



## **Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren... og Lønmodtageren**

**Fremtidens arbejdsmarked bliver i høj grad præget af højt specialiserede kreative medarbejdere. Det er godt, for i overgangen fra industri- og serviceøkonomi til vidensøkonomi, kreativ økonomi og oplevelsesøkonomi er det de højt specialiserede kreative medarbejdere, der er drivkraften. Men de højt specialiserede kreative medarbejdere udgør et problem – eller rettere: Deres ledere har et problem. For vi ved for lidt om, hvad der motiverer disse medarbejdere, og hvordan de skal ledes.**

**Resultatet er, at der i den populære ledelseslitteratur er dukket ord op som ”ledelsesfremmede”, ”ledelsesresistente” og ”primadonnaer”. Men opfattelsen af denne medarbejdertype er i høj grad baseret på myter, fordomme og misforståelser, som det er nødvendigt at gøre op med, hvis de højt specialiserede kreative medarbejders potentiale skal kunne realiseres fuldt ud.**

**Helle Hedegaard Hein, ph.d. og seniorforsker ved Copenhagen Business School, har igennem mange år forsket i motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere. I denne artikel tegner hun et portræt af fire forskellige medarbejdertyper, der alle er højt specialiserede og kreative, men som har vidt forskellig motivationsprofil, og som derfor skal ledes vidt forskelligt. Artiklen er baseret på et forskningsprojekt, der igennem godt 3 år har været forankret på Det Kongelige Teater.**

Af seniorforsker Helle Hedegaard Hein, cand.merc. og ph.d., Copenhagen Business School

### **Den højt specialiserede kreative medarbejder**

Danmark skal i høj grad leve af de højt specialiserede kreative medarbejdere i fremtiden, og de kommer også ifølge alle analyser til at fylde mere og mere på det danske arbejdsmarked – der bliver uddannet flere, og der efterspørges flere. Problemet er blot, at vi ved påfaldende lidt om, hvad der motiverer de højt specialiserede kreative medarbejdere – og deraf følger det næste problem: Der er alt for lidt viden om, hvordan de skal ledes. Det har selvsagt konsekvenser ikke kun for medarbejdernes arbejdsglæde og livskvalitet, men også for effektiviteten og kvaliteten af arbejdet og ikke mindst for den samlede kreativitet og innovation i danske organisationer.

Derfor er det nødvendigt at blive klogere på, hvad der driver højt specialiserede kreative medarbejdere, og hvilket ledelsesbehov de har. Men inden da er det nødvendigt at indkredse, hvem de højt specialiserede kreative medarbejdere er. De fagprofessionelle udgør en væsentlig del af gruppen

**Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).**



af højt specialiserede kreative medarbejdere. Den høje specialisering, som er opnået gennem en længere videregående akademisk uddannelse, har ofte fået det blå stempel i form af en autorisation, der bevirker, at det kun er medlemmer af professionen, der kan udøve faget. Deres arbejde rummer også varierende grad af kreativitet, idet de gennem deres uddannelse har oparbejdet en metaviden, som de bruger til at løse komplekse problemstillinger. Men gruppen af højt specialiserede kreative medarbejdere inkluderer også semi-fagprofessionelle og andre medarbejdertyper, som udfører et arbejde, som kræver længere tids uddannelse eller praktisk træning inden for et fag. Det er medarbejdere, hvis arbejde ikke kan udføres af andre uden tilsvarende uddannelse eller træning, og hvis arbejde ikke kan rutineres.

De højt specialiserede kreative medarbejdere findes f.eks. inden for følgende fag:

- Tekniske fag: Ingeniører, IT-eksperter etc.
- Omsorgsfag: Sygeplejersker, terapeuter, præster, psykologer etc.
- Præventive fag: Politifolk, soldater etc.
- Dannelsesfag: Lærere, pædagoger etc.
- Designfag: Arkitekter, designere, reklamefolk, grafikere etc.
- Vidensfag: Læger, jurister, økonomer, forskere, analytikere etc.
- Kunstneriske fag: Udøvende kunstnere, musikere etc.
- Idrætsfag: Idrætsfolk på eliteniveau

## Motivation som tilstand

Når man taler om motivation, bliver det hurtigt klart, at begrebet er noget uklart – ikke mindst i dagligsproget, hvor motivation kan betyde alt fra, at man har lyst til noget, er villig til noget, har besluttet sig for noget, har en intention om at gøre noget, er nødt til at gøre noget, til at man har behov for noget.

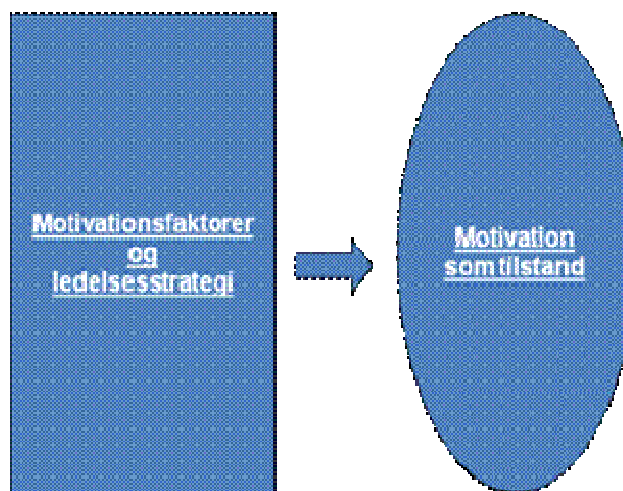
En gængs definition på, hvad motivation er, er følgende: *Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål.*<sup>[1]</sup> Denne definition beskriver drivkraften til en adfærd. Men motivation kan også betyde en psykologisk eller emotionel tilstand, og denne dimension er særlig vigtig, når det gælder de højt specialiserede kreative medarbejdere. For dem er tilstanden af at være motiveret den vigtigste drivkraft, men fordi det er et mere latent niveau i

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



medarbejdernes motivation, har både ledere og medarbejdere en tendens til at fokusere på de mere manifesterede motivationsfaktorer, som er med til at skabe tilstanden af motivation. Dermed glemmer man, at motivationsfaktorerne blot er et middel til at nå målet. Forstår man målet – forstår man, hvordan det føles at være motiveret – har man som leder både langt flere strenge at spille på og langt bedre muligheder for at øge sandsynligheden for, at medarbejderen bliver bragt i en motiveret tilstand.

Derfor vil den grundlæggende motivationsmodel for den højt specialiserede kreative medarbejder se således ud:



*Grundlæggende motivationsmodel*

## Fire arketyper

En af de væsentligste myter at gøre op med er, at alle højt specialiserede kreative medarbejdere har samme motivationsprofil og skal ledes på samme måde. Inden for den samlede gruppe af højt specialiserede kreative medarbejdere er det nyttigt at skelne mellem fire arketyper, som har hver deres motivationsprofil, hvilket igen har konsekvenser for den ledelsesstrategi, lederen bør anlægge over for hver af de fire arketyper, hvis deres fulde potentiale skal realiseres.

De fire arketyper – Primadonnaen, Præstations-tripperen<sup>[2]</sup>, Pragmatikeren og Lønmodtageren – ses i oversigtsform i nedenstående figur, hvor de er placeret på en skala, der illustrerer villigheden til at bringe ofre. Dette skal ikke forstås som et spørgsmål om, hvor meget tid man investerer i sit arbejde, og hvor meget overarbejde man er villig til at påtage sig. Villigheden til at bringe ofre handler primært om den grad af mental energi, man investerer i sit arbejde, og i hvor høj grad man er villig til at kæmpe

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



for det, man tror på. Jo mindre villig man er til at på kompromis med sine værdier og idealer, jo længere ude til højre på skalaen ligger man.

