

# Er du leder eller ansat i HR, og får du den fulde værdi ud af alle medarbejdere?

---

Lyt til dagens gode råd fra Ole Fogh Kirkeby (professor i ledelsesfilosofi, CBS): Du skal lede efter medarbejdere med robust sensitivitet eller sensitiv robusthed. Medarbejdere, der formår at udnytte deres sensitivitet til at skabe innovation, udvikle nye værdier for organisationen, og som har modet til at turde satse – til gavn for din organisation og jeres bundlinje<sup>1</sup>.

De fleste mennesker har sensitive træk i deres personlighed. Men hvor finder du netop de sensitive kvaliteter, som Fogh Kirkeby nævner, i mest koncentreret form? Dem finder du formentlig hos medarbejdere med *det særligt sensitive personlighedstræk*.

Forskning viser, at 15-20 % af alle mennesker fødes med det særligt sensitive personlighedstræk. Det betyder, at stimuli bearbejdes dybere og mere nuanceret, end det sker hos andre. Derfor er deres nervesystemer biologisk set mere modtagelige for stimuli af enhver art – positive som mindre positive –, og det er noget, du skal udnytte til fulde. Trækket fordeler sig i øvrigt ligeligt mellem kønnene, ligesom det fx også gør sig gældende med de ekstroverte og introverte personlighedstræk.

Medarbejdere med sensitive kvaliteter har præcis den profil, som er værdiskabende for virksomheder på det post-industrielle arbejdsmarked. Kvaliteter, som din virksomhed måske godt må få lidt mere af for at kunne gribe opsvinget?

## Grib opsvinget

Fogh Kirkeby siger, at "vi mennesker tænker med følelserne". Også på jobbet.

I har brug for medarbejdere, der er virkelig gode til at fornemme og læse, hvad der rører sig omkring dem – hos kunden, på markedet og i organisationen:

“

Jeg aflæser mine kunder, er ekstremt stærk i salgssituationer og er god til at indgyde tillid<sup>2</sup>.

I har brug for medarbejdere, der er i kontakt med deres følelser og værdier, og som bruger denne indsigt som et fyrtårn til fordel for organisationen:

“

Jeg leder med maven og intuitionen og kan handle i god tid, hvis nogle har det skidt”.

---

<sup>1</sup> Frit refereret fra Ole Fogh Kirkeby-foredrag: <https://www.youtube.com/watch?v=VfDNdjzRwvk>.

<sup>2</sup> Fra undersøgelsesrapporten [Særligt sensitive medarbejderes erfaringer med arbejdslivet](#) udarbejdet af HSP foreningen. Med mindre andet er angivet er alle citater fra denne rapport.

Medarbejdere med sensitive kvaliteter arbejder gerne uegennyttigt for organisationen ("125 % til stede og engageret") og med en veludviklet sans for kvalitet ("kvalitet er mit mellemnavn") – ligegyldigt om, det drejer sig om umiddelbart mindre eller mere prestigegivende og værdiskabende jobfunktioner. Den sensitive kontormedarbejder vil nemlig kunne se stor mening i at lave et velfungerende mødereferat. Og den sensitive sektionsleder vil arbejde lige så engageret på at etablere et frugtbart møde med salgsteamet i New York. De lægger begge vægt på at prioritere skarpt og sikre fuldt fokus på de vigtigste opgaver.

Kombineret med deres skabende evner, er dine sensitive medarbejdere gode til 'at gøre det rigtige' i stedet for 'bevidstløst' at følge forskriften. Du får altså medarbejdere, som er "fuld af anderledes idéer, som andre måske først studser over, men som viser sig at være relevante" for virksomheden.

## **Fremtidens arbejdsmarked**

De sensitive kvaliteter bliver der endnu mere brug for i fremtidens organisationer, som går *fra at have fokus på mere til at have fokus på bedre*, som det formuleres af fremtidforsker Anne Skare Nielsen, FutureNavigator<sup>3</sup>. Flere jobs vil blive overtaget af robotter. Men der er også jobs, som ikke vil kunne overtages af robotter: jobs som kræver menneskekontakt, gode relationelle kompetencer og stor social kapital.

Det, vores venstre hjernehalvdel er god til, har gjort os rige. Men logisk og lineær tænkning er ikke længere nok. Hvis vi skal klare os godt på fremtidens arbejdsmarked, må vi have hjælp fra de sensitive kvaliteter, det som højre hjernehalvdel er god til<sup>4</sup>. Her kommer medarbejdere med sensitive kvaliteter ind i billedet.

Arbejdet i moderne, fleksible organisationer kommer til at foregå i "dedikerede fællesskaber". I disse organisationer har I brug for sensitive medarbejdere, fordi de har nemt "ved at indoptage fællesskaber"<sup>5</sup>. I har brug for medarbejdere, som naturligt er gode til "at aflære og lære nyt". Derfor går Google også ofte i en bue uden om elitestuderende ved nyansættelser. Ifølge Lazlo Block, ansvarlig for People Operations, ansætter de folk med en vis ydmyghed, for "uden ydmyghed er du ikke i stand til at lære, og du forstår ikke at lade andre bidrage". Omvendt skal du ikke kun have sensitive medarbejdere på lønningslisten. Diversitet er kodeordet.

