

Er du

PRIMADONNA, PRÆSTATIONSTRIPPER eller PRAGMATIKER?

Via forskning i højt specialiserede medarbejdere i den private og offentlige sektor har Helle Hedegaard Hein udviklet en model med arketyper: Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren. De har forskellige motivationsprofiler og drivkræfter. Du finder din egen arketyperatur ved at tænke tilbage på den bedste arbejdsdag eller -periode, du har haft: Hvornår fik du dit største kick? Og så tænke på, hvad der karakteriserede kick-følelsen, og hvad der bidrog til den. Sammenlign derpå din bedste arbejdsoplevelse med beskrivelsen af kicket hos de fire arketyper.



Kan du genkende dig selv i Lønmodtageren, Præstationstripperen, Primadonnaen eller Pragmatikeren? Eller måske i flere af typerne? Lær dem – og måske dig selv – bedre at kende på de følgende sider.



PRIMADONNAEN

Primadonnaen findes især i de klassiske fagprofessioner, som historisk set har været baseret på tanken om et kald. Hun er tiltrukket af kerneopgaver, men mange Primadonnaer havner også i stabsfunktioner, hvor deres kald er mere generelt, og de bare gerne vil gøre en forskel. Hun findes derfor også i mange administrative job, der ikke er typiske

primadonnaprofessioner. Eksempelvis lægesekretæren, der er bevidst om, at en hurtigt skrevet og fejlfri journal kan være med til at redde menneskeliv. Og en økonomi- eller indkøbsfunktion, som går op i at spare på indkøb for at frigøre ressourcer til udvikling. Arbejdet betragtes som et kald, og Primadonnaen føler en pligt til altid at stræbe efter den højeste standard inden for sit felt.

Hvis Primadonnaen bliver forhindret i at gøre en forskel og må slække på de høje standarder, vil hun føle, at hun sælger ud og ligefrem taber livsmening. I de situationer vil Primadonnaen reagere stærkt og tage kampen op – ofte en kamp, som omgivelserne ikke forstår vigtigheden af at kæmpe. Og det er her, Primadonnaen ofte bliver misforstået og stemplet som barnlig, hysterisk, forfænelig, egoцентриret og ledelsesresistent.

Formålet med arbejdet er at gøre en forskel. Primadonnaen har et eksistentielt forhold til sit arbejde. Hun betragter det som et kald, og har derfor ikke behov for at skelne skarpt mellem arbejde og privatliv for at undgå stress. Primadonnaen lever, mens hun arbejder, og hun oplever nogle af sine mest lykkelige og meningsfulde stunder på arbejdet. God faglighed for Primadonnaen er at opnå den højeste standard – og handlefriheden til at fravige fra standarden, når det giver mest mening.

Kick: Den følelse, Primadonnaen får, når det lykkes at udføre meningsfuldt arbejde

af høj standard, er så stærk en lykkefølelse, at det går langt ud over almindelig arbejdsglæde. Det handler om livsmening. Hvis Primadonnaen bliver fyret, kommer hun derfor også ud for en større livskrise end andre.

Styrke: En meget generøs, stræbsom og innovativ medarbejder, som giver meget af sig selv. Primadonnaen er uudværlig på arbejdspladser, hvis eksistensberettigelse knytter sig til en højere sag, eller hvor man stræber efter den højeste standard. Hun har en innovationskraft i en helt særlig grad og er tiltrukket af udviklingsopgaver.

Svaghed: Reagerer stærkt på lave ambitioner og mangel på mening og kan være en besværlig medarbejder, som har svært ved at gå på kompromis. Primadonnaer er sjældent gode til at sælge og præstere eller sætte ting i system og drift.

Anerkendelse: Primadonnaen bryder sig ikke om ros som en vurdering af hendes faglige indsats – slet ikke, når hun godt er klar over, at resultatet var under hendes faglige standard. Derimod har hun brug for feedback om, at hendes arbejde gjorde en forskel i en højere sags tjeneste. Selv kritisk feedback og endda en skideballe, sætter hun pris på, fordi man dermed tager hendes kompetencer og bidrag alvorligt. Eller blot et 'tak'. ■

PRÆSTATIONSTRIPPEREN

Opdeles i to typer: den Ekstroverte og den Introverte. De er begge meget ambitiøse, men den Ekstroverte har behov for at konkurrere med og blive set af omgivelserne, mens den Introverte konkurrerer med sig selv.