<u>Primadonnaen</u>	<u>Præstations-tripperen</u>	<u>Pragmatikeren</u>	<u>Lønmodtageren</u>
Styret af et kald + ønske om at gøre en forskel	Ekstrovert: Styret af den udadvendte præstation, af anerkendelse og af karrieremæssig succes	Har et pragmatisk forhold til arbejdet	Arbejdet er kilde til ressourcer, som kan anvendes til at søge tilfredshed uden for arb.
Styret af ekstremt stærke værdier og idealer	Introvert: Styret af den indadvendte præstation som "bjergbestigeren"	Prioriterer ud fra og tænker i work-life-balance	Tænker i bidrags-belønnings-balance
Den udadrettede anerkendelse er ikke i sig selv motiverende, men bruges til at give arbejdet mening	Vil nok tilslutte sig professionens værdier som skueværdier, men de egentligt styrende værdier knytter sig til egen præstation	Arbejdet er ikke den primære kilde til tilfredshed og identitet	Tilslutter sig kun professionens værdier, hvis det er til personlig fordel og uden omk.
Arbejdet er en primær kilde til tilfredshed og identitet		Deler professionens værdier, men er ikke villig til at bringe store ofre	Bliver af primadonnaen betragtet som "kætter"

Stor villighed til at bringe ofre

Lille villighed til at bringe ofre

De fire arketyper

Det er værd at bemærke, at arketypermodellen er en motivationsmodel. Den siger noget om, hvad der motiverer de forskellige arketyper, men den siger ikke noget om, i hvilken kategori man finder den bedste medarbejder. Talent og dygtighed indgår således ikke som en selvstændig parameter i arketypermodellen, om end der kan være nogle indirekte sammenhænge, som det fører for vidt at komme ind på her. Generelt kan man dog sige, at primadonnaen og præstations-tripperen på hver sin måde har et værdisæt, der betyder, at de stræber efter at realisere deres fulde potentiale, og derfor er der alt andet lige også en del dygtige medarbejdere i disse to grupper.

## Primadonnaen

Den første arketype blandt de højt specialiserede kreative medarbejdere er primadonnaen. Primadonna-betegnelsen bruges her i en ganske anden betydning end den, der knytter sig til den krævende, småhysteriske medarbejder med store primadonnanykker. Her bruges betegnelsen om en medarbejder, som arbejder for en højere sag. Primadonnabegrebet har – i den betydning, der anlægges her – nær relation til professionsbegrebet. Alle klassiske professioner er baseret på en sådan kaldstanke, og i nogle professioner aflægger man sågar ed på kaldet. Når der her tales om, at primadonnaen er styret af et kald, er det ikke i en religiøs forstand, men i en mere jordnær betydning,

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



hvor medarbejderen ønsker at gøre en forskel i en højere sags tjeneste – det kan være for en bestemt person, f.eks. patienten, eleven, publikum eller en kunde, eller det kan være for en bestemt sag, f.eks. kunsten, ånden, religionen, samfundet etc. Når primadonnabetegnelsen bruges om denne arketype, er det fordi, at kaldet knytter så stærke værdier og en så stærk passion til sig, at primadonnaen ofte reagerer voldsomt, hvis kaldet trues. Denne adfærd bliver ofte misforstået og tolket som primadonnanykker. Så primadonnabetegnelsen bruges i et forsøg på at redefinere primadonnabegrebet og rydde op i nogle af de myter, der knytter sig til denne medarbejdertype.

Når man er styret af et kald, er man drevet af en passion, som dels fører en dedikation med sig, dels en forpligtelse til hele tiden at præstere sit absolut bedste. Samtidig er man styret af at søge efter mening. Det er et grundlæggende træk hos primadonnaen at *søge efter mening* og at søge efter det særligt meningsfulde arbejde, og arbejdet er en væsentlig kanal til at søge efter livsmening. For primadonnaen vil engagement være et middel til at skabe mening, og derfor engagerer primadonnaen sig i høj grad i sit arbejde.

Primadonnaen har altså et eksistentielt forhold til sit arbejde: Primadonnaen er ikke nødvendigvis arbejdsnarkoman, men arbejdet er en kanal ikke kun til arbejdsglæde, men også til livsglæde, livskvalitet, identitet og livsmening. Det eksistentielle forhold til arbejdet udmønter sig også i, at primadonnaens personlige og professionelle værdier smelter sammen – primadonnaen handler både i sit privatliv og i sit professionelle liv ud fra det samme værdisæt. Primadonnaens filosofi er, at man lever gennem sit arbejde frem for at arbejde for at leve. Det er her – i den eksistentielle tilgang til arbejdet – at primadonnaen adskiller sig markant fra de tre andre arketyper. Primadonnaen er en helt specielt type – en særlig race, om man vil<sup>[9]</sup> – og primadonnaen adskiller sig fra de tre andre arketyper ved at være styret af nogle dybtliggende eksistentielle motivationsfaktorer.

Primadonnaens *eksistentielle motivationsfaktorer* knytter sig nøje til motivation som tilstand. Der er tre tilstande, som særligt motiverer primadonnaen. Den første tilstand er ”kick”. Kick’et er forbundet med primadonnaens søgen efter mening, og kick’et opstår stort set altid i forbindelse med, at man oplever en særlig kontakt med dem, man tjener, fordi ens arbejde giver mening for dem. Det er stærke øjeblikke, hvor man føler sig høj og lykkelig. Det er kick’et, der giver primadonnaen den største lykke – det er der, man føler, at man lykkes med det, som er ens kald. Kick’et er dog en ret sjælden tilstand – de fleste primadonnaer beskriver kick’et som noget, de oplever relativt få gange i løbet af deres karriere. Til gengæld er kick’et langtidsholdbart. Når en primadonna tænker tilbage på en situation, hvor de følte et kick, vil de få kick’et igen om end i mindre styrke. Men det er øjeblikke, som primadonnaen altid vil huske, og primadonnaen er som regel i stand til at give meget præcise beskrivelser af situationen og meget præcise beskrivelser af, hvad de følte i situationen.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



Den anden tilstand er *flow*. Flow beskriver den følelse, man oplever, når man er 100% fordybet i at løse en kompleks problemstilling, så man glemmer tid og sted. Flow kan kun opleves, når man løser arbejdsopgaver, som kræver, at man arbejder op til sit fulde potentiale. Flow forudsætter høje færdigheder og er samtidig knyttet til udfordrende arbejde.<sup>[4]</sup> Oplevelsen af flow sker sjældent i fritiden, og sandsynligheden for at opleve flow er størst i arbejdsmæssig sammenhæng. Det er endnu en grund til, at primadonnaen ikke opretholder et skarpt skel mellem arbejde og privatliv – primadonnaen har brug for sit arbejde for at opleve flow. Og hvor kick'et ikke er noget, der opleves på daglig basis, så er flow en tilstand, man kan opnå tilstrækkelig ofte til, at det kan være styrende for ens daglige virke.

Hvad der ofte overses i litteraturen om flow, er, at vejen til flow kan være frygteligt frustrerende. Processen med at knække en faglig nød vil ofte være forbundet med frustrationer over, at man ikke synes, man kommer nogen vegne; at man oplever forhindringer og måske tvivler på sine egne evner til at finde løsningen. Flow fordrer et stærkt engagement, som ikke er gratis. Flow kræver, at man træder ud af sin komfort zone. De frustrationer, som ofte opleves, inden man når flow-tilstanden, kan kaldes for flow-frustration. Problemet med flow-frustration er, at lederen nogle gange tolker primadonnaens frustrationer som brokkeri og utilfredshed, hvor det altså ofte kan være udtryk for en proces, hvor primadonnaens ydre udtryk og adfærd ikke stemmer overens med den indre oplevelse af tilfredsstillelse. Og nogle gange er reaktionen forskudt: Primadonnaen er dybt frustreret og utilfreds i lang tid, men når nødden så endelig er knækket, og problemet er løst, kan primadonnaen skue tilbage og omprogrammere sin reaktion til, at det har været en lykkelig proces, hvor man har været heldig at være blevet udfordret maksimalt.

Den tredje tilstand, som virker motiverende på primadonnaen, er *identitet*. Når de professionelle og de personlige værdier smelter sammen, bliver arbejdet en primær kilde til identitetsskabelse. Primadonnaer er mennesker, der trives ved at have en stærk identitet, der definerer, hvem de er. Og omvendt mistrives de, hvis identiteten af forskellige årsager ikke er klar. For primadonnaerne er det vigtigt, at de kan spejle deres værdier – værdier, der primært er knyttet til kaldet – i organisationen og organisationens værdisæt.

### **Ledelsesstrategi over for primadonnaen**

Det er væsentligt for ledere at erkende, at når man har med en primadonna at gøre, hvor det professionelle og det personlige værdisæt smelter sammen, så bliver ledelse langt mere indgribende end for andre medarbejdertyper. God og dårlig ledelse har betydning ikke kun for primadonnaens arbejdsglæde, men for hele primadonnaens livskvalitet.

