

10 praktiske tips når du skal udvikle dine medarbejdere 27.09.13

Ny forskning viser, at mænd og kvinder er tilbøjelige til at løse problemer på vidt forskellige måder. Det er en vigtig pointe, når du som leder skal udvikle og coache dine medarbejdere til at blive bedre. Læs her om forskellene, og hvordan du kan sætte ind med kompetenceudvikling.

Af Michael Manly Vad, cand.psych. og Jane Bruun, cand.psych.aut., ProPerson

Forskning blandt 2.074 personer foretaget af psykologer fra konsulenthuset ProPerson viser, at kvinders styrker indenfor problemløsning ofte viser sig at være mænds svagheder og omvendt. Forskningsresultaterne kan bidrage til at understøtte en konstruktiv tilgang til kompetenceudvikling. Som leder skal du have blik for, hvor de to køn er stærkest samtidig med, at du er opmærksom på, at der findes undtagelser til denne tendens. Her kan du læse om nogle af forskellene mellem kønnene og få forslag til, hvordan du som leder kan sætte ind, når du skal lede dine mandlige og kvindelige medarbejdere igennem et udviklingsforløb.

Kvinder og mænd - forskellige kompetencer

Forskningen viser, at kvinder er stærke på den kommunikative del af problemløsningen. De udmærker sig ved generelt at score højt indenfor fem kommunikative områder: Intuition, følelsesmæssig tænkning, behov for anerkendelse, empati og engagement. Mændene scorer derimod højt på fem eksekutive (udførende) områder: Målrettedhed, overbevisningsevne, selvtillid, stresshåndtering og konflikthåndtering. Generelt set har kvinder altså særligt fokus på processer, hvor mænd fokuserer på mål.

Kompetencernes slagsider

Resultaterne peger på, at kvinder generelt har en tendens til at være mere psykosocialt sensitive samtidig med, at de vægter kommunikation og konsensus i højere grad end deres mandlige kollegaer. Mændene har derimod en tendens til at være orienteret mod det udførende og handlingsorienterede, mens konsensus spiller en mindre rolle. Derfor risikerer kvinder at fortabe sig i processer, mens mænd kan blive for ensidigt fokuseret på målet.

Forskellenes betydning for kompetenceudvikling

Forskningsresultaterne er relevante, da medarbejdere både skal være proces- og målorienterede for at få succes. Det indikerer, at lederen i arbejdet med kompetenceudvikling af medarbejdere skal være særligt opmærksom på, at kvinder ofte vil have gavn af at udvikle deres eksekutive evner, så der opstår en større balance mellem de kommunikative og eksekutive kompetencer. Ligeledes vil mænd ofte have gavn af udviklingsforløb, hvor det er de kommunikative kompetencer, der er i centrum, så også de får udbygget deres kompetencer.

Forskellige udviklingsforløb

Mænd vil ofte skulle arbejde med deres kommunikation. Her kan de fokusere på at kunne anvende en "blødere" måde at kommunikere i deres generelt meget målorienterede kompetenceprofil. For mænd gælder det om at inddrage omtanke og konstruktiv ekstern kritik i beslutningsprocesserne. Kvinder derimod kan med fordel fokusere på deres mere handlingsorienterede kompetencer, så mål og udførelse vægtes højere i deres problemløsningsproces og balanceres med deres kommunikative kompetencer.

Tips til udvikling af dine medarbejdere

Her er opstillet fem tips, der støtter dig i din kompetenceudvikling af henholdsvis mandlige og kvindelige medarbejdere.

Kvinder: Fem fokusområder i kompetenceudvikling

Et overordnet råd til kompetenceudvikling af kvinder vil være at styrke de personlige kompetencer, som fremmer det udadvendte og realiserende, dvs. netop dem, som mænd udmærker sig på. Fokusområder for kvinder kan derfor være:

1. Måltæthed - Hvad kan udfordringen være hos kvinder ved lav score?

At få beslutninger og handlinger sat ind i et mere langsigtet perspektiv. For at nå mål på længere sigt er det nødvendigt at planlægge og prioritere. Den rigtige løsning på kort sigt er ikke nødvendigvis den bedste på længere sigt.

