VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 06-11-2015

# Er du drevet af pligt, lyst eller vilje?

**Som leder kan du let komme til at misforstå og demotivere dine medarbejdere, medmindre du forstår, hvad der driver dem - og hvad der driver dig. Læs her om de tre forskellige drivkræfter og deres præstationsmønstre, og om hvordan de påvirker din ledelse**

## Skribentinfo



Ann C. Schødt
Forfatter, foredragsholder og forandringskonsulent
Potentialefabrikken

Alle er drevet af noget forskelligt, og det har indflydelse på, hvordan og hvorfor vi præsterer . Hvad var det fx, der drev dig til at blive leder? Var det pligt og ansvarsfølelse, der fik dig til at yde en ekstra indsats? Eller var det måske viljestyrke og ambitioner, der fik dig til at sætte dig udfordrende mål? Eller skete det, fordi du havde lyst og ikke kunne lade være?

Svaret på det spørgsmål viser, hvad du er drevet af. Ifølge Freuds personlighedsmodel og Bernes transaktionsanalyse er vi alle – i forskellige grader – styret af vores Over-jeg (indre forælder), Ego (Jeg) og Id (Indre barn). Det kan oversættes til tre grundlæggende drivkræfter:

| PLIGT | VILJE | LYST |
|---|---|---|
| Forælder | Jeg | Barn |

Alle tre drivkræfter svarer til, hvilken rolle vi er mest identificeret med.

Det er forskelligt fra person til person, hvordan vi når vores mål, hvis vi da overhovedet har et.




## De tre præstationsmønstre

Vores måde at præstere på kan lidt firkantet opdeles i tre typer præstationsmønstre. Hvad, du er drevet af,har indflydelse på dit præstationsmønster.

### Det stabile præstationsmønster

Hvis dette er dit primære præstationsmønster, møder du ind samme tid og yder en stabil indsats hver dag. Du går bare i gang og bliver inspireret undervejs i processen, fordi du er drevet af pligtfølelse, ansvar og samvittighed. Du foretrækker at have jævnt travlt og fordele arbejdspresset, for du kan ikke præstere dit bedste, når du er under pres – tværtimod, så laver du bare flere fejl. Det stresser dig også at have for lidt at lave. Din primære drivkræft er pligten, og du retter dig mod andres mål.

### Det svingende præstationsmønster

Hvis dette er dit primære præstationsmønster, vil du være tilbøjelig til at udskyde de opgaver, der ikke haster. Til gengæld kan du toppræstere, når du er under tidspres og/eller skal konkurrere med andre (eller dig selv). Du drives af pres og konkurrence, mens du kan have svært ved at gennemføre de daglige rutiner eller lange, seje træk. Din primære drivkræft er vilje og retter sig primært mod egne mål.

### Det springvise præstationsmønster

Hvis dette er dit primære præstationsmønster, svinger du mellem enten 180 i timen eller vågeblus. Det afhænger nemlig af, om du er engageret og kan se meningen med din indsats eller ikke. Du er drevet af lyst og passion – eller mangel på samme. Hvis du mister gejsten, kan du blive totalt demotiveret og tjekke mentalt ud af jobbet. Du er primært drevet af lyst, og har sjældent sat dig mål.

Det er de færreste, der kun er drevet af én drivkraft eller ét præstationsmønster. De fleste vil være drevet af flere forskellige drivkræfter alt efter, hvilken kontekst de befinder sig i. Hjemme er man måske drevet af lyst, mens man på arbejdet er drevet af pligt.

**Hvad driver dig?**

Man vil typisk have et primært præstationsmønster, der er stærkere end de andre, mens et af de to andre kan være tillært og næsten lige så stærkt, mens det tredje præstationsmønster sjældent kommer i spil.

Med denne selv-test kan du teste dit præstationsmønster og tegne din personlige præstationsprofil.

Find testen her

Ligesom du er drevet af en eller to af de tre drivkræfter, gælder det også for dine medarbejdere, og det kan have en betydning for deres præstationsmønster, og hvordan de skal ledes.

### Hvad driver dine medarbejdere?

Her er en lidt forenklet beskrivelse af de tre grupper medarbejdere:

#### De pligtopfyldende medarbejdere

De er ofte ansvarsbevidste, flittige, arbejdsomme og får dårlig samvittighed, hvis de ikke yder deres bedste. Derfor er de typisk nemme at lede, for de vil stræbe efter at nå andres mål og gøre det, som de bliver bedt om. Til gengæld kan de være mindre selvstændige og have brug for, at du udstikker klare rammer, retningslinjer og mål. Disse medarbejdere vil ofte have et stabilt præstationsmønster.