Samtidig er det karakteristisk for primadonnaen, at de faktorer, der figurerer under motivation som tilstand (kick, flow og identitet), ikke er noget, som en leder direkte kan give medarbejderen. Man

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).





forhandler ikke antallet af flow-oplevelser og kicks til en MUS-samtale. Alle tre ting er noget, hvor lederen kan øge sandsynligheden for, at primadonnaen bringes i en eller flere af disse tilstande – og lederen kan uden problemer også forhindre, at det sker.

Lederskabet af primadonnaer har derfor primært til formål at bygge bro mellem primadonnaens eksistentielle motivationsfaktorer og motivation som tilstand. Det gøres ved at udøve et såkaldt *skærmende lederskab*. For primadonnaen er der en dyb kløft mellem fag og økonomi: Økonomi og managementsprog er ikke bare fremmedgørende men opfattes som en direkte trussel mod faget, og primadonnaen føler det som en pligt at værne om faget. Derfor bør primadonnaen i så vidt omfang som muligt skærmes mod management-logik og management-retorik. Lederne skal sætte rammerne i form af f.eks. et budget og en tidsfrist, men inden for disse rammer skal det være den faglige logik, der er herskende.

Derudover skal lederen tilstræbe "*authentic alignment*"<sup>[5]</sup>, som beskriver den idealtilstand, hvor tre ting gør op i en højere enhed: 1) De faglige værdier og idealer, 2) De rammer og ressourcer, der er til at udføre arbejdet og 3) De krav og forventninger, der stilles til arbejdet udefra. I situationer med authentic alignment udfordres vilkårene for at udøve kaldet ikke, og primadonnaen har de bedste muligheder for at følge sit kald. I praksis vil der dog sjældent være authentic alignment, og pointen er da også, at lederen skal tilstræbe det ved at signalere, at man forsøger at skabe rammer og ressourcer og forhandle krav og forventninger, men aldrig ved at forsøge at skabe en falsk authentic alignment ved at bede primadonnaen om at gå på kompromis med sine faglige værdier og idealer for at få dem til at mødes med de to andre faktorer. Det vil skabe dyb frustration og demotivation, og det vil få primadonnaen til at tvivle på, om han har deponeret sit hjerteblod i de rette hænder. Primadonnaen sætter høje standarder for sit arbejde og vil altid stræbe efter den højeste standard, men sætter samtidig en minimumstandard, som han ikke kan og ikke vil performe under – og det er denne standard, lederen aldrig må bede primadonnaen om at overskride. Den største kilde til stress blandt primadonnaer er ikke arbejdspresset, men følelsen af at gå på kompromis og sælge ud af deres ukrænkelige værdier. Imellem den højeste standard og minimumstandarden har primadonnaen en zone, hvor det er tåleligt at være, men nærmer de sig minimumstandarden for ofte, vil det være stærkt demotiverende. Lederens opgave er derfor at prioritere i opgaverne og sørge for, at der er tilstrækkeligt med arbejdsopgaver, hvor primadonnaen kan stræbe efter det ypperste – og i de opgaver, hvor det ikke er muligt eller rentabelt at stræbe efter det ypperste, skal lederen sørge for at lægge standarden et sted, hvor primadonnaen ikke skal performe under standard.

Det gælder for de fleste af arketyperne, at *feedback* er et væsentligt ledelsesredskab, men der er tale om vidt forskellige former for feedback. Som udgangspunkt har primadonnaer ikke brug for ros og anerkendelse – de sætter selv standarden og ved bedst selv, hvornår de har performeret tilfredsstillende. Primadonnaen skal kun have ros for den ekstraordinære indsats, og den skal kun

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



gives af folk, som primadonnaen ser op til og respekterer. Ros for den ordinære indsats virker til gengæld stærkt demotiverende, fordi den sår tvivl om, hvor f.eks. ledelsen sætter niveauet for indsatsen. Til gengæld er feedback om, at det, man har præsteret, har gjort en forskel for andre, langt mere væsentligt for primadonnaen, idet det er knyttet til primadonnaens kald og søgen efter mening og det kick, som betyder så meget for primadonnaen. Frem for alt har primadonnaen dog brug for kritisk feedback. Når kritisk feedback gives på den rigtige måde, er det med til at udfordre og udvikle primadonnaen. Her er der en sammenhæng til de værdier, der knytter sig til kaldet, og også til oplevelsen af flow, som både forudsætter store kompetencer og store udfordringer. Eftersom primadonnaens personlige og professionelle værdier smelter sammen, er den kritiske feedback ofte meget indgribende, og derfor bør den gives i det arbejdsmæssige rum, så der skabes en distance til det personlige. Positiv feedback bliver ofte brugt til at pakke den følsomme kritiske feedback ind, og primadonnaerne ved godt, at ros har en rituel funktion i den sammenhæng og tillægger den derfor ikke nogen særlig betydning. Skal ros virke, skal den derfor som hovedregel gives uden for det arbejdsmæssige rum. På den måde er ledelse af primadonnaer i høj grad *knyttet til rum*. Lederens opgave er ikke kun at kende til disse rum og sørge for ikke at overskride rummets grænser. Det er også lederens opgave at være med til at definere disse rum på en måde, der muliggør arbejdet, også når det er følsomt.

Det er væsentligt at pointere, at der ikke er nogen bedste ledelsesstil, når det gælder primadonnaer. Lige så vigtigt er det at pointere, at den demokratiske ledelsesstil virker dårligst, fordi den sigter efter den laveste fællesnævner, hvilket går direkte imod primadonnaens motivationsprofil. Lederskabet af primadonnaer er derfor ikke et spørgsmål om ledelsesstil, men om et lederskab, der er baseret på nogle centrale *ledelsesmæssige dyder*.

En af de væsentligste ledelsesmæssige dyder er at *give næring til primadonnaens kald*. Det kan gøres på mange måder, f.eks. gennem formulering af et værdisæt, der afspejler primadonnaens værdier (der er ikke mange danske organisationer, der har formuleret et værdisæt, som primadonnaen kan spejle sig i), eller ved at signalere, at man sætter en høj standard, eller ved at give primadonnaen feedback om, at de har gjort en forskel for dem, de tjener etc.

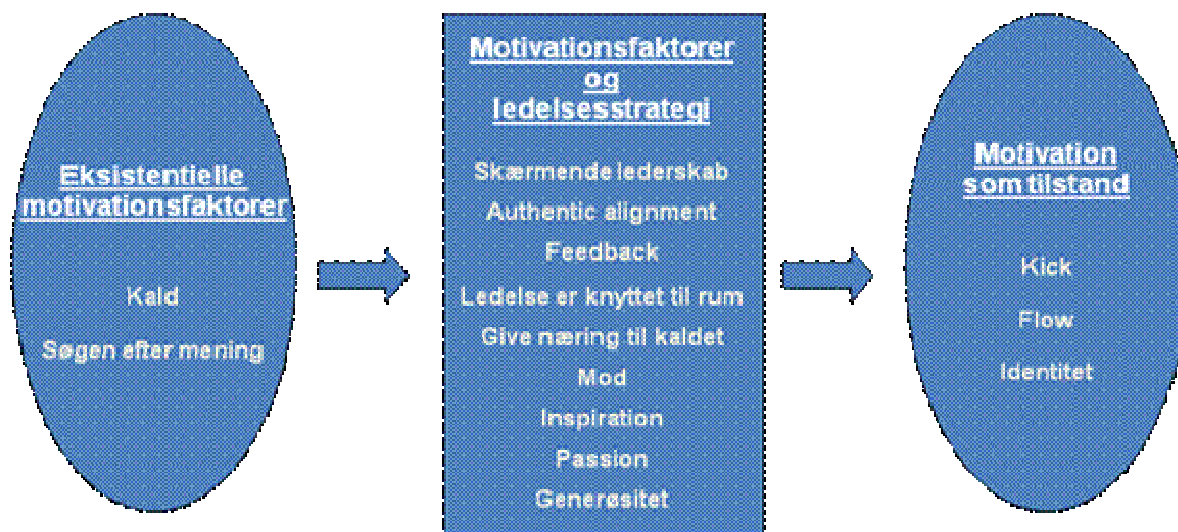
En anden ledelsesmæssig dyd er *mod*. Det er helt centralt for primadonnaens arbejde, at det ypperste kun nås, hvis man tør træde ud af sin komfort zone – og en af de bedste belønninger, flow, forudsætter, at primadonnaen træder ud af sin komfort zone. Derfor ser primadonnaen gerne en leder, der også tør træde ud af sin komfort zone. Det kan man f.eks. gøre ved ind imellem at give slip på det kontrollerede og give plads til *passionen*. Man kan også gøre det ved at indrømme tvivl og fejlbarlighed. Den leder, der ikke altid giver faste, overbeviste svar, men inddrager primadonnaerne i sin egen søgen efter et svar på et komplekst problem, kan i høj grad *inspirere* primadonnaerne.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



