



## LOCKOUTENS KONSEKVENSER

Af Mikkel Hvid · mhv@frieskoler.dk

# FORSKER: Hold fast i skolens primadonnaer

Mange skoleledere ryster på hovedet over de lærere, der opfører sig som primadonnaer. Men de bør i stedet ryste i bukserne af frygt for, at lærerne holder op med at være primadonnaer, mener ledelsesforsker Helle Hein

*Helle Hein, fortæl os lige: Hvad er en primadonna?*

»I min begrebsverden er primadonnaen en højt specialiseret, kreativ medarbejder. Men det er også en af dem, man ofte taler nedsættende om på ledelsesgangen. En af de medarbejdere, der opfattes om egocentreret, selvoptaget og ledelsesresistent. Min pointe er, at primadonnaen ikke er egocentreret. Tværtimod. Primadonnaerne mener, at de med deres arbejde bidrager til en højere sag. De opfatter arbejdet som et kald, men hvis de tvinges til at gå på kompromis med deres værdier og kvaliteten i deres arbejde, reagerer de på en måde, som af ledelsen opfattes som krukke og barnlig og egocentreret. Men i virkeligheden kæmper de bare for deres sag og for deres ret til at udføre

et meningsfuldt arbejde af med høj kvalitet. Primadonnaerne er fejlstemplede. Lederne misforstår dem«.

*Er der mange primadonnaer blandt lærerne?*

»Ja, sindssygt mange. Lærerarbejdet er jo en profession, som i høj grad baseres på en højere sag. Folk vælger lærerjobbet, fordi de tiltrækkes af den højere sag. De vil i den grad gøre en forskel«.

*Hvordan er primadonnaerne som medarbejdere og ansatte?*

»Hvis primadonnaerne får lov til at arbejde på en måde, som giver mening for dem, så er de den billigste og mest fleksible arbejdskraft, du kan finde. Primadonnaerne skelner ikke mellem arbejde og fritid, for de knytter så



**Helle Hein er 43 år, cand.merc., ph.d. og ledelsesforsker på Copenhagen Business School. I foråret udgav hun bogen "Primadonnaledelse - når arbejdet er et kald". Bogen bygger på de erfaringer, Helle Hein fik af fire års feltarbejde på Det Kongelige Teater.**

**Helle Hein blev offentlig kendt, da pressen i slutningen 2012 fik fingre i den konsulentrapport, hun skrev for Den Kongelige Ballet. Rapporten beskrev elendige arbejds- og ledelsesforhold for ballettens primadonnaer.**

Foto Privat

meget personlig identitet til jobbet, at de bliver et med det. Dermed ikke sagt, at primadonnaerne ikke kan trække en grænse og stresse af – det kan mange af dem godt – men de er tæt forbundet til deres job.

Det betyder også, at primadonnaerne er meget energiske og generøse med sig selv og deres tid. Og innovative. Blandt dem finder du de mest innovative medarbejdere, for en primadonna betaler gerne den pris, det koster, at finde nye og bedre måder at arbejde på. Så længe arbejdet er meningsfuldt for dem, og så længe det kan leve op til deres høje kvalitetskrav«.

*Hvad sker der så, hvis primadonnaerne ikke får mulighed for at arbejde meningsfuldt?*

»Så bliver de virkelig en pestilens. Så regredierer de til lønmodtagere«.

*Regredierer? Mener du, at de går i barn-dom?*

»Sådan opleves det faktisk nogle gange. Og sådan oplever primadonnaerne det selv. Når de regredierer til lønmodtagere og begynder at brokke sig, så kan de ikke kende sig selv igen. De oplever,

at de taler og opfører sig som trodsige 5-årige, og de har det skidt med det. De kan bare ikke lade være.

Men det er faktisk ikke det, jeg i denne sammenhæng tænker på, når jeg siger, at primadonnaerne regredierer til lønmodtagere. Jeg mener, at de regredierer til et lavere niveau på behovspyramiden. For primadonnaerne er de værdier, den mening og identitet, som ligger i arbejdet, vigtig. Arbejdet tilfredsstiller behov, som ligger højt på behovspyramiden. Men når de forhindres i at udføre deres arbejde ordentligt, begynder de at tælle timer og den slags. De bliver meget nøjeregnende og nærtagne og ufleksible, og de bliver optaget af de lavere behovsniveau«.

*Hvorfor dog det?*

»Når arbejdet ikke længere giver mening eller har den kvalitet, som primadonnaerne mener, det bør have, oplever de, at de taber livsmening. De har et umættet behov, og de forsøger så at hente det, de har tabt, ind på en anden konto. De prøver at opveje tabet af mening med andre ting – bedre løn, bedre arbejdsforhold, retfærdighed. Pointen er bare, at det aldrig virker.

Primadonnaerne forbliver utilfreds-stillede, for et lavere behov kan ikke erstatte et højere. Derfor virker de sure og modvillige og egocentrerede. Så primadonnaerne er ikke en pestilens på arbejdspladsen. Men de kan blive det. Og når de bliver det, så er de virkelig en pestilens«.

*Og du mener, at der er en stor risiko for, at de mange primadonnaer, der arbejder rundt omkring på skolerne, i den kommende tid muterer og bliver lønmodtagere?*

»Ja. Jeg frygter en kollektiv behovsregression blandt lærerne«.

*Hvorfor dog den frygt?*

»Fordi lærerne – især med forårets konflikt – blev tromlet i en grad, så det er svært for dem at se deres arbejde som meningsfuldt. Lærerne blev mødt med så megen mistillid og så megen modvilje, at det må få konsekvenser. Og kravene om fuld tilstedeværelse og fuld ledelsesret gør det svært for lærerne at tro, at arbejdet i fremtiden kan leve op til deres høje kvalitetskrav. Så – ja – jeg frygter en kollektiv regression blandt lærerne«.

