

HVOR FÅR DU DIT KICK PÅ ARBEJDET?

Vi motiveres alle af dybt forskellige ting på jobbet og reagerer derfor også ditto på den ledelse, vi udsættes for, også under forandringer. Næmlig afhængigt af, hvor vi får vores såkaldte arketypekick. Det siger en af landets førende motivationsforskere, Helle Hein, der, på DFK's kommende konference den 22. september holder oplæg om fire medarbejder-arketyper og giver sit bud på, hvordan de ledes og motiveres forskelligt. Her får du en forsmag.

HØR MERE PÅ
KONFERENCEN
22. SEP. 2016

Af **Annetta Schultz Jorgensen**, freelancejournalist
Interview med ledelsesekspert og Ph.D. Helle Hedegaard Hein

Er du primadonna, pragmatiker eller præstationstripper på dit arbejde? Eller måske ligefrem frustreret lønmodtager?

Svaret er langt fra ligegyldigt, men højest afgørende for hvad der motiverer dig, når du går på arbejde og derfor også, hvad der får både dig, dine kolleger og hele arbejdspladsen til at yde det bedste.

Sådan lyder det fra ledelsesekspert og Ph.D. Helle Hedegaard Hein, som er en af landets førende motivationsforskere. Hun inddeler medarbejdere i fire arketyper og anbefaler ledere at arbejde med arketyperne for at forstå medarbejderes individuelle drivkræfter og kick.

"At arbejde med de forskellige arketyper er et ledelsesredskab. Det handler dybest set om at vide, hvor medarbej-

derne får deres største kick fra i arbejdet og bruge den viden til at motivere bedst muligt," siger Helle Hein, som i dag arbejder som selvstændig forsker, og holder oplæg på DFK's kommende konference den 22. september med fokus på motivation og forandringsledelse.

"Mange arbejdspladser møder unødigt modstand under organisationsforandringer, fordi ledere ikke ved, hvad der motiverer deres medarbejdere allermost. De forstår derfor heller ikke, hvad der demotiverer dem og forsømmer at få talt forandringernes konsekvenser godt nok frem," siger hun.

DE FIRE ARKETYPER

Hun opdeler medarbejdere i primadonnaer, pragmatikere og præstationstripperen, som alle motiveres forskelligt. Og

endelig også i lønmodtagere, som er det, vi alle kan udvikle os til, hvis vi bliver tilstrækkeligt demotiverede. Typerne ses i modellen på næste side.

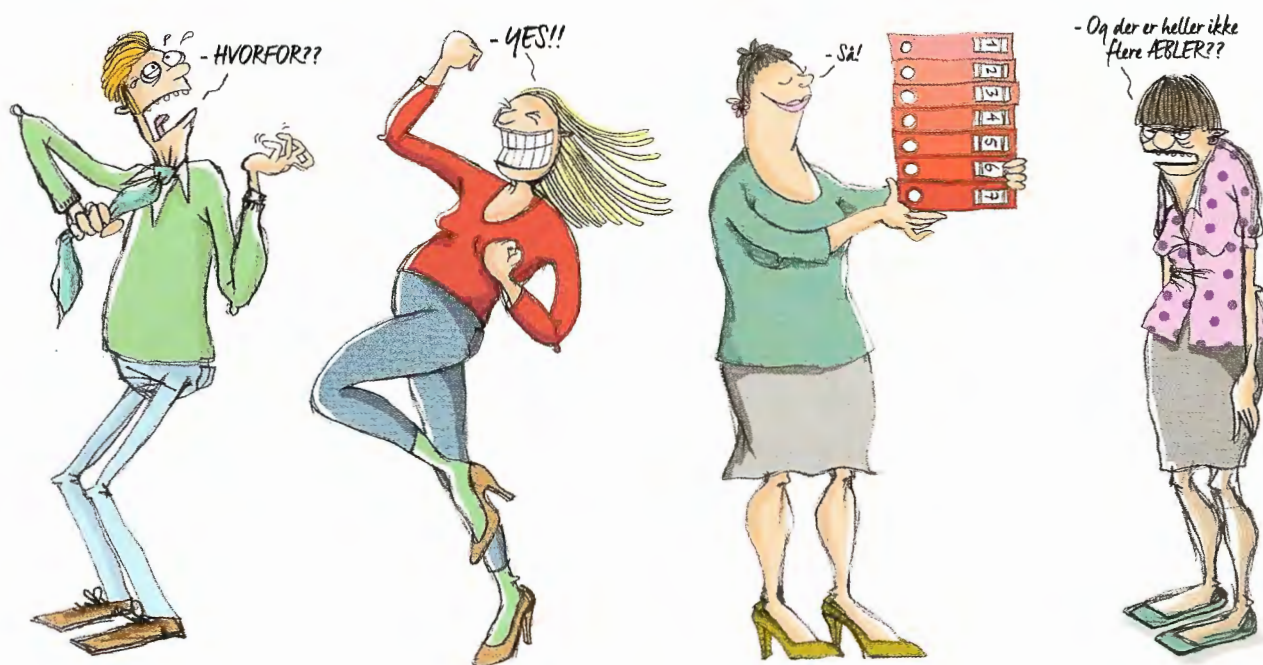
Primadonnaen

Primadonnaen hedder sådan, fordi det er en medarbejder, der tit bliver misforstået i den hysteriske forstand. Det er den medarbejdertype, der er drevet af en sag uden for sig selv, og som finder mening i at gøre en forskel.