Endelig står *generøsitet* centralt i lederskabet af primadonnaer. Primadonnaer er i bund og grund generøse med sig selv. De tænker videre over forskellige problemstillinger, når de forlader arbejdspladsen, og det er også ofte dem, der kommer på arbejde med en masse nye, gode ideer eller nogle gennemarbejdede analyser. På samme måde kan lederen på forskellig vis være generøs, f.eks. ved at tænke højt omkring forskellige problemstillinger eller dele tanker og ideer med medarbejderne. Generøsitet handler dog ikke kun om at give – det handler i lige så høj grad om at modtage. For primadonnaer bliver arbejdet meningsløst, hvis ikke der bliver taget ordentligt imod det, de giver – især hvis det drejer sig om en ekstraordinær indsats. Den generøse primadonna giver af sig selv og giver af sit kald – det dyrebareste, vedkommende har – og tager kollegaer (og ledere) ikke imod det med respekt, så vil primadonnaen ofte reagere ved at holde op med at give. Fra primadonnaens side er det en nødvendig overlevelsesmekanisme, der i primadonnaens optik forhindrer vedkommende i at blive ulykkelig. Ofte fører det dog blot til stor frustration, bitterhed og ulykkelighed. Og så har alle tabt.

Primadonnaens samlede motivationsmodel ser dermed således ud<sup>[6]</sup>:



*Primadonnaens motivationsmodel*

## Præstations-tripperen

Der findes to slags præstations-tripperere: En ekstrovert og en introvert. Fælles for de to typer af præstations-tripperere er, at de er villige til at ofre lige så meget for deres arbejde som primadonnaen er – forskellen er blot, at mens primadonnaen bringer ofre i en højere sags tjeneste, så gør præstations-tripperen det for sin egen skyld. Præstations-tripperen er sit eget vigtigste projekt.

## Den ekstroverte præstations-tripper

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



Den *ekstroverte* præstations-tripper er karrieremenneske – en person, som primært er styret af at præstere, gøre karriere og af at være anerkendt som den dygtigste inden for sit felt. Følelsen af at *præstere* er selvsagt vigtig for præstations-tripperen, men følelsen er knyttet til forskellige tilstande for den ekstroverte og den introverte præstations-tripper. Den ekstroverte præstations-tripper henter sin primære motivation fra omgivelserne og er dermed overvejende ydrestyret. Det er ikke nok, at man selv synes, man er den bedste inden for sit fag – det afgørende er, om andre synes det og anerkender den excellente præstation. Ellers vil den ekstroverte præstations-tripper ikke få følelsen af at have præsteret.

Ligesom primadonnaen kan også den ekstroverte præstations-tripper få følelsen af et *kick*, men hvor primadonnaens kick knytter sig til kaldet og oplevelsen af at have gjort en forskel, så knytter den ekstroverte præstations-trippers kick sig til præstationen og den *prestige*, der følger med den ekstraordinære præstation. Sådanne kicks er væsentlige byggeklodser i dannelsen af den ekstroverte præstations-trippers *identitet* som en af de bedste (og helst den bedste) inden for sit felt.

### **Ledelsesstrategi over for den ekstroverte præstations-tripper**

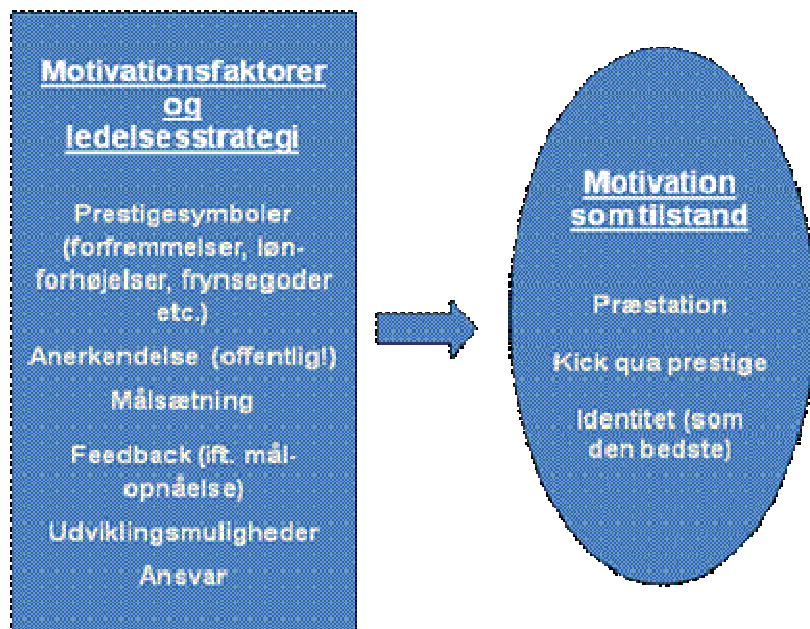
Ønsker man at få en ekstrovert præstations-tripper til at blomstre, bør ledelsesstrategien være baseret på *prestigesymboler* som en høj løn, forfremmelse, frynsegoder etc. Alt det, der signalerer anerkendelse og prestige, og som er et symbol på en høj præstationsevne. Men lederen skal huske, at anerkendelsen skal finde sted *offentligt*. Det tæller ikke, hvis andre ikke hører det! Og man skal vælge sine ord med omhu. Giver man f.eks. en ekstrovert præstations-tripper en opgave som projektleder, er det klogt at pointere, at der er tale om et prestigeprojekt, og at opgaven gives til den ekstroverte præstations-tripper, fordi vedkommende tidligere har præsteret noget særligt.

*Målsætning* kan være stærkt motiverende for den ekstroverte præstations-tripper, forudsat at målene sættes så tilpas højt, at der er en udfordring i at nå dem. Ellers fører det ikke til følelsen af en præstation. Den ekstroverte præstations-tripper ønsker ikke bare at overgå andre – han ønsker også at overgå sig selv fra gang til gang. En anden forudsætning for, at målsætning virker over for den ekstroverte præstations-tripper, er feedback. Her har feedback en ganske anden betydning end tilfældet var for primadonnaen. Den ekstroverte præstations-tripper har primært brug for feedback om, hvordan han klarer sit arbejde ift. at nå målsætningen. Den ekstroverte præstations-tripper har derfor brug for langt mere konkret og opgavefokuseret feedback end primadonnaen.

Endelig er *udviklingsmuligheder* og *ansvar* faktorer, som virker motiverende på præstations-tripperen. Begge dele fungerer både som prestigesymboler og som katalysator for præstations-tripperens identitetsskabelse og som en langsigtet mulighed for at præstere på et endnu højere niveau.

Den ekstroverte præstations-trippers motivationsmodel ser samlet set således ud:

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



*Den ekstroverte præstations-trippers motivationsmodel*

### **Den introverte præstations-tripper**

Hvor den ekstroverte præstations-tripper primært er ydrestyret, så er den introverte præstations-tripper primært indrestyret. Den introverte præstations-tripper er nørden, der elsker at fordybe sig i sit arbejde, og som er motiveret af at prøve at knække en faglig nød. Ikke fordi det tjener et højere formål og heller ikke, fordi det er specielt karrierefremmende. Den introverte præstations-trippers drivkraft er nysgerrighed og lysten til at blive klogere. Introverte præstations-trippere er som regel meget analytiske – de elsker at undersøge stoffet, læse mere, skrive mere, og de kan som regel arbejde i meget lange stræk.