- *Hvad kan man gøre for at undgå det?*  
»Hvis vi fortsat skal have lærere, der brænder for deres job, hviler der en kæmpeopgave på skuldrene af tre parter: lederne, lærerne selv og fagforening«.

#### *Hvad kan lederne gøre?*

»Lederne skal først og fremmest holde op med at være talende regnemaskiner. I stedet for at fokusere på tal og bundlinjer, skal de i mødet med lærerne lægge vægt på sagen og visionen. Lederne skal hjælpe lærerne med at se, at de stadig kan udføre et stort og meget meningsfuldt arbejde. Lederne skal i mødet med lærerne flytte fokus fra administrativ ledelse til pædagogisk ledelse.

For det andet skal lederne være fleksible. Lad være med at opstille alt for stramme regler for, hvad lærerne skal og hvordan. Giv dem frihed til at nå målene på deres egen måde – vis dem tillid.

For det tredje skal lederne skærme lærerne for nøgletal og den slags. Det hører hjemme på kontoret, ikke på lærerværelset.

Og for det fjerde skal lederen gå i dialog med sine lærere. Reel dialog. Sig til lærerne: »Jeg ved godt, at betingelserne for lærerarbejdet er ændret, og at vi i fremtiden bliver nødt til at gøre noget anderledes end tidligere. Men hjælp mig med at udpege de områder, som vi ikke må ændre noget ved. Hjælp mig med at finde løsninger, så vi stadig kan nå den højeste kvalitet i jeres arbejde«. Hvis det er et oprigtigt ønske om dialog og samarbejde, som lederen udtrykker, vil de fleste primadonnaer gå ind i udviklingsarbejdet og bidrage konstruktivt«.

*Men lærerne har også et ansvar, siger du.*  
»Ja, kollegerne må hanke op i hinanden ved at understrege, at ikke alt er sort. Samtidig skal lærerne være meget opmærksomme på, at de ikke kommer til at skabe et fragmenteret og opdelt lærerværelse. Sagen er jo, at konflikten har alvorlige konsekvenser for prima-

## Hvilken lærertype er du?

### Primadonna

- arbejdet giver dig mening og er værdifuldt i sig selv. Du oplever, at du gennem dit arbejde bidrager til en værdifuld sag
- arbejdet er en vigtig del af din identitet. Du arbejder ikke bare som lærer, du er lærer
- du tænker ikke så meget over, om du arbejder eller har fri
- du brænder for dit arbejde, og du lægger vægt på, at dit arbejde har kvalitet

### Præstations-tripper

- det er vigtigt for dig, at du gør det godt. Du får et kick af at være god til dit arbejde – et stærkt, men kort kick.
- som præstations-tripper kan du enten være ekstrovert eller introvert. Hvis du er ekstrovert, er det vigtigt for dig, at andre bemærker, at du er dygtig. Så er du den konkurrenceprægede type, og du kan virke lidt selvhævdende og competitiver. Hvis du er introvert, er det afgørende, at du selv ved, at du gør det rigtig godt. Så er du nørd-typen.

### Pragmatiker

- du er en god og loyal medarbejder, men du har det bedst, når du får at vide, hvad du skal. Du vil rigtig gerne have en undervisningsplan og nogle aftaler, som du kan leve op til. Du har det svært, hvis du selv skal definere arbejdet
- du skelner skarpt mellem arbejde og fritid. Og når du har fri, så har du fri
- i fritiden og derhjemme tænker du ikke dig selv som en lærer.

### Lønmodtager

- du laver det, du skal. For dig er arbejdet et arbejde, og du skal have noget for det.
- du går meget op i din bidrags-/betalingsbalance. Hvis du oplever, at du bidrager med mere, end du får, oplever du det som uretfærdigt, og det giver du udtryk for.

*Om typerne: Ifølge Helle Hein er de tre første typer naturlige typer. Det er vores personlighed, som afgør, hvor vi er. Men den fjerde type – lønmodtageren – handler ikke om personlighed, men om adfærd. Og den er tillært. Ingen er født som lønmodtager – det er noget, vi lærer at være. ■*

donnaerne, og dem sidder der mange af på lærerværelserne, men der findes jo også pragmatikere og selvvalgte lønmodtagere, og for dem er det, der skete under konflikten, måske ikke så slemt. Så det er vigtigt, at lærerne forstår, at de reagerer forskelligt på den udvikling, som er i gang. Og det er vigtigt, at de accepterer, at andre har det på en anden måde end de selv.

Der er brug for, at alle bidrager, så det nytter ikke noget at en del af lærerværelset bliver gjort forkert«.

*Og fagforeningen – hvordan ser dens opgave ud?*

»Fagforeningens opgave er naturligvis

at kæmpe for lærernes arbejdsvilkår. Men i den kamp må fagforeningerne ikke bekræfte primadonnaernes opfattelse af, at der ikke er nogen kvalitet i lærerarbejdet. Fagforeningen skal derfor samtidig arbejde på en anden front: Den skal kæmpe for sagen. Den skal være med til at understrege, hvor vigtigt lærerarbejdet er, og hvor stor værdi lærernes arbejde har. Det skal fagforeningen bekræfte over for lærerne. Og den skal slås for det i offentligheden.

Så fagforeningen skal spille på to baner samtidig: Den skal arbejde for gode arbejdsvilkår for primadonnaerne. Og den skal styrke billedet af lærerne og deres arbejde«. ■