"Når primadonnaerne kan se, at de kan gøre en forskel og finde en mening, investerer de kæmpe mængder energi i arbejdet. De er drevet af et kald. Men hvis den mening forsvinder, reagerer de voldsomt, og det kan være med hyl og skrig, lange mails eller enetaler på møder.

Derfor opfattes de som primadonnaer,





Stor villighed til at bringe ofre

Lille villighed til at bringe ofre

PRIMADONNAEN

Arbejdet betragtes som:
Et kald

Formål med arbejdet:
At gøre en forskel

PRÆSTATIONS-TRIPPEREN

Den ekstroverte
Arbejdet betragtes som:
En konkurrence

Formål med arbejdet:
At præstere i andres øjne

Den introverte
Arbejdet betragtes som:
En søgen

Formål med arbejdet:
At præstere for sig selv

PRAGMATIKEREN

Arbejdet betragtes som:
Et arbejde

Formål med arbejdet:
At udføre godt arbejde

LØNMOTDAGEREN

Arbejdet betragtes som:
En straf

Formål med arbejdet:
At maksimere netto-udbytte

» men er i virkeligheden bare medarbejdere, der har stærkt brug for en større sag i deres arbejde,” siger Helle Hein, som kalder primadonnaerne for den billigste arbejdskraft, fordi de ikke skeler ret meget til løn og arbejdstid, hvis bare de har den sag at arbejde for. Den sag er ikke en, man som leder i sig selv kan skabe for dem, og derfor er ledelse af denne type medarbejder mere indirekte. Den handler først og fremmest om at etablere tillid. ”Tilliden er vigtig for primadonnaen, for

de skal vide om den sag, som er så vigtig for dem, nu også ligger godt nok i hænderne på lederen. Derfor går motivationsopgaven ud på at skabe de bedst mulige rammer for, at de her typer selv kan skabe og kæmpe for sagen,” siger Helle Hein og uddyber, at det er en opgave, som drejer sig om at tale meningen og den store sag frem ved enhver mulig lejlighed. Og så i øvrigt at passe på ikke at dræbe passionen med for megen snak om måltal, nøgletal og finansielle afrapporteringer, som af gode

grunde også fylder meget på mange leders skrivebord.

Pragmatikeren

En anden medarbejdertype er pragmatikeren, som ifølge Helle Hein udgør hele stilladset på en arbejdsplads. Det er nemlig dem, der motiveres af, at tingene i organisationen fungerer. De elsker at levere et godt stykke arbejde, så længe, de har en leder, der klart definerer, hvad det stykke arbejde skal være, og hvornår målet er nået.



DET BETYDER IKKE, AT MAN IKKE KAN BLIVE MOTIVERET AF DE ANDRE ARKETYPER KICK, MEN TIL GENGÆLD, AT VI BLIVER FRUSTREREDE, HVIS VI I LÆNGERE TID IKKE FÅR DET, DER ER VORES VIGTIGSTE KICK

”Pragmatikeren kan godt misforstås som en uselvstændig medarbejdertype, men er i virkeligheden en, der bare arbejder bedst ud fra klare succeskriterier, som andre stiller for dem. De kan sagtens være yderst selvstændige, så længe de kender forventningerne til deres arbejde. Det er et spørgsmål om, at man som leder forstår ledelsesopgaven godt nok,” siger hun.

Pragmatikeren er også et balancemenneske, der har brug for at holde fri for at kunne yde en indsats dagen efter. De er følsomme overfor stemninger, og motiveres af det sociale fællesskab på jobbet. Derfor også dem, der bidrager mest aktivt til det sociale på arbejdspladsen og som elsker at blive fremhævet som gode kolleger. Og så bliver de motiveret af at sætte tingene i system og vil gerne have et ryddet skrivebord hver dag til fyraften, så de kan gå hjem med god samvittighed.

”De er derfor stilladset på en arbejdsplads, fordi det er dem, der får tingene sat i system, effektiviseret arbejdsgangene og minimeret spildet. Det giver dem kick,” siger hun og fortæller videre, at det er den type, der motiveres bedst af helt almindelig traditionel ledelsespraksis. Og af ledelse der udstikker en klar retning for arbejdet gennem alt lige fra værdier, procedurer og jævnlig feedback som fx MUS-samtaler. Af samme grund er de også de mest feedback-krævende medarbejdere, som dog sagtens kan være selvkørende, hvis de er helt klar på, hvad succeskriterierne er for deres arbejde.

Præstations-tripperen

Den sidste arketype er præstations-tripperen og altså den medarbejder, der motiveres allermest af præstationen og konkurrencen. Dem deler Helle Hein op i to.