Ligesom den ekstroverte præstations-tripper, er også den introverte præstations-tripper drevet af et ønske om at *præstere* – ikke for at få andres anerkendelse, men for at opleve *flow* på samme måde som primadonnaen. Men hvor primadonnaens flow er knyttet til de eksistentielle motivationsfaktorer, så er den introverte præstations-trippers flow primært knyttet til fordybelse for fordybelsens egen skyld. Der er dog stadig tale om et flow, der forudsætter en høj grad af engagement og udfordring.

Den introverte præstations-tripper får et *kick*, når en faglig nød bliver knækket – hvorefter de som regel straks finder sig en ny faglig nød, som de kan forsøge at knække. Den introverte præstations-

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



trippers kick er derfor ikke lige så langvarigt som primadonnaens, med mindre der er tale om store gennembrud.

### **Ledelsesstrategi over for den introverte præstations-tripper**

Når det gælder motivationsfaktorer og ledelsesstrategi har den introverte præstations-tripper også fællestræk med primadonnaen, men fordi de motivationsmæssige tilstande, som den introverte præstations-tripper er drevet af at opleve, er forskellige fra primadonnaens, så har motivationsfaktorerne en anden funktion.

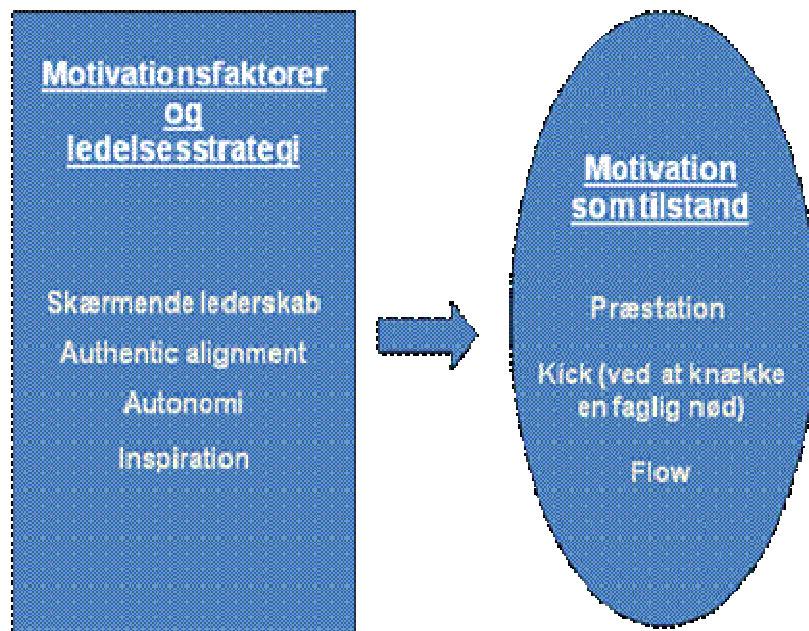
*Skærmende lederskab* og *authentic alignment* bør f.eks. stå centralt i lederskabet af den introverte præstations-tripper. Men hvor disse ting for primadonnaens vedkommende har en funktion ift. de eksistentielle motivationsfaktorer (f.eks. ikke at gå på kompromis med de værdier, der knytter sig til kaldet), så har det en anden betydning for den introverte præstations-tripper: De vil bare gerne have lov at være i fred! Den introverte præstations-tripper er så fokuseret på sit arbejde, at han ikke gider at bruge energi på at interessere sig for det, som efter hans opfattelse er ledelsens arbejde. Det tager fokus fra arbejdet, som er det eneste, der interesserer den introverte præstations-tripper.

Ligesom både primadonnaen og den ekstroverte præstations-tripper stræber den introverte præstations-tripper efter det bedste. Men hvor den ekstroverte præstations-tripper ofte har brug for udefra fastsatte mål, så vil den introverte præstations-tripper foretrække at sætte målene selv. De trives bedst med en høj grad af *autonomi*, og ind imellem kan deres autonome adfærd, hvor de ikke blot sætter målene selv, men også selv definerer deres arbejdsopgaver, udgøre et væsentligt ledelsesmæssigt problem: Det kan være svært at få den introverte præstations-tripper til at trække i en bestemt retning. Til gengæld arbejder de lige så meget og investerer lige så meget i deres arbejde som primadonnaen og den ekstroverte præstations-tripper, og sammen med primadonnaen er den introverte præstations-tripper formentlig den billigste arbejdskraft, man kan finde (det gælder ikke for den ekstroverte præstations-tripper, der som regel får en høj løn, fordi løn og løntillæg og bonusordninger fungerer som et nødvendigt præstationsmål og prestigesymbol). Vil man have det bedste ud af den introverte præstations-tripper er autonomi og selvledelse vigtige elementer i en ledelsesstrategi.

Endelig er *inspiration* vigtigt. Den introverte præstations-tripper har brug for inspiration – ikke kun til at sparre med for at finde svar på faglige problemstillinger, men i lige så høj grad en at sparre med, som kan stille nye spørgsmål, der udgør nye faglige nødder, der skal knækkes.

Den introverte præstations-trippers samlede motivationsmodel ser dermed således ud:

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



*Den introverte præstations-trippers motivationsmodel*

En vigtig pointe omkring begge typer af præstations-trippere er, at de kan lyde som primadonnaer. Men det er spil for galleriet. Når en præstations-tripper taler som en primadonna og f.eks. argumenterer i den højere sags tjeneste, så gør de det for at manipulere sig til bedre arbejdsvilkår for deres egen skyld. (Primadonnaerne er nu heller ikke blege for at manipulere på lignende vis – de gør det blot med et andet formål.) Diagnosticeringen af de to arketyper kan derfor volde lidt problemer, men præstations-trippere vil som regel relativt hurtigt afsløre deres sande natur.

### **Pragmatikeren**

I forhold til primadonnaen og præstations-tripperen har pragmatikeren et langt mere pragmatisk forhold til arbejdet. En typisk pragmatiker vil være loyal og samvittighedsfuld og sætte en ære i at udføre et stykke arbejde, der lever op til forventningerne, men samtidig har de brug for at skabe en balance mellem arbejde og privatliv. Denne *work-life-balance* er nødvendig for at forebygge stress. Hvor en primadonna bliver stresset af at gå på kompromis med sine egne høje standarder, så bliver en pragmatiker stresset af at tage arbejde med hjem eller af at gå hjem fra ufærdigt arbejde. Hvor primadonnaen finder sin primære identitet og kilde til tilfredshed gennem sit arbejde, så finder pragmatikeren disse ting uden for arbejdet – og derfor er der behov for at skabe en balance mellem arbejde og privatliv, så der kan være tid og god energi til andet end arbejdet.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



Pragmatikeren har dog en rem af primadonnaens hud. Pragmatikeren kan godt lide tanken om at arbejde for en højere sag, og han vil også dele mange af primadonnaens professionelle værdier, men der skal langt mere til, før en pragmatiker føler, at han går på kompromis med de faglige standarder. Pragmatikeren har så at sige en højere tolerancetærskel, end primadonnaen har. Disse fællestræk med primadonnaen viser sig også i de motivationsmæssige tilstande, som pragmatikeren efterstræber. De stræber nemlig også efter *kick* og *flow*, nøjagtig som primadonnaen gør det. Men fordi pragmatikeren ikke er villig til at investere lige så meget i arbejdet som primadonnaen, så virker hverken *kick* eller *flow*oplevelser nær så stærkt og nær så motiverende, som tilfældet er for primadonnaen. Både *kick* og *flow* forudsætter en høj grad af investering og engagement, og pragmatikeren kan også fra tid til anden være villig til at yde en ekstraordinær indsats, og han kan også leve højt på et *kick* eller en *flow*-oplevelse, men fordi det ikke er tilstande, der er forbundet til nogle eksistentielle motivationsfaktorer, så trænger det ikke lige så dybt ind. Samtidig er pragmatikerens behov for work-life-balance så stærkt, at det må være opfyldt, før pragmatikeren ind imellem er villig til at yde den indsats, der kan resultere i *kick* eller *flow*.

Det er som regel karakteristisk for pragmatikeren, at der er et stort socialt behov. Pragmatikeren har ligesom primadonnaen behov for at føle, at han har en *identitet*, men hvor primadonnaens identitet er knyttet til kaldet og søgen efter mening, så er pragmatikerens identitet primært knyttet til et socialt *tilhørsforhold*. Det kan være et tilhørsforhold til organisationen, til en gruppe af kollegaer etc. Pragmatikeren har brug for at føle, at han hører til et sted. Pragmatikeren vil som regel også være konsensusøgende og trives som regel bedst, når konfliktniveauet er lavt.