## **Ønske om rum til bearbejdning i attraktive kombinationer**

Alle mennesker med det sensitive personlighedstræk har brug for rum til at 'gennem-tygge' de positive eller mindre positive stimuli, som løbende hentes ind 'ude fra verden'. Når dine sensitive medarbejdere har disse fintkalibrerede antenner, er der nemlig selvsagt flere stimuli på kontoen at bearbejde for hjerne, sind og krop. Det betyder i øvrigt **ikke**, at sensitive medarbejdere arbejder mindre end andre. Faktisk arbejder de typisk mere, fordi deres hjerne sjældent holder fri.

Sammen med det sensitive træk har sensitive mennesker også andre personlighedstræk og det i forskellige kombinationer. På den måde kan de enkelte kombinationer af personlighedstræk være attraktive i en række forskellige

---

<sup>3</sup> Fremtidens arbejdsmarked, video produceret til HSP foreningen: <http://hsp-foreningen.dk/video-fremtidens-arbejdsmarked-saerligt-sensitive-medarbejdere/>

<sup>4</sup> Daniel Pink, (red. Wired): Ny verden. Nyt tankesæt. Børsen, 2006.

<sup>5</sup> Ole Fogh Kirkeby.

situationer. Nogle sensitive er også introverte. Det betyder, at de får genopfyldt deres energi-lager ved at være for sig selv en stund. Det betyder til gengæld **ikke**, at de helst går i ét med tapetet eller ikke bryder sig om deres kolleger og kunder.

En anden og mindre gruppe har omvendt det ekstroverte personlighedstræk sammen med det sensitive træk: samvær med andre mennesker fylder deres energi-lager op. De kan også have det såkaldt nyhedssøgende træk, så de tænder på nye projekter, idéer og mennesker. Den viden kan du som leder drage nytte af, når du eksempelvis danner teams. Hos alle disse medarbejdere har du altså **samtidig** medarbejdere med striben af attraktive og værdiskabende sensitive kvaliteter: innovationsevnen, kvalitetssansen, helhedsforståelsen, empatien, engagementet – for blot at nævne nogle.

## **Når dine medarbejdere stråler mest, får du fuld valuta**

Som det gælder for medarbejdere med andre 'pakker' af personlighedstræk, så stråler sensitive medarbejdere allermest, når deres medfødte behov anerkendes og imødekommes af organisationen og medarbejderen selv. Oven i hatten performer sensitive medarbejdere under **gunstige** arbejdsvilkår **relativt bedre end andre personlighedstyper**<sup>6</sup> – what's not to like?

For medarbejdere med stærke sensitive kvaliteter er der altså behov for at kunne 'tappe ud og ind af stimuli-givende zoner i løbet af arbejdsdagen. Din medarbejder har måske fra tid til anden brug for en frokostpause i eget selskab eller fem minutter i enrum med lukkede øjne? Eller en hjemmearbejdsdag ind i mellem?

Stress eller fysiske symptomer som forkølelse er et vink med vognstang: er din sensitive medarbejder vedvarende overstimuleret, får han eller hun ikke lov til at kaste sin fulde værdi ind i virksomheden. Det er spild af ressourcer for alle parter. Heldigvis er sensitive medarbejdere som regel ikke selv i tvivl om, hvornår deres bæger er fyldt..

Din 'investering' i det optimale udbytte er, at du i et ligeværdigt samspil med dine sensitive medarbejdere sørger for anerkendelse og åbenhed over for dine medarbejders behov. Det betyder omvendt ikke, at medarbejderen altid kan få det, som han eller hun vil. Men som en sensitiv medarbejder siger, så skulle det være lige så "legitimt at gå en tur alene, som det er at gå ud for at ryge en smøg". Så spørg endeligt nysgerrigt ind! Jo mere, jo bedre. Dine sensitive medarbejdere er ikke sarte mimoser. De står parat med præcis den sensitive robusthed og robuste sensitivitet, som Ole Fogh Kirkeby råder dig til at opdyrke.

Det virkelig interessante her er, at hovedparten af din samlede medarbejderskare – uanset personlighedstræk – først performer helt optimalt, når de arbejder under stort set samme vilkår som sensitive blomstrer under. At sørge for disse vilkår er simpelthen god ledelse. Til gavn for virksomheden OG bundlinjen.

Verden bliver rigere, hvis vi gør plads for forskellige måder at være en god medarbejder<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Pluess, M., & Belsky, J. (2013). Vantage sensitivity: Individual differences in response to positive experiences. *Psychological Bulletin*, 139, 901-916.

<sup>7</sup> Carl Honoré, *Lev livet langsomt*, Bazar, 2004.

---

*Athina Delskov, Bente Sønnichsen, Ingemaj Lange. Bestyrelsen i [www.HSP-foreningen.dk](http://www.HSP-foreningen.dk). [Kontakt@hsp-foreningen.dk](mailto:Kontakt@hsp-foreningen.dk).  
Oktober 2017. Gode links: <http://hsp-foreningen.dk/hr-messe-traefpunkt-2017-linkservice/>*