DEN EKSTROVERTE PRÆSTATIONSTRIPPER

Arbejdet betragtes som en konkurrence og en karriere, hvor der skal være fremgang, og derfor er ledelsesvejen stærkt tiltrækkende. Formålet med arbejdet er at præstere – i andres øjne. God faglighed handler ikke blot om at præstere godt, men at præstere bedre end de andre.

Kick: At præstere på et højt niveau og efterfølgende høste omgivelsernes anerkendelse som en af de bedste inden for sit fag giver en ekstrem lykkefølelse. Kickene skal være hyppige for at holde motivationen oppe.

Styrke: Den Ekstroverte Præstationstripper er ekstremt målfokuseret og et konkurrencemenneske med stærkt fokus på at skabe store resultater.

Svaghed: Bidrager ikke til megen fornyelse og kan ikke 'tænke ud af boksen'. Kan opfattes som stærkt selvpromoverende.

Anerkendelse: Den Ekstroverte Præstationstripper har behov for at blive set. Hvis anerkendelsen fra leder og kolleger udebliver, føler han sig snydt for et kick og går på jagt efter

erstatningskick ved at benytte enhver lejlighed til at gøre tydeligt opmærksom på sine egne præstationer til møder og samtaler eller fx ved at hænge diplomer op som symbol.

DEN INTROVERTE PRÆSTATIONSTRIPPER

Arbejdet betragtes som en søgen, og udviklingsopgaver er tiltrækkende. Arketypen findes især blandt it-medarbejdere, ingeniører og forskere. Formålet med arbejdet er at præstere i en konkurrence med sig selv. God faglighed er at fordybe sig i at finde løsningen på fagligt komplekse problemstillinger – gerne opgaver der kræver, at man træder ud af sin komfortzone og tænker ud af boksen for at finde løsningen. Sværhedsgraden skal være stigende, så der sker udvikling.

Kick: At præstere på et højt niveau og knække en faglig nød af høj sværhedsgrad, men der ligger også stor nydelse – såkaldte minikick – i selve processen med at løse komplekse arbejdsopgaver.

Styrke: Den Introverte Præstationstripper elsker at fordybe sig, lære nyt, søge viden, analysere og se mønstre. Fordybelsen er ofte så stor, at han arbejder i meget lange stræk. Han har kreativ kapacitet til at finde løsninger på komplekse problemstillinger.

Svaghed: Den Introverte Præstationstripper kan i en krævende arbejdsproces lukke sig inde i sig selv, være småirriteret og kort



for hovedet. Han har brug for at kunne arbejde uforstyrret uden afbrydelser, møder og pludselige ændringer samt mulighed for at arbejde alene eller to og to – i stedet for at indgå i store og tidskrævende teamsamarbejder. Og han har en tendens til at kaste al sin kærlighed på selvvalgte hobbyprojekter og glemme det, han er ansat til at lave.

Anerkendelse: Den Introverte Præstationstripper har brug for, at præstationen og resultatet af hans hovedbrud bliver set samt anerkendelse for, om det løser et problem. Men han reagerer negativt på faglig feedback fra en person, der ikke har en dyb professionel indsigt i fagområdet. ■

PRAGMATIKEREN

Pragmatikeren er den mest udbredte arketype i Danmark. Arbejdet betragtes slet og ret som et arbejde, og der skal være balance og adskillelse mellem arbejde og privatliv. Når Pragmatikeren har brugt energi på arbejdet, så skal batterierne lades op derhjemme. Pragmatikeren er ofte et meget socialt væsen, som knytter en stor del af sin arbejdsmæssige identitet og loyalitet til arbejdspladsen og kollegerne. Det er ofte Pragmatikeren, der bidrager til at skabe det sociale klister, der er afgørende for en effektiv og velfungerende arbejdsplads. Hun har brug for flere sociale pauser i løbet af en arbejdsdag, fx korte kaffepauser med

kollegerne, hvor hun henter sin energi, ligesom hun er glad for møder. Formålet med arbejdet er at udføre et godt stykke arbejde, og hun er en god, loyal og samvittighedsfuld medarbejder med et stort behov for at strukturere og sætte ting i system. Pragmatikeren er en medarbejder med høj faglig stolthed. Hun er opgavefokuseret og ønsker at udføre arbejdet så korrekt og ordentligt som muligt. Pragmatikeren har brug for en form for 'normalmeter', som hun kan måle sin egen indsats op imod, og som er baseret på standarder, vejledninger, beskrivelser og succeskriterier for, hvordan arbejdet skal udføres, og hvad god faglighed er.