Endelig er *oplevelsen af retfærdighed* et væsentligt element for pragmatikeren. Dette ligger helt i tråd med de klassiske retfærdighedsteorier, som siger, at medarbejdere sammenligner deres netto-resultat med andres, og hvis andre får en større belønning for den samme eller mindre indsats end medarbejderen selv, vil det resultere i frustration og demotivation. Dette gælder i ringe grad for primadonnaen og præstations-tripperen, men det gælder for pragmatikeren og i høj grad for lønmodtageren.

### **Ledelsesstrategi over for pragmatikeren**

Fordi pragmatikeren har en rem af primadonnaens hud, er der også en del fællestræk for så vidt angår motivationsfaktorer og ledelsesstrategi, om end nogle af faktorerne har en anden funktion over for pragmatikeren. Pragmatikeren har ligesom primadonnaen brug for *skærmende lederskab*, men her har det en lidt anden funktion, idet det primært tjener til at fjerne stress-elementer ved arbejdet. En pragmatiker bliver stresset, hvis en leder taler for meget om sit eget arbejde, og hvis lederen belæsser pragmatikeren med for mange oplysninger. Pragmatikeren vil gerne fokusere på arbejdsopgaverne. Pragmatikeren vil ofte efterspørge mere kommunikation fra lederens side, men det udspringer ikke af et reelt ønske om at få mere information, men ud af et ønske om at vide, at alt er under kontrol, så

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).





man ikke behøver at frygte at blive stresset. Når pragmatikeren efterspørger information vil det som regel mere være et ønske om at blive beroliget, så han ved, at work-life-balancen ikke er i fare. Authentic alignment er til gengæld ikke så vigtigt for pragmatikeren, fordi pragmatikeren har en langt større tolerancetærskel end primadonnaen, og derfor ikke så let vil føle, at han går på kompromis.

*Feedback* er også væsentligt ift. pragmatikeren, men igen har det en anden funktion end tilfældet er for både primadonnaen og den ekstroverte præstations-tripper. Fordi pragmatikeren er så opgavefokuseret, så har han primært brug for feedback omkring, hvorvidt arbejdet bliver udført tilfredsstillende eller ej. Feedback i form af *ros* og *anerkendelse* virker også godt på pragmatikeren.

For at tilgodese behovet for at føle et tilhørsforhold, har pragmatikeren også brug for en leder, der dyrker og giver plads til udviklingen af *sociale relationer* i flere forskellige dimensioner, fra sammensætningen af teams over fælles morgenmad til afholdelse af sommerfest og julefrokost.

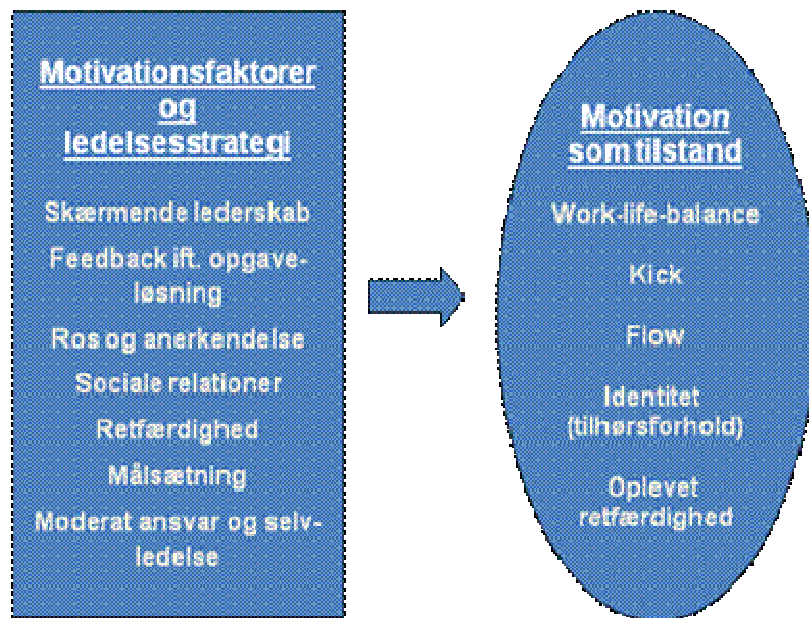
På samme måde er det væsentligt at tilgodese pragmatikerens oplevelse af retfærdighed. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at sørge for, at belønning (og straf) uddeles efter retfærdige principper, dvs. principper, der er ens for alle, og som er gennemsigtige, således at medarbejderen ved, hvilken adfærd der udløser hvilke belønninger – det må ikke være baseret på tilfældigheder eller værre endnu: Nepotisme eller favorisering.

Hvor målsætning er stærkt motiverende for den ekstroverte præstations-tripper, så har det en moderat motiverende effekt på pragmatikeren. Målsætning kan sagtens være animerende for pragmatikeren, men effekten er moderat af forskellige årsager. Den primære årsag er, at der er grænser for, hvor meget pragmatikeren vil sætte ind på at nå et mål, fordi work-life-balancen er så vigtig for pragmatikeren. Den kan tilsidesættes i kortere perioder, hvor arbejdet får overvægten, så derfor virker de mere kortsigtede målsætninger bedre end langsigtede målsætninger.

Endelig virker ansvar og selvledelse også til en vis grad på pragmatikeren – primært fordi det giver mulighed for selv at kunne have indflydelse på work-life-balancen.

Samlet set ser pragmatikerens motivationsmodel således ud:

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



*Pragmatikerens motivationsmodel*

## Lønmodtageren

Lønmodtageren har en markant anden indstilling til arbejdet, end de 3 P'er har. Lønmodtagerens forhold til arbejdet er baseret på en forestilling om, at der er et modsætningsforhold mellem arbejdsgiveren og arbejdstageren. Den samme forestilling prægede også tidligere tiders akkordarbejdere: Hvis arbejdsgiveren skulle have mest ud af forretningen, måtte det betyde, at arbejdstageren skulle have mindre ud af det. Ved at sætte akkorden således, at man fik mest muligt ud af arbejdstageren, kunne arbejdsgiveren tjene flest penge, og for at beskytte sig mod udnyttelse måtte akkordarbejderen tage sine forholdsregler.

Lønmodtageren arbejder primært ud fra et ønske om at skabe en så positiv *bidrags-belønningsbalance* som muligt i egen favør. Populært sagt går lønmodtageren på arbejde for at tjene så meget så muligt for en så lille indsats som muligt, så lønmodtageren kan have det sjovt i sin fritid. Lønmodtageren er i arbejdsmæssig sammenhæng markant ydrestyret. For lønmodtageren er arbejdet blot et middel til et mål – et mål, som realiseres i fritiden.

Det er vigtigt her at skelne mellem forskellige typer af lønmodtagere. Medarbejdere, der har samme forhold til arbejdet som den højt specialiserede kreative lønmodtager, findes mange steder – og lønmodtageren udgør i disse sammenhænge ikke nødvendigvis et problem. Men i denne sammenhæng, hvor fokus er på de højt specialiserede kreative medarbejdere, agerer lønmodtagerne

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



ofte meget anderledes – dels fordi de indgår i en kultur, hvor standarden sættes højt, og det er ikke i lønmodtagerens interesse, og dels fordi en del af deres kollegaer har en væsentlig anderledes motivationsprofil. Når en højtspecialiseret kreativ medarbejder, som har en lønmodtager-motivationsprofil, arbejder sammen med f.eks. en primadonna, vil lønmodtageren nærmest pr. automatik forsøge at trække i den stik modsatte retning af primadonnaen. Lønmodtageren vil arbejde på at nedsætte standarden, så der ikke skal arbejdes så meget. Og lønmodtageren vil typisk også henvise til arbejdsregler, overenskomster etc. for at argumentere for, hvorfor et bestemt stykke arbejde ikke kan udføres, eller hvorfor der skal holdes pause på et bestemt tidspunkt. For at øge bidrags-belønnings-balancen vil lønmodtageren typisk også kende til alle regler for, hvornår noget bør udløse et tillæg etc. I det hele taget anlægger lønmodtageren en dobbelt strategi: Han forsøger at argumentere for ikke at bidrage med mere end nødvendigt i forhold til ansættelseskontrakten, samtidig med at han vil argumentere for så høj en belønning som mulig.

