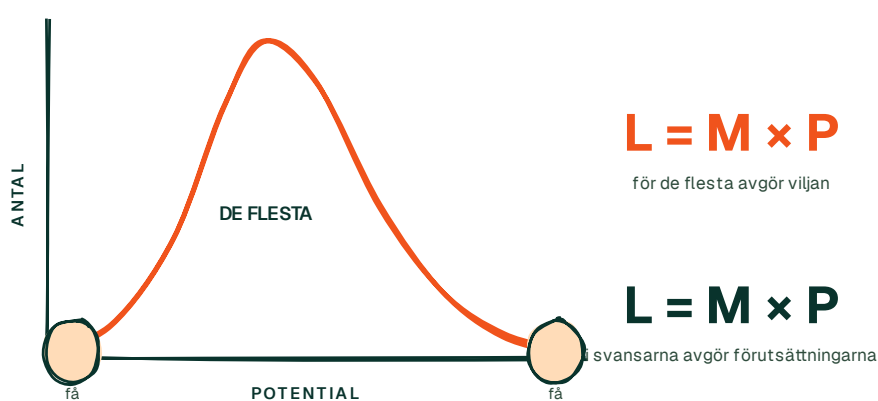


Ledarskapsformeln

$L = M \times P$. Ledarskap som produkten av motivation och potential, inte summan

THEORVAR

MAIER 1955 · SVENSK LEDARUTBILDNING



Figur 1. Potentialen är fördelad som de flesta mänskliga egenskaper: de allra flesta ligger i mitten och ytterlägena är få. För dem i mitten är det motivationen som avgör. Det är först ute i svansarna som potentialen börjar väga tyngre än viljan.

Var den kommer ifrån

Formeln som den skrivs i svenska ledarprogram har ingen namngiven upphovsperson, men tanken bakom den är väl belagd. **Norman Maier** formulerade 1955 att prestation är en produkt av förmåga och motivation, inte en summa av dem. **Victor Vroom** byggde 1964 vidare på samma multiplikativa idé i sin förväntansteori. Ledarskapsversionen, L lika med M gånger P , hör hemma i den utbildningstradition som växte fram kring Försvarshögskolan och de svenska ledarutvecklingsföretagen.

Så fungerar modellen

Ledarskap beskrivs som **motivation gånger potential**. Att det är ett gångertecken och inte ett plustecken är hela poängen. En summa går att kompensera: lite mindre av det ena kan vägas upp av mer av det andra. En produkt går inte att kompensera. Är någon av faktorena noll blir resultatet noll, hur stor den andra än är.

- **Potentialen** är det någon har med sig: begåvning, personlighet, erfarenhet, förutsättningar. Den går att utveckla men långsamt, och den är i hög grad given när en person kommer in genom dörren.
- **Motivationen** är viljan att använda den. Den varierar från vecka till vecka, den påverkas av chefen, uppgiften och sammanhanget, och den är därför den faktor som faktiskt går att arbeta med.

Två sätt att läsa samma formel

Figuren visar varför formeln kan betonas åt två håll. Skriver man $L = M \times P$ med tyngd på M gäller det de allra flesta, alltså den stora klumpen i mitten av fördelningen. Där skiljer sig människor mindre åt i potential än vi tror, och skillnaden i resultat kommer nästan alltid ur motivationen.

Skriver man $L = M \times P$ med tyngd på P gäller det svansarna. Den som saknar en grundläggande förutsättning för uppgiften kommer inte dit med enbart vilja, och den som har mycket ovanliga förutsättningar kan komma långt på begränsad motivation. Båda grupperna är små, och det är ett vanligt fel att bygga hela sin människosyn på dem.

Slutsatsen för de flesta av oss är obekväm men enkel. Har du tillräcklig potential för uppgiften, och det har de allra flesta i de allra flesta roller, då är det motivationen som avgör. Och motivationen är inte något någon annan kan lämna över. Chefen kan bygga förutsättningar för den, men den som ska producera den är du.

Vad modellen inte säger

Formeln är en tankefigur, inte en beräkning. Det finns ingen skala för motivation eller potential och därför ingen produkt att räkna ut. Multiplikationen har visst stöd: forskning om prestation visar att förmåga och motivation samverkar snarare än adderas. Men modellen säger ingenting om sammanhanget, och det är dess största brist. En människa med både vilja och förutsättningar kan ändå misslyckas i en organisation som hindrar henne. Formeln kan också användas illa, som en förklaring till att den som inte lyckas antingen saknar vilja eller begåvning. Att förutsättningarna i omgivningen inte står i formeln gör inte att de saknar betydelse.

En fråga att ta med

Hur skapar du din egen motivation de dagar den inte kommer av sig själv?

Källor. Maier, N. R. F. (1955). *Psychology in Industry*. Boston: Houghton Mifflin. · Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. · Formeln i sin svenska ledarskapsform saknar belagd originalkälla.