Kick: Pragmatikerens stærkeste drivkraft er en grundlæggende følelse af tilfredsstillelse, der kommer af at udføre et godt stykke arbejde. Men det er lige så vigtigt, at balancen mellem arbejdet og privatlivet fungerer godt. Pragmatikeren kan også få minikick i løbet af arbejdsdagen, når der løftes i flok med kollegerne, og der er god stemning på arbejdspladsen. Pragmatikeren søger derfor ofte jobs, hvor hun løser opgaver i fællesskab med andre, eller hvor hun er omgivet af og har kontakt med mange kolleger.

Styrke: Pragmatikeren er driftssikker, god til at tænke inden for boksen og sætte ting

i system. Hun foretrækker rettesnore, vejledninger og procesbeskrivelser, og findes de ikke, sørger hun for, at de udarbejdes. Oplever Pragmatikeren en fejl gentage sig hyppigt, vil hun være den første til at udarbejde en procedure for, hvordan fejl kan undgås, eller hvordan arbejdsopgaver kan effektiviseres. Dermed giver hun et væsentligt bidrag til arbejdspladsen, fordi hun er med til at systematisere, fejlminimere og effektivisere.

Svaghed: Pragmatikeren er lokket af at befinde sig på kanten af komfortzonen, men går nemt ned med stress af det, fordi hun

i virkeligheden ikke bryder sig om at være der. Hun har brug for skarp adskillelse mellem arbejde og fritid for ikke at blive stresset. Og hun er følsom over for konflikter blandt kollegerne på arbejdspladsen.

Anerkendelse: Pragmatikeren har brug for anerkendelse i form af feedback på opgaven, så hun kan kalibrere, om hendes arbejde lever op til forventningerne, og om det kan betragtes som god faglighed. ■





LØNMODTAGEREN

Lønmodtageren er ikke en arketype, man er af natur, men noget, man som Primadonna, Præstationstripper eller Pragmatiker opfører sig som – enten af eget valg, fordi man får sine kick i fritiden, men oftest som følge af demotivation og frustration over ikke at kunne udleve sin arketypenatur og få sine kick. Arbejdet betragtes som en straf, der skal udstås, for at han kan have det godt i fritiden. Formålet med arbejdet er at maksimere nettoudbytte. Lønmodtageren er som regel meget fokuseret på sin personlige bidrag-belønnings-balance og ønsker at øge belønningen for at gå på arbejde (typisk målt i kroner og øre) så meget som muligt, samtidig med at han bidrager med så lidt som muligt for at reservere energi til fritiden. Det betyder ikke, at Lønmodtageren slet ikke er indstillet på at lave noget på arbejdet, men fokus er på at gøre det, der skal gøres, og ikke mere end det. Når Lønmodtageren går hjem fra arbejde, er det privatlivet og fritiden, der tæller, og Lønmodtageren kobler derfor fuldstændig af fra arbejdet.

Kick: Lønmodtageren går på arbejde for at tjene penge og får i nogle tilfælde et kick af at øge den økonomiske belønning. Men det giver hverken arbejdsglæde eller motivation. Han får sit kick typisk som Primadonna eller Præstationstripper i fritiden fx ved sport, kunst eller frivilligt arbejde.

Styrke: Lønmodtageren er i virkeligheden ofte en af de tre andre arketyper og kan vende tilbage dertil med den rette motivation, anerkendelse og kick-oplevelser.

Svaghed: Suger energi ud af sine kolleger. Kan smitte med sine frustrationer og tvinge standarden ned, så det gør det svært for de andre arketyper at få deres kick. Skyder nye idéer og projekter ned under henvisning til, at 'det har vi prøvet før, og det virkede heller ikke dengang' eller 'det er fint nok, men der er bare nogle regler, vi bliver nødt til at følge'.

Anerkendelse: Lønmodtageren går højt op i belønning for sin indsats og bliver motiveret af løn, bonus, afspadsering og større fleksibilitet i arbejdet. ■

UDEN KICK BLIVER MAN SYG, SUR ELLER STRESSET

Alle har brug for et kick på jobbet for at føle arbejdsglæde og lyst til at gøre en ekstra indsats, siger Helle Hedegaard Hein, som forsker i motivation, ledelse og kreativitet. Kicket er forskelligt for de fire arketyper, som er beskrevet på de foregående sider. Det samme er reaktionerne, når kicket udebliver.