Lønmodtageren har i højere grad end pragmatikeren behov for en *oplevelt retfærdighed*. Hvis lønmodtageren oplever, at han selv får mindre for samme indsats end andre, vil det influere på bidrags-belønnings-balancen, så selv om lønmodtageren måske som udgangspunkt oplever bidrags-belønnings-balancen som værende positiv i egen favør, kan en subjektivt oplevet følelse af uretfærdighed få lønmodtagerens oplevelse af bidrags-belønnings-balancen til at skifte, således at den nu opleves som værende negativ. En negativ bidrags-belønnings-balance vil afstedkomme stærke reaktioner, som kan komme til udtryk i form af brokkeri, frustration, animering af kollegaer til fælles demonstration af utilfredshed, henvendelser til tillidsrepræsentanter etc. Derfor er det endnu vigtigere end tilfældet var for pragmatikeren, at lederskabet af lønmodtageren baseres på retfærdige principper for belønning og straf.

### **Ledelsesstrategi over for lønmodtageren**

Centralt i lederskabet af lønmodtagere står *løn*, som i sagens natur er væsentlig for lønmodtagerens bidrags-belønnings-balance, og som er den primære grund til, at lønmodtageren går på arbejde. Også *belønning* og *straf* og *ros* er vigtige ledelsesredskaber over for lønmodtageren. Belønningen påvirker lønmodtagerens bidrags-belønnings-balance. På bidragssiden vil lønmodtageren stræbe efter det acceptable bidrag, men vil forsøge ikke at yde mere end det (og nogle gange vil han såmænd også forsøge at yde mindre). *Ros* kan bruges til at motivere lønmodtageren til at yde et bidrag, der er større end det netop acceptable, mens straf kan bruges til at sanktionere en uacceptabel adfærd eller et uacceptabelt bidrag.

Målsætning virker kun i begrænset omfang. En lønmodtager kan godt midlertidigt motiveres af målsætning, hvis han med en rimelig indsats kan forbedre sin bidrags-belønnings-balance væsentligt, men lønmodtageren vil lige så ofte argumentere for, hvorfor målsætningen er urimelig, eller reagere

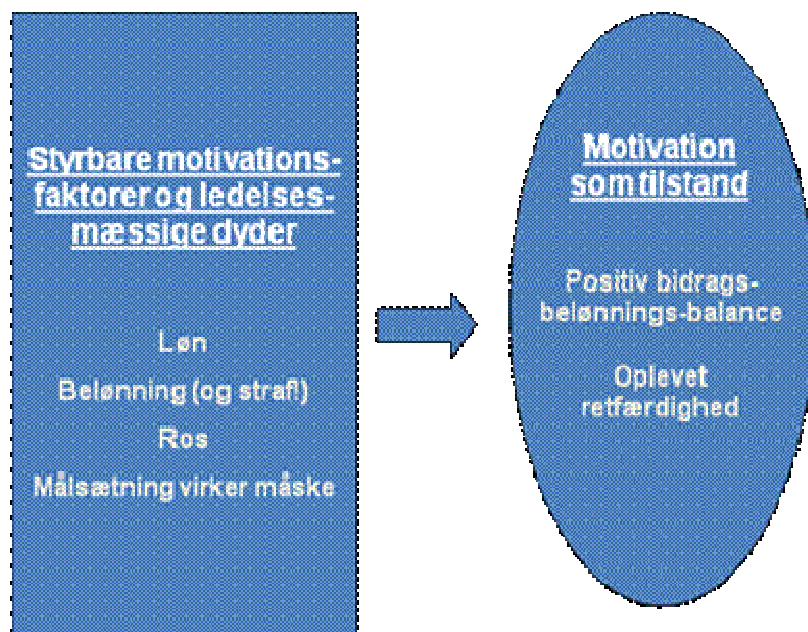
Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



ved at forholde sig passivt til målsætningen, melde sig syg eller finde på undskyldninger for, hvorfor målsætningen ikke bør gælde lige netop ham etc.

Den måske vigtigste ledelsesstrategi over for lønmodtageren ligger dog i rekrutteringen til organisationen. Som det vil fremgå nedenfor, udgør lønmodtageren et væsentligt problem, som bedst løses ved at sørge for ikke at rekruttere den del af de højt specialiserede kreative medarbejdere, som er lønmodtagere af natur.

Dermed ser lønmodtagerens motivationsmodel således ud:



*Lønmodtagerens motivationsmodel*

## Den dynamiske arketype

Det er værd at pointere, at arketyperne ikke er statiske. Medarbejdere kan sagtens rykke rundt i de forskellige kategorier, men der vil som regel altid være én kategori, som bedst beskriver den højt specialiserede kreative medarbejders motivationsprofil. Ens natur og ens grundlæggende motivationsprofil ændrer sig som regel ikke, men der kan være situationer, hvor en medarbejder, som af natur har primadonnaens motivationsprofil, udviser en adfærd, der ligner én af de tre andre arketyper.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



Det er dog vigtigt at skelne imellem, om en medarbejders rokeren rundt mellem kategorierne sker bevidst og med overlæg fra medarbejderens side, eller om det sker ubevidst og ufrivilligt og som en reaktion på nogle forhold, som vedkommende ikke føler det muligt at kontrollere.

Det første er som regel uproblematisk. Det kan være en medarbejder, som deltager i krævende projekter og lever sin primadonna ud i den forbindelse, men som lader op ved deltagelse i mindre krævende projekter og i den sammenhæng opfører sig mere som en pragmatiker. Det kan også være omstændigheder i medarbejderens private liv, der betyder, at medarbejderen i en periode vælger at forholde sig mere pragmatisk til arbejdet. Medarbejdere, der er primadonnaer af natur, og som laver sådanne bevidste skift mellem kategorierne, vil næsten uden undtagelse svinge mellem at agere som primadonna og at agere som pragmatiker. Primadonnaen regredierer aldrig til at være præstations-tripper – de to typer har vidt forskelligt DNA. Det ligger ikke til primadonnaens natur at agere som lønmodtager – vedkommende vil føle, at der sælges ud af de allerhelligste værdier, og at man svigter sit kald og sit moralkodeks – og derfor er det ikke en kategori, man frivilligt placerer sig i.

Det andet – hvor medarbejderen ufrivilligt og ofte ubevidst rokerer rundt mellem arketyperne – er langt mere problematisk. Her har forskellen på natur og adfærd primært én årsag, nemlig *frustrationsregression*. Frustrationsregression er et kendt begreb inden for motivationsteorien, og det dækker kort sagt over, at hvis en medarbejder ikke har udsigt til at få dækket et behov på et givent niveau, så regredierer medarbejderen og begynder at fokusere på behov på lavereliggende niveauer. Dvs. at en medarbejder, der er primadonna af natur, i visse situationer kan regrediere og f.eks. begynde at agere som pragmatiker eller lønmodtager – og pludselig ukarakteristisk fokusere overdrevent på et løntillæg, størrelsen på skrivebordet, kantinens åbningstider eller andre ting, som næppe er det mest afgørende for medarbejderens motivation.

Det er værd at pointere, at der ikke findes mange, der er lønmodtagere af natur inden for gruppen af højtspecialiserede kreative medarbejdere. Dertil er vejen gennem studier etc. for lang og besværlig, og selve arbejdet er også for krævende. Der er nogle enkelte, som måske er begavet med et særligt talent eller en særlig begavelse, som ikke behøver at yde ret meget for at klare sig i arbejdet, men det vil være et fåtal. Derfor vil langt de fleste højtspecialiserede kreative medarbejdere, der opfører sig som lønmodtagere, være regredieret fra en af de tre andre arketyper.