De ekstroverte, som er motiverede af konkurrencen med omgivelserne og de introverte, som er det af konkurrencen med sig selv.

Hvor de ekstroverte får deres kick af at være den bedste indenfor deres felt i andres optik og derfor gør alting på jobbet til en konkurrence, får den introverte kicket af hele tiden at sætte sig selv nye udfordringer og greje de mest komplekse opgaver. De synes det sjoveste er at knække den hårdeste nød og er derfor som regel også de mest kreative på arbejdspladsen.

”Ledelsesmæssigt motiveres de to typer forskelligt. Den introverte har brug for bedst mulige rammer for fordybelsen fri for forstyrrelser og afbrydelser, mens de ekstroverte drives af synlige parametre, som for eksempel den åbenlyse anerkendelse, fremmelsen eller den høje bonus,” siger hun.

Lønmodtageren

Ifølge Helle Hein hviler vi alle i en af de her arketyper, som afgør, hvordan vi bedst motiveres. Det betyder ikke, at man ikke kan blive motiveret af de andre arketyper kick, men til gengæld, at vi bliver frustrerede, hvis vi i længere tid ikke får det, der er vores vigtigste kick.

Det får os til at udvikle os til en fjerde type medarbejder, til lønmodtageren, som er en adfærdskategori for det, der sker, når vi ikke bliver ordentligt motiverede eller udsat for forkert ledelse.

”Vi regredierer til lønmodtagere, når vi ikke bliver rigtigt motiverede. Det er det, der sker, når folk på en arbejdsplads systematisk begynder at være negative og frustrerede og efterspørge ting, de aldrig har efterspurgt før. Når et løntillæg, en kaffemaskine eller en frugtordning pludselig bliver altafgørende, hvilket bare er et forsøg på at kompensere for det kick, man mangler,” siger Helle Hein, som understreger, at det i de situationer er vigtigt, at man som leder kan sortere i kravene og vurdere om det er udtryk



CV
HELLE
HEDEGAARD HEIN

Helle Hedegaard Hein er cand. merc. og Ph.d.

Hun arbejder som selvstændig forsker og ledelseskonsulent. Gennem hele sin forskerkarriere har hun beskæftiget sig med højt specialiserede medarbejdere i både den private og den offentlige sektor. Især med motivation, ledelse, kreativitet og talentudvikling som omdrejningspunkter. Hun holder ofte foredrag og er tilknyttet CBS som ekstern lektor.





➤ for dyb frustrationsregression eller bare et irritationspunkt, som man nemt kan fjerne.

”Det kræver, at man kender sine medarbejdere rigtig godt og kan spotte deres adfærd,” siger hun, som anbefaler ledere at tage afsæt i det, hun kalder arketypefortællinger. Hvilket man gør ved at stille medarbejderne spørgsmål som, hvad der er den bedste arbejdsdag for dem, hvad der vil være den absolut sjoveste arbejdsopgave og få dem til at forklare hvorfor.

ARKETYPENE UNDER FORANDRING

Helle Hein mener, at arketypebestemmelsen kan bruges som ledelsesredskab i alle situationer, men at den især er vigtig under forandringsprocesser, hvor

mange ledere ofte støder på modstand, fordi de ikke kender de ansatte godt nok.

”Arketyperne kan anvendes til at forudsige medarbejderadfærd og derfor også, hvordan forskellige typer reagerer på forandringer. Den viden kan man tænke ind i den måde forandringer planlægges og kommunikeres på,” siger hun og anbefaler, at man på forhånd forsøger at vurdere, hvordan kommende forandringer forventes at gøre arbejdet mindre spændende for medarbejderne, hvordan det generelt vil påvirke deres motivation, og hvad man kan gøre ved det.

”Det handler i høj grad om, hvordan man taler om forandringerne, så medarbejderne ikke er så nervøse for, at det vil ødelægge deres motivation,” siger

hun og minder om, at ledere jo tit har lang forberedelsestid på forandringer og dermed bedre mulighed for at absorbere ændringerne, mens medarbejderne ofte får et granatshok, når nyheden rammer dem. Derfor handler succesfulde forandringer langt hen ad vejen om at tale forandringernes konsekvenser grundigt frem, og her kan man med fordel støtte sig til arketype modellen.

”Det er vigtigt at understrege, at motivationsledelse ikke handler om at lefle. Men om at erkende, at jo mere motiverede medarbejdere, jo bedre præstationer. Derfor er det at kende arketyperne et godt ledelsesredskab til at opnå de bedst mulige vilkår for performance, samarbejde og trivsel. Både i hverdagen og under forandringer,” siger hun. ●

Kvalitetsstyring

- med fagspecifik viden og innovativ software

Hos **IPW Systems** får du professionelle, webbaserede software løsninger til automatisering af virksomhedens processer. Vi lytter til **dine behov** og tilbyder **den optimale løsning**, som altid er modulopbygget, brugervenlig og uden licenser.

Ring og hør mere – vi glæder os til at tale med dig.

IPW
systems a.s

ipwsystems.dk

Olaf Ryes Gade 7R · 6000 Kolding · +45 7025 0214 · info@ipwsystems.dk