Kender du det: En af dine kolleger, som egentlig både er dygtig og skarp, og som engang var enormt dedikeret, går konstant rundt mellem kontorerne og kvælerer? Han brokker sig over alt fra arbejdsopgaver til størrelsen på sit skrivebord og er så fokuseret på frugtordningen, at man skulle tro, at udsigten til et stykke gratis frugt om dagen er den primære årsag til, at han står op om morgenen og går på arbejde.

Som forsker og konsulent har Helle Hedegaard Hein mødt mange af den type såkaldte 'frustrationsregredierede' medarbejdere – mennesker, som i alt for lang tid ikke har fået et kick af at udføre deres arbejde i form af arbejdsglæde eller måske endda lykkefølelse og livsmening. Derfor går de rundt i dyb frustration, skuffelse, vrede, foragt, ulykkelighed, træthed, resignation, ligegyldighed, udmattelse og – i grelle tilfælde – depression.



Eksperten

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 både i den private og offentlige sektor. Især motivation, ledelse, kreativitet og talentudvikling er omdrejningspunkterne. Hun holder ofte foredrag og er tilknyttet CBS som ekstern lektor.

hellehein.dk
primadonnaledelse.dk

»Frustrationsregredierede medarbejdere vil ofte blive betragtet som besværlige og urimelige af deres ledere og kolleger, og de bliver stemplet som brokkehoveder, der aldrig bliver tilfredse,« fortæller Helle Hedegaard Hein og kalder det en almindelig misforståelse.

Den demotiverede arketype

Det handler simpelthen om, at uden kick bliver man syg, sur eller stresset. Man risikerer at ende som den demotiverede arketype, Lønmodtageren, der udelukkende går på arbejde for at lave så lidt som muligt og få så meget som muligt for det, mens han lever sit liv i fritiden. Så det er vigtigt at gå efter sit kick på jobbet, understreger Helle Hedegaard Hein.

Primadonnaen får et kick, som minder om lykke og livsmening, af høje standarder og opgaver i en højere sags tjeneste. Præstationstripperen får sit kick af at præstere på et højt niveau og høste anerkendelse, hvis han er ekstrovert, eller løse en svær problemstilling, hvis han er introvert. Pragmatikerens kick er en grundlæggende tilfredshedsfølelse ved at udføre et godt stykke (rutine)arbejde og have balance mellem job og fritid.

»Af de mange højt specialiserede medarbejdere, jeg har talt med igennem min forskning, har ikke én vist sig at være Lønmodtager af natur. Til gengæld er der flere, der – når de er blevet bedt om at beskrive deres bedste arbejdsdage og største kick – tydeligvis har vist sig at tilhøre en af de tre P'er af natur, men har opført sig

som Lønmodtagere,« forklarer Helle Hedegaard Hein om den triste konsekvens af udeblevne kick.

Kick og konflikter

Kicket kan også føre til misforståelser og voldsomme konflikter i en personalegruppe. For eksempel bliver den Ekstroverte Præstationstripper, som er meget målfokuseret og et voldsomt konkurrencemenneske, ofte misforstået som selvpromoverende af de andre arketyper. Her er det vigtigt at holde fokus på, hvad den Ekstroverte Præstationstripper bidrager med, hvilket er ikke så lidt, fordi hans drivkraft er stor. Helle Hedegaard Hein beskriver hans behov for at gøre opmærksom på sine præstationer som 'en serviceoplysning til omgivelserne', fordi deres reaktion er nødvendig for, at han kan få sit kick.

»Især Primadonnaen synes, at den Ekstroverte Præstationstripper er primitiv. Og omvendt synes den Ekstroverte Præstationstripper, at Primadonnaen er lidt hellig. De to er næsten den værste tænkelige kombination, siger arketypeforskeren og understreger, at samarbejde mellem arketyper kræver stor rummelighed og accept af, at alle bidrager med noget unikt.«

For eksempel vil et team, der kun består af Primadonnaer ofte lide en krank skæbne, da deres fokus på den højere sag og standard ofte gør dem til perfektionister med konsekvens for deadline og budget. Primadonnaen kan ikke sætte ting i system og i drift i modsætning til

Pragmatikeren. Primadonnaen fungerer mægtig godt sammen med Introverte Præstationstrippere, som tilfører kreativ og innovativ kraft i et team.

Tal om motivation og arketyper

»Problemerne opstår især i de situationer, hvor arketyper bliver uenige om, hvor meget et team skal investere i et projekt, og Primadonnaen vil blive frustreret over, at andre synes, det er vigtigere at hente børn eller komme til gymnastik, når nu noget brænder på. Hun synes, det er usejrøst, og der kan godt opstå en arrogance fx over for Pragmatikeren, der insisterer på at gå hjem til tiden,« forklarer Helle Hedegaard Hein og tilføjer, at noget, som virkelig kan tirre en Primadonna er, hvis en Pragmatiker siger: 'Gå nu hjem, det er bare et arbejde'.