## Væsentlige ledelseskompeter

Udover de elementer, der er nævnt under ledelsesstrategierne for hver enkelt arketype, er der tre overordnede ledelseskompeter, som er værd at nævne:

For det første er det en helt afgørende ledelseskompeter at kunne "diagnosticere" medarbejderne korrekt og kunne skelne imellem, hvad en medarbejder er af natur, og hvad en medarbejder evt. er

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



regredieret til. Og vigtigst af alt: Medarbejderen skal altid ledes som det, de er af natur – ikke som det, de er regredieret til. Det er det eneste, der kan bringe motivationen tilbage. Står man over for en regredieret medarbejder, er det afgørende, at man som leder ikke straks forsøger at dække de behov, som medarbejderen udtrykker, men forstår, at der er tale om frustrationer, som projiceres andre steder hen, og at problemet er, at et højereliggende behov ikke er dækket. Hvis lederen forsøger at dække de udtrykte, projicerede behov, vil det som regel blot føre til endnu større frustration.

For det andet er det væsentligt, at lederen formår at bygge en kultur op, der giver plads til primadonnaerne. Primadonnaerne er kort og godt uundværlige i en organisation, hvor eksistensberettigelsen er bygget op omkring den højtspecialiserede kreative medarbejder. Det ville skabe gevaldige problemer, hvis alle medarbejdere var primadonnaer, og de 3 P'er har hver deres berettigelse og væsentlige funktion i en sådan organisation, som det vil føre for vidt at komme ind på her. Men ofte er det lønmodtageren – den medarbejdertype, der bedst kan undværes – som sætter dagsordenen for kulturen i organisationen. Det sker både fordi, det som regel er dem, der kræver mest af lederens tid og opmærksomhed, og fordi overenskomster og lignende aftaler i høj grad er bygget op omkring lønmodtagerværdier og derfor kan fungere som et magtfuldt redskab i hænderne på en lønmodtager. Det betyder, at ledere ofte bruger for lidt tid på lederskabet af de tre P'er og ikke mindst på lederskabet af primadonnaer. Mange ledere har en opfattelse af, at primadonnaer leder sig selv, men i virkeligheden er det den arketype, der har det største ledelsesbehov. Derfor er det nødvendigt, at lederen aktivt bygger en modkultur til lønmodtagerkulturen op, som er baseret på primadonnaens værdier.

For det tredje rejser der sig et naturligt spørgsmål om, hvordan man forener ledelsesstrategierne i forhold til de fire arketyper. Det findes der ikke noget enkelt svar på, men en del af løsningen ligger i at basere lederskabet på en primadonna-ledelsesstrategi. De to andre P'er – præstations-tripperen og pragmatikeren – tager ikke skade af at blive ledet som primadonnaer. Præstations-tripperen vil som regel være indifferent over for en primadonna-ledelsesstrategi. Pragmatikeren har som nævnt en rem af primadonnaens hud og vil derfor som regel reagere positivt på at blive ledet som primadonna, forudsat at pragmatikeren får rum til ikke at være primadonna. Derudover er det naturligvis vigtigt, at lederen tager hånd om de elementer, der er særegne for præstations-tripperen og pragmatikeren. Lønmodtageren derimod vil som regel reagere negativt på at blive ledet som primadonna. Det gælder dog kun de medarbejdere, der er lønmodtagere af natur, og som nævnt er det et fåtal. Den leder, der pleaser de brokkende lønmodtagere, vil hurtigt opdage, at det fører til frustrationsregression blandt de øvrige arketyper, så lederen har i virkeligheden kun tre muligheder, som fint lader sig kombinere: At ignorere lønmodtagernes brokkeri og at bygge en primadonnakultur op, der bliver så stærk, at effekten af lønmodtagernes negative adfærd mindskes.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).





To ting burde stå klart: I lederskabet af højt specialiserede kreative medarbejdere slår de traditionelle ledelsesværktøjer ikke til, og en del af dem har en direkte demotiverende effekt på medarbejderne. Dette sætter sine spor i organisationens samlede performance. Samtidig er det klart, at lederskabet af højt specialiserede kreative medarbejdere er en kompleks ledelsesopgave, som kræver en leder, der sætter mod, autenticitet, integritet, generøsitet og frem for alt konstant refleksion over lederskabet højest på den ledelsesmæssige dagsorden.

---

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



## Kort om Helle Hedegaard Hein

- Cand.merc. og ph.d.
- Seniorforsker ved Copenhagen Business School.
- Har i en lang årrække forsket i ledelse af fagprofessionelle, herunder i forskellige ledelsesproblematikker i sygehusvæsenet. Er p.t. projektleder på et projekt om ledelse af højt specialiserede, kreative medarbejdere – et projekt, der i næsten 3 år har været forankret på Det Kongelige Teater. Udviklingen af ny motivations- og ledelsesteori er baseret på intensive feltstudier på Det Kongelige Teater: Mere end 30 forskellige produktioner inden for opera, ballet og skuespil er blevet observeret – spændende fra de første prøver og frem til premiere og videre ind i spilleperioden. Derudover er en lang række møder blevet observeret, og mere end 100 medarbejdere er blevet interviewet.
- Foredragsholder og forfatter. Har blandt andet været medredaktør på og bidragsyder til bogen ”De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede.” Er forfatter til bogen ”Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse”, som udkommer på Hans Reitzels Forlag i foråret 2009.

## Referencer

Mihaly Csikszentmihalyi: Flow – The Psychology of Optimal Experience. Harper Perennial, 1991.

Mihaly Csikszentmihalyi: Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention. HarperPerennial, 1997.

Robert E. Franken: Human Motivation. Thomson Learning, 2002.

Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi & William Damon: Good Work. When Excellence and Ethics Meet. Basic Books, 2001.

Helle Hedegaard Hein & Bøje Larsen (red.): De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2007.

Helle Hedegaard Hein: Ledelse af primadonnaer – myter og fakta. Ledelse i Dag, nr. 2, 2008.

Helle Hedegaard Hein: Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse. Udkommer på Hans Reitzels Forlag i foråret 2009.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).



Henry Mintzberg: Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. Harvard Business Review, November-December, 1998. NB: Findes i dansk version under titlen "Det lukkede lederskab: Om at lede professionelle mennesker" i Ledelse i Dag nr. 34, sommer 1999.

## Eksterne link

- Helle Hedegaard Heins hjemmeside på CBS  
[http://www.cbs.dk/forskning\\_viden/institutter\\_centre/institutter/lpf/menu/medarbejdere/menu/videnskabelige\\_medarbejdere/videnskabelige\\_medarbejdere/post\\_doc/helle\\_hedegaard\\_hein](http://www.cbs.dk/forskning_viden/institutter_centre/institutter/lpf/menu/medarbejdere/menu/videnskabelige_medarbejdere/videnskabelige_medarbejdere/post_doc/helle_hedegaard_hein)
- "De nye professionelle", bog af Helle Hedegaard Hein, 2007 <http://www.djoef-forlag.dk/vare/8757415595>

<sup>[1]</sup> Se f.eks. Franken, 2002.

<sup>[2]</sup> Da der ofte opstår misforståelser omkring præstations-tripperen, har jeg valgt at indsætte en bindestreg. Der er altså ikke tale om en præstations-stripper!

<sup>[3]</sup> Der er mange lighedspunkter mellem primadonnaen og det, som Maslow, en af de største klassiske motivationsteoretikere, kaldte for selv-aktualiserende mennesker. Maslow sagde selv om de selv-aktualiserende mennesker, at "they seem almost like a different breed of human beings". For mere om Maslow og selv-aktualiserende mennesker henvises til Hein, 2009.

<sup>[4]</sup> Flow-begrebet er udviklet af den ungarske-amerikanske psykolog Mihaly Csikszentmihalyi og er blevet et centralt begreb inden for den positive psykologi. Se f.eks. Csikszentmihalyi, 1991 og 1997.

<sup>[5]</sup> Begrebet er introduceret af tre amerikanske forskere, der har påvist, at medlemmer af en profession er glædest, når der er authentic alignment. Man kan læse mere om begrebet i Gardner et al., 2001.

<sup>[6]</sup> Som det fremgår, adskiller primadonnaens motivationsmodel sig fra den grundlæggende motivationsmodel, som bruges til at beskrive de tre øvrige arketyper motivationsprofil. At der for primadonnaens vedkommende lægges en ekstra dimension ind i motivationsmodellen i form af de eksistentielle motivationsfaktorer, understreger hvor speciel en medarbejdertype, primadonnaen er. For en nærmere beskrivelse af primadonnaens motivationsmodel henvises til Hein, 2008 og Hein, 2009.

Tilmeld dig det gratis nyhedsbrev Nyt fra Ledelseidag.dk på forsiden af [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk).