



Den ekstroverte præstationstripper

Får du dit største kick, når du præsterer godt på parametre, andre har defineret som væsentlige?

Henter du i høj grad din energi i samværet med andre mere end i dit eget selskab?

Får du ekstra energi af at konkurrere med andre?

Føler du dig skuffet, hvis omverdenens reaktion på noget, du har præsteret, udebliver?

Giver det dig et kick at blive rost – gerne offentligt foran dine kollegaer?



Den introverte præstationstripper

Bliver du stærkt motiveret af at løse en vanskelig opgave?

Arbejder du bedre uforstyrret i enrum end på dele-/storrums-kontor?

Trives du med at bevæge dig uden for komfortzonen – ud på gyngende grund?

Får du dine bedste ideer i enrum eller i én til én-samtaler med kollegaer?

Bliver du ofte utålmodig på møder?

HVAD ER DIT KICK?

Forskeren Helle Hedegaard Hein har identificeret fire arketyper, som motiveres af vidt forskellige ting. To af dem demotiveres i performancekulturen
AF THOMAS DAVIDSEN, FREELANCEJOURNALIST /
ILLUSTRATION: MISS LOTION



Pragmatikeren

Er klare rammer og nogenlunde faste rutiner vigtigt, for at du kan udføre dit arbejde bedst muligt?

Har du behov for en nogenlunde konstant balance mellem arbejde og privatliv for at udføre dit arbejde bedst muligt?

Bliver du stresset, hvis du kommer for langt uden for din komfortzone?

Kan du godt lide at arbejde med standarder og pædagogiske metoder (for eksempel cooperative learning og læringsmål)?

Er du typen, der aktivt bidrager til det sociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen, fordi du mener, det er helt afgørende for en god arbejdsplads?



Primadonnaen

Er personlig integritet vigtigt for dig – altså at arbejdet skal udføres i overensstemmelse med dine faglige og personlige værdier?

Får du dit største kick, når du kan mærke, at du gør en forskel?

Bliver du demotiveret af målsætninger og krav om at anvende bestemte metoder?

Synes du, at ros i offentlighed er misforstået i forhold til dine intentioner?

Har du flere gange oplevet, at dine kollegaer eller ledere misforstår dig og opfatter dig som unødigt følelsesladet?

Hvorfor sendte Wimbledonsejren tennisspilleren Frederik Løchte Nielsen ud i sit livs krise? Og hvorfor blev svømmeren Rikke Møller Pedersen ramt af demotivation seks måneder før de olympiske lege (OL) i Rio i en sådan grad, at hun overvejede at indstille sin karriere før tid? Skulle en medalje i Brasilien, med en tidshorisont på kun et halvt år, ikke være motivation nok?

I sportens verden er hele det menneskelige drama, der handler om at lykkes eller fejle, vinde eller tabe, skåret ud i pap. Sejre og nederlag er så indiskutable og så håndgribelige, at topatleternes op- og nedture bliver til klare billeder på ellers diffuse størrelser som "præstation" og "motivation".

Derfor har elitesportsverdenen været motivationsforskeren, cand.merc. og ph.d. Helle Hedegaard Heins foretrukne laboratorium i hendes årelange undersøgelse af, hvordan vi mennesker motiveres.

Hendes forskning viser, at det på ingen måde er unormalt, at de motivationsredskaber, vi normalt anvender til at få mennesker til at præstere optimalt, rammer fuldstændig forbi.

"For nogle mennesker vil en OL-medalje være den rigtige form for motivation. For andre er det for snævert et præstationskrav. De mister den mening og den ild, der oprindeligt drev dem til at gøre en forskel.

Det er der mange ledere, der ikke forstår, og det fører til et enormt talenttab, som ikke kun er at spore i spor- ►►

tens verden, men bestemt også på arbejdsmarkedet”, siger Helle Hedegaard Hein.

Demotiverede arketyper

I hendes netop udkomne bog ”Når talent forpligter” (Gyldendal Business), som hun har skrevet sammen med Mads Davidsen, identificeres fire arketyper, der motiveres af vidt forskellige ting:

Pragmatikeren motiveres af at overholde aftaler og udføre arbejdsopgaver, som de nu er fastsat af andre.

Den ekstroverte præstationstripper går efter karrierestigning på den synlige måde.

Den introverte præstationstripper, nørden, går højt op i at knække den svære kode og vil helst gøre det uforstyrret.

Primadonnaen har en værdibaseret og passioneret tilgang til arbejdslivet og går højt op i ”sagen”.

”Hvis primadonnaer befinder sig i en arbejdsmæssig situation, som hverken kalder på deres originalitet eller deres passion, så får de problemer”

I samfundet generelt, men i finanssektoren i særdeleshed, tilgodeser de gængse incitamentsstrukturer de to første motivationstyper, pragmatikerne og de ekstroverte præstationstrippere, vurderer Helle Hedegaard Hein.

”Vi får masser af tilskyndelser dels til at gøre det, der forventes, og i øvrigt indpasse os, dels til at gå efter synlige, målbare resultater”.

De sidste to arketyper, de introverte præstationstrippere og primadonnaerne, har det straks værre. Motivationsredskaberne, der er i spil i dag, rammer forbi disse to typer, siger hun.

Talenttabet

Primadonnaerne er dem, der finder på nye løsninger, får nye ideer og går op i dem med liv og sjæl, fortæller Helle Hedegaard Hein.

”Hvis primadonnaer befinder sig i en arbejdsmæssig situation, som hverken kalder på deres originalitet eller deres

passion, så får de problemer.

I en tid, hvor hele bankverdenen har brug for at repositionere sig over for kunderne, risikerer sektoren at skyde sig selv i foden, hvis den ikke bliver bedre til at rumme den motivationstype, der for alvor kan tænke ud af boksen.

Mit første råd er: Hold på primadonnaerne. Det er dem, der brænder mest for at gøre en forskel for kunderne. Mit næste råd er: Se performancemanagementkulturen efter i sømmene, for primadonnaerne befinder sig dårligt i den.

Hvor er der nogle key performance indicators og bonusprogrammer, man kan skære ned på? Måske hænger performancenkulturen godt sammen visse steder, men ikke andre steder”, siger Helle Hedegaard Hein.

De introverte præstationstrippere har det heller ikke nemt med en målstyret arbejdskultur, vurderer hun.

”De bliver frustrerede og irriterede over, at de ikke bare kan få lov til at være i fred, mens de stille og roligt udvikler nye investeringsprodukter til kunderne. Dét er deres kick, og derfor bliver performancenkulturen ofte til en hån mod dem.

De vil gerne knække de vanskelige nødder bare for at se, om de kan. Så de er, ligesom primadonnaerne, også ekstremt kreative. Men de har mindre fokus på kunden – ’sagen’ – og mere fokus på ’opgaven’.

Ydre mål virker direkte demotiverende på både nørderne og primadonnaerne”, siger Helle Hedegaard Hein.

Kend din motivationstype

Vi kan alle genkende os selv i flere motivationstyper. Men der er én motivationstype, som vi hører mere hjemme i end de andre, fortæller Helle Hedegaard Hein.

”Det er den motivationstype, som beskriver vores primære drivkraft. Den, der tænder flammen i os og får flammen til at brænde rent. Hvis man ikke giver den næring, risikerer flammen at brænde ud”, siger hun.

Undersøg, hvilken motivationstype du tilhører, ved at tjekke, i hvilken af de fire kategorier du svarer ”ja” til flest spørgsmål.

”Hvis du er leder, er det en rigtig god idé også at tjekke dine medarbejders motivationstyper for at stille spørgsmålet: Er der nogle, som er demotiverede, fordi incitamenterne på arbejdet ikke taler til deres motivationstype?

Hvis du er i tvivl om, hvor du skal placere nogle af dem, så spørg med dine egne ord ind til deres største kick eller drøm. Det vil afsløre deres motivationstype”, siger Helle Hedegaard Hein. ■