»Primadonnaen forstår ikke, at folk bare betragter det som et arbejde. Konflikterne opstår især der, hvor det handler om at fastlægge niveauet. Derfor kan det være en god idé at tale om motivation og få en fælles bevidsthed om, at arketyper er drevet af noget forskelligt. Alle bidrager med noget unikt, og vi har brug for hinanden. Det handler om at gøre plads i stedet for at blive irriterede på hinanden. I bestræbelser på at få sit kick, kan man nemlig komme til at stå i vejen for sin kollega. Men hvis man bruger arketyperne på arbejdspladsen, bliver det nemmere at sige: 'Hey, din Pragmatiker står sindssygt meget i vejen for mit Præstationstripperkick. Er du ikke sød at flytte dig?'« ■

Julefrokost hos ernæringseksperterne

Kostråd må vige for flæskesteg

Med ti officielle kostråd skulle man mene, at Fødevarestyrelsens 400 medarbejdere i Glostrup kaster sig over salat, grøntsager og mager pålæg, når de holder julefrokost. Men...

Skru op for indtaget af fisk, spis mad med mindre salt, hold igen med smør og fede oste og spis højst et halvt kilo tilberedt kød om ugen. Sådan lyder nogle af de ti nye kostråd, Fødevarestyrelsen præsenterede i september. Men hvad står der egentlig på bordet, når ernæringseksperter, kontrollanter, HK'ere og alle de andre 400 ansatte i hovedkvarteret i Glostrup sætter sig til bords til årets julefrokost?

Spørgsmålet er så alvorligt, at pressemedarbejder Erik Jepsen vælger selv at svare.

»Vi lægger stort set kostrådene til side og går all in med en klassisk julefrokost



med flæskesteg, rødkål og hele balladen. Måske hænger det sammen med, at de nyansatte er med til at plantlægge julefrokosten, og de kan ikke kostrådene på fingrene – endnu.«

Der bliver dog lagt vægt på, at der kommer ekstra meget fisk på bordet, så der er både sild, fiskefilet og lakselasagne.

»Vores kok har Danmarks farligste job til hverdag, men det er til julefrokosten, han for alvor bliver presset, for der skal nok være nogle af ernæringsentusiastene, som finder noget på menuen, som de godt kunne tænke sig anderledes.«

'Drik vand' hedder et af kostrådene. Det har næppe sin gang til ret mange julefrokoster og slet ikke i Fødevarestyrelsen.

»Vi har en vandautomat i lokalet, så vi kan drikke vand ad libitum.

Men hvis det går, som det plejer, så er køen til baren længere end til vandautomaten. Vi har nogle fantastiske julefrokoster,« siger Erik Jepsen.

Til gengæld lever julefrokosten op til rådet om at vælge fuldkorn.

»Der er masser af fuldkornsrugbrød til de lune retter. Man skal kun have 75 gram fuldkorn om dagen, og det kan vi sagtens få. Vi kan også spise varieret – både små og store frikadeller. Det er så op til den enkeltes moral og viljestyrke ikke at spise for meget.«

Bliver der holdt øje med, hvad I spiser?

»Ha, ha. Nej, vi har ikke en særlig forpligtelse til at følge kostrådene, hverken til hverdag eller fest. Personligt holder jeg dog igen med saltbøssen, hvis jeg sidder sammen med ernæringseksperterne i kantinen, men til julefrokosten giver vi den gas i Fødevarestyrelsen og slår håret ud.« ■

TEKST HENRIK STANEK | ILLUSTRATION LILSTRÅ

HK STAT BLADET

► Din genvej til et godt arbejdsliv

10|29|11|2013

Mindfulness
Bliv effektiv & fredfyldt

PROFESSIONEL PÅKLÆDNING

Uffe Buchard kommenterer 5 statsansattes kontortøj

MIT ARBEJDSLIV

Museumsvagt

JOBSAMTALER

Ældre sorteres fra

TYPER

Er du primadonna,
præstationstripper
eller pragmatiker?

Kontorelev sender naturfans på

MODERNE SKATTEJAGT

Ara har fundet en ny metode til at sprede budskaber fra staten til borgere: Informationen er gemt i en såkaldt cache i naturen, hvor den findes af geocachere – eventyrlystne orienteringsløbere med GPS.