Hvordan støttes udviklingen?

Lederens opgave vil være at støtte den kvindelige medarbejder i at sætte langsigtede mål og få hende til at formulere disse meget konkret. Fokus på det langsigtede mål skal fastholdes, f.eks. ved jævnlige coaching sessioner, således at dette ikke tabes af syne.

2. Overbevisning - Hvad kan udfordringen være hos kvinder ved lav score?

At turde tage risici og være mere tydelig i kontakten til andre. At være mere direkte og åben når man taler sin sag. At improvisere og bruge en større del af følelsesregisteret.

Hvordan støttes udviklingen?

Lederen bør støtte den kvindelige medarbejder i at finde mod til at komme på banen med meninger og holdninger, selvom hun måske kommer til at møde modstand. Træn evt. dette i beskyttede coaching sessioner. Husk hende på, at alt ikke til enhver tid behøver at være perfekt altid.

3. Selvtillid - Hvad kan udfordringen være hos kvinder ved lav score?

At kvindelige medarbejdere kan være hurtige til at skyde skylden på sig selv, når noget går galt, samt at tage kritik personligt. Ligeledes kan kvinder være meget tvivlende på sig selv og værdien af deres egen dømmekraft.

Hvordan støttes udviklingen?

Lav samtaler med fokus på, at din kvindelige medarbejder ikke skal tage kritik for personligt. Skab et trygt grundlag ved møder, hvor alle bedes om at ytre sig – anerkend gode pointer. Husk hende på, at det er i orden at begå fejl, det gør alle. Prøv ting som hun ikke har fuld kontrol over, og træn udholdenhed i dette.

4. Stresshåndtering - Hvad kan udfordringen være hos kvinder ved lav score?

At kvindelige medarbejdere kan være tilbøjelige til at tage for meget ansvar og forsøge at forebygge konflikter. Nogle kan have svært ved at give udtryk for egne meninger eller behov. At påtage sig for mange opgaver og samtidig have svært ved at bede om hjælp kan i sidste ende føre til stress.

Hvordan støttes udviklingen?

Sørg for, at der er faste og tydelige rammer for din kvindelige medarbejders opgaver og ansvar. Definer hvor og hvornår ansvar starter og stopper. Afsøg f.eks. flere og andre værktøjer, som egner sig til at løse dagligdagens udfordringer og træn evt. det at være i en konflikt.

5. Konflikthåndtering - Hvad kan udfordringen være hos kvinder ved lav score?

Hvis medarbejderen har tendens til at være konfliktsky og samtidig har svært ved at være direkte, kan dette hæmme vedkommendes vidensdeling med kollegaer. Er vedkommende i en magtfuld position, kan hun endvidere give anledning til frygt, fordi hun kan være svær at læse for andre. Hun risikerer at blive isoleret, og hendes meninger kan blive opfattet som ensidige, fordi hun sjældent deler dem med andre og heller ikke selv tager imod nyttige input.

Hvordan støttes udviklingen?

Forlang at hun bidrager i diskussioner og er i kontakt med sine kolleger på godt og ondt, så hun kan vænne sig til, at det er i orden at være uenig. Det er en del af dagligdagen og kan faktisk være udviklende for hende, teamet og organisationen.

Mænd: Fem fokusområder i kompetenceudvikling

Mænd har brug for at blive styrket på de personlige kompetencer, som fremmer analyse, eftertænsksomhed, fordybelse og omtanke. Dvs. netop der, hvor kvinder udmærker sig. Mændene skal arbejde med at turde trykke på pauseknappen og holde sig tilbage uden hele tiden at tage konkurrencen op.

1. Intuition - Hvad kan udfordringen være hos mænd ved lav score?

Nogle mænd kan have tendens til næsten udelukkende at have en rationel forståelse af verden. På den måde går den mandlige medarbejder glip af meget information, som tilsyneladende er irrationel, men som kan vise sig at være vigtige nye indspark til udviklingen af organisationen.

Hvordan støttes udviklingen?

Når lejligheden byder sig, så spørg ind til, om der var en før-fornemmelse i maven. Hvis der var, så spørg ind til, hvorfor han ikke inddrog sin intuition noget mere. Var det svært at afkode denne? Virkede den for 'løst' funderet? Forsøg at få ham til at skabe kontakt til den stærke indre følelse, der virker som et kompas. For denne type medarbejder gælder det om at hjælpe personen til at blive mere åben for det, han umiddelbart finder ulogisk. Prik til hans nysgerrighed, intuition og indfølelse.

2. Følelsesmæssig tænkning - Hvad kan udfordringen være hos mænd ved lav score?

Hvis medarbejderens følelsesmæssige aspekter ikke har nogen indflydelse i problemløsninger, risikerer den mandlige medarbejder, at det han siger kommer til at stå i modstrid til hans handlinger. Dermed vil andre tabe tillid til ham.

Hvordan støttes udviklingen?

Undersøg i hvilken retning, din mandlige medarbejders personlige værdier og overbevisninger går. Få ham til at tage dem med ind i sine overvejelser i højere grad, end han plejer. Bring værdier og eksistentielle temaer på banen. Her vil det være nærliggende at starte med work/life balancen, hvorefter man kan opmuntre medarbejderen til at blive opmærksom på, hvordan han opfattes af andre.

3. Behov for anerkendelse - Hvad kan udfordringen være hos mænd ved lav score?

Nogle mænd kan virke tromlende og næsten "ligeglade" med andres meninger. Det kan af andre opfattes som om, at den mandlige medarbejder ikke respekterer dem. Det kan skabe modvilje og bringe ham på afstand af kollegaer og team.

Hvordan støttes udviklingen?

Understøt den mandlige medarbejder i at acceptere mennesker, som er anderledes og har andre værdier – deres tanker kan bidrage med nye indsigter. Gør medarbejderen opmærksom på, at det er frugtbart at opfordre andre til at udtrykke sig samt at lytte og rose, når andre bidrager med nye tanker.

4. Empati- Hvad kan udfordringen være hos mænd ved lav score?

Personer med en meget rationel indstilling risikerer at virke overdrevent hårde og kontante. Især hvis den mandlige medarbejder ikke er tilstrækkeligt opmærksom på følelsesmæssige tilstande, både hos sig selv og hos andre. I arbejdssammenhæng vil sådanne personer ofte kunne få problemer i sine relationer til kollegaer mm.

Hvordan støttes udviklingen?

Drøft i en passende situation med medarbejderen, hvorfor det er vigtigt at kunne mærke sine egne følelser og understreg vigtigheden af at kunne fornemme andres, fordi det vil forbedre hans relationer til kollegerne og andre. Få ham til at spørge til andre medarbejders tanker og refleksioner om dette.

5. Engagement og energi - Hvad kan udfordringen være hos mænd ved lav score?

Der skal meget til, før han for alvor føler sig engageret. En lav score kan være tegn på stress.

Hvordan støttes udviklingen?

Undersøg om der er for lidt i livet, som medarbejderen opfatter som sjovt og rart – er arbejdet alt? Finder han sin arbejdssituation tilfredsstillende og meningsgivende? Undersøg sammen, hvad der i sin tid motiverede og inspirerede medarbejderen. Undersøg, om det er muligt at genskabe motivationen. Er der måske brug for flere af de gamle opgaver – eller er det tværimod helt nye arbejdsområder, som kan motivere medarbejderen?

Denne artikel er en forkortet udgave af artiklen Handlingens mænd og magtens korridorer af Benny Karpatschof, dr.phil.cand.stat., Institut for Psykologi, Carsten Rosenberg Hansen, Lektor emeritus ved Kbh. Universitets Center for Sundhed og Samfund, cand.pæd.psych. Lektor emeritus, psykologi ved Danmarks Pædagogiske Universitet. Jane Bruun, cand.psych.aut. adm.dir. Properson bragt i Psykolognyt august 2012.

Læs væksthuspublikationen "[De skjulte velfærdsreserver - Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital](#)"

Læs også:

[Overlev talentudviklingens minefelt](#)

[Lad stiletterne føre dansen](#)

[Personlighedstest i den moderne organisation](#)

