medarbejders personlighed, så skal du lære at nul-stille dig selv. Hvis du er meget risikovillig, dvs. er impulsiv og hurtig til at træffe beslutninger, og du har en medarbejder der er meget sikkerhedsorienteret, må du kunne nul-stille dig selv, glemme din egen personlighed og alene fokusere på, at få opgaverne løst med udgangspunkt i den medarbejders personlighed, som du har delegeret opgaven til.

Kan du læse din medarbejder, kan du nul-stille dig selv og dermed stille dig ind på din medarbejders frekvenser, så kan du også lede ham frem til at skabe gode resultater.

Afslutningsvis skal det siges, at nøjagtigt det samme gør sig gældende for den gode sælger. Sælgeren må lære, at kende sig selv. Derudfra må han lære, at læse sine kunders personlighed og behov. Kan sælgeren derefter nul-stille sig selv, glemme sine egne behov, så får han også det optimale ud af sine salgsindsatser.

Hermed har jeg givet bolden op. Vil du vide mere om hvordan du med garanti får mere ud af din organisations menneskelige ressourcer, står Garuda og vores medarbejdere til din rådighed.