#### De viljestærke medarbejdere

Ambitioner, magt, konkurrence, ærgerrighed og synlige resultater kan drive dine viljestærke medarbejdere. Det er altid godt for virksomheden at have målrettede og viljedrevne medarbejdere, fordi de ofte er top-performere. Men at lede dem kan være noget af en mundfuld, især hvis personens personlige mål ikke stemmer overens med organisationens. F.eks. kan medarbejderen være meget motiveret til at videreuddanne sig og arbejde med nye, spændende projekter, mens vedkommende måske hverken kan eller vil arbejde fokuseret og effektivt med rutineopgaver, detaljer eller afslutning af større projekter. De gør helst det, de selv vil og ikke så meget andet. Disse medarbejdere vil som regel have et svingende præstationsmønster.

#### De lystdrevne medarbejdere

Her finder du dine engagerede, dedikerede, idealistiske og socialt ansvarlige medarbejdere, hvis de vel at mærke arbejder med det, som interesserer dem. De kan lige så tit være totalt demotiverede og uengagerede. De kan være ildsjæle, der brænder for deres arbejde, eller primært arbejde for at finansiere deres fritid. Det kan være langt sværere at skulle lede - eller måske rettere forsøge at lede - en person, der er styret af sin lyst eller mangel på samme. Personen kan være impulsiv, ufokuseret, uforudsigelig og styret af sit - ofte svingende – humør. Find ud af, hvad medarbejderen brænder for, og hvilke værdier I kan blive enige om, så er der større sandsynlighed for, at du får en fantastisk medarbejder. Disse medarbejdere har oftest et springvist præstationsmønster.

## Din blinde vinkel

Hvis du og dine medarbejdere er drevet af det samme, vil du sikkert opleve, at de er nemme at lede og motivere, og at I har nemt ved at samarbejde og nå jeres mål.
Men hvis det er forskelligt, hvad der driver dig og dem, kan du få en blind vinkel, som mindsker din sandsynlighed for succes som leder.

### Når du er drevet af pligt

Er du drevet af pligt, vil du være tilbøjelig til at forvente, at dine medarbejdere selvfølgelig gør det, de bliver bedt om. At de samvittighedsfuldt løser deres opgaver til tiden og leverer en effektiv og stabil indsats. Samtidig vil du sikkert have svært ved at forstå, hvorfor dine lystdrevne medarbejdere pludselig har dage, hvor de er demotiverede, ineffektive og i dårligt humør.

Der kan også være en risiko for, at dine mere viljedrevne medarbejdere vil forsøge at gennemtrumfe deres egne ønsker og ambitioner, måske ligefrem i konkurrence med kolleger, manipulerende eller intrigant, fordi målet for dem kan hellige midlet.

### Når du er drevet af vilje

En viljedrevet leder vil typisk insistere på, at medarbejderne skal gøre deres ypperste for at nå lederens, afdelingens og organisationens mål, og går ud fra, at de selvfølgelig går på arbejde for at toppræstere. Det kan gøre dig blind for de medarbejdere, der leverer en solid og stabil indsats hver dag, men som aldrig rigtigt skiller sig ud eller præsterer en exceptionel indsats – du overser dem, og når du ikke bemærker og roser dem, så risikerer du at miste dem.

Du vil sandsynligvis have lidt lettere ved at lede og motivere de lystdrevne, forudsat at du har tilstrækkelig empati og oprigtig interesse til at finde ud af, hvordan du kan engagere og få dem op på den høje klinge.

### Når du er drevet af lyst

En lystdrevet leder vil have tendens til en mere laizes-faire-agtig ledelsesstil og lægge vægt på værdier, det sociale sammenhold, frihed og at det skal være sjovt at gå på arbejde, for selvfølgelig er det også derfor medarbejderne møder op hver dag. Du forstår måske ikke helt dine pligtopfyldende medarbejdere, men tænker nok pyt med det, så længe de leverer varen og ser ud til at trives.

Du har en vis respekt for de viljedrevne medarbejdere og kan beundre deres evne til at sætte sig mål og nå dem, men det er næppe dig, der kommer til at definere klare mål og retningslinjer for dem. Du vil sikkert hellere stille dig op på ølkassen og holde inspirerende og visionære brandtaler eller fortælle dem noget sjovt, så du får dem til at grine.

**Læs mere:**

6 myter om at motivere

Motivation er ikke one-size

Psykoanalysen kan forklare hvordan dine medarbejdere opfatter dig