

# Skru langsomt op for flammen

**Ledere i stærke fagprofessionelle organisationer skal tænke i mangfoldighed og turde vise deres egen passion som leder**

/ Af Irene Brandt

»Hvis fagprofessionelle medarbejdere udsættes for dårlig ledelse, vil de ofte regrediere til 'lønmottager'-medarbejdere, som nok er den arketype, vi mindst ønsker at have på vores arbejdspladser. Hel-

digvis er der ikke mange fagprofessionelle, der af natur tilhører denne gruppe; men er vi ikke opmærksomme som ledere, risikerer vi alligevel at have mange af dem på arbejdspladsen,» siger Helle Hedegaard Hein. Hun er forskningsadjunkt ved CBS, hvor hun i en årrække har interesseret sig indgående for ledelse i stærke fagprofessionelle miljøer. Under vejs i jagten på det professionelle kald har hun været forbi Rigshospitalet og Det Kongelige Teater. Begge steder stødte hun på uventede situationer, som endte med, at hun ved at bruge antropologiske studier beskrev de fagprofessionelle

ved hjælp af fire arketyper. Særligt beskrivelsen af den ene arketype, Primadonnaerne, har siden gjort Helle Hedegaard Heins forskning kendt.

I managementlitteraturen er primadonnaer urimeligt krævende, egocentrerede, forfængelige, selvhøjtidelige, temperamentsfulde personer med storhedsvanvid, og de stiller urimelige krav til deres kollegaer, til deres arbejdsplads og til ledelsen. De har desuden ry for at være ledelsesresistente, da de ikke anerkender en formel autoritet men kun en leder, der udøves af en faglig overmand!

"Jeg satte mig for at redefi-

nere denne beskrivelse, for den passede ikke til de engagerede medarbejdere, jeg mødte i min forskning,» siger Helle Hedegaard Hein.

## Kaldet, der blev væk

»Du kan finde primadonnaer inden for alle fagprofessioner. Jeg havde en teori om, at en fagprofession kun har eksistensberettigelse, hvis den er baseret på et kald og den fagprofessionelles ønske om at gøre en forskel. Jeg forventede, at når jeg gik ind i en professionsdomineret organisation - som Det Kongelige Teater - derfor ville være mange primadonnaer. Dem fandt jeg bare ikke! Det var bare et arbejde, og de ansatte fandt det vigtigt at skelne mellem arbejde og fritid,« siger Helle Hedegaard Hein.

Efter det første års antropologiske studier havde Helle Hedegaard Hein defineret fire forskellige arketyper med vidt forskellige motivationsprofiler blandt de højt specialiserede, kreative professionelle. Hun kalder dem henholdsvis 'Primadonnaen', 'Præstations-tripperen', 'Pragmatikeren' og 'Lønmottageren'. Villigheden til at bringe ofre er størst hos primadonnaerne, derefter falder den gradvist gennem de tre andre typer for til sidst at være lille hos lønmottagerne.

## Skab plads til alle

Det er lederens ansvar, at arbejdspladsen kan rumme de tre gode arketyper: Primadonnaerne, Præstations-tripperne og Pragmatikerne, der hver især, hvis de mødes med ledelse, der motiverer dem,

### Primadonnaerne

Primadonnaerne er styret af et kald, som har drevet dem ind i faget, og ønsket om at gøre en forskel. De er styret af stærke værdier og idealer. Den udadrettede anerkendelse er ikke i sig selv motiverende for en primadonna, men den bruges til at give arbejdet mening, og de vurderer selv, hvornår standarden er nået.

Selve arbejdet er en primær kilde til tilfredshed og identitet. De kan godt holde fri; men de kan ikke lade deres private 'jeg' blive hjemme. De støjler, hvis de bliver bedt om at gå på kompromis med deres værdier og idealer.

Bed dem derfor aldrig om at skru ned for de faglige idealer, så de passer bedre til organisationens ressourcer og krav. Brug ikke managementlogik på dem - brug fag-logik i stedet.

### Præstations-tripperen

Denne type inddeles i to: den ekstroverte og den introverte.

Den ekstroverte præstations-tripper er styret af den udadvendte præstation, af anerkendelse og af karrieremæssig succes. De har ingen glæde af ros

fra en overordnet, som blive givet under fire øjne. Rosen har ingen værdi, hvis der ikke er andre, der hører den.

Den introverte præstations-tripper er derimod styret af den indadvendte præstation - at vise over for sig selv, at de kan. Det er den typiske nørd, som fordyber sig i det kreative arbejde.

### Pragmatikeren

Pragmatikeren har et lidenskabeligt forhold til deres arbejde. Pragmatikeren prioriterer og tænker derfor i work-life-balance. Arbejdet er ikke pragmatikerens primære kilde til identitet og tilfredshed.

Pragmatikeren deler professionens værdier, men er ikke villig til at bringe store ofre.

### Lønmottageren

Lønmottageren tænker i bidrags-belønnings-balance. Det betyder, at de hele tiden sørger for at holde sig lige over fyringsgrænsen. De har tillidsrepræsentantens nummer kodet ind som det første i deres mobiltelefon. Lønmottageren tilslutter sig kun professionens værdier, hvis det er til personlig fordel og uden omkostninger.

kan være gode, og nyttige medarbejdere i en organisation.

"På mange offentlige arbejdspladser, kan de dog være svære at finde i dag. I kølvandet på New Public Management-bølgen er de faglige værdier i de offentlige organisationer blevet erstattet af idealer som LEAN og kvalitetsstyring, som mange fagprofessionelle medarbejdere reagerer negativt på, hvilket resulterer i, at effektiviteten daler, hvorefter ledelsen tager yderligere tiltag i retning af mere effektivisering .... og så har vi den onde spiral," siger Helle Hedegaard Hein.

Resultatet er ineffektive organisationer, hvor dygtige medarbejdere har mistet motivation og ef-

terhånden regredierer fra at være engagerede arketyper til Lønmodtager-typen, som ingen organisation kan være tjent med at beskæftige.

"Det er både politikernes og ledernes ansvar, at stoppe denne udvikling. Politikerne skal sikre, at de afgørelser, de træffer, er tilstrækkeligt begrundet fagligt. Lederne skal sikre, at arbejdspladsen vision og mission tilgodeser de forskellige arketyperes motivation," siger Helle Hedegaard Hein.

Det er ikke lige meget, hvad der hænger på væggene i de offentlige kontorer. Arbejdsplaner og resultatskemaer motiverer ikke primadonnaerne, som til gengæld meget gerne har fokus på

den gode fortælling om arbejdspladsens succeser. Den ekstroverte præstationstripper går modsat sukkerkold, hvis hans resultater ikke fremhæves.

"Work-life-balance er ny energi til pragmatikerne; men du skal ikke introducere begrebet for en primadonna, for primadonnaen skelner ikke mellem arbejde og fritid," konstaterer Helle Hedegaard Hein. Løsningen kræver indlevelse fra de fagprofessionelle ledere, som skal vide at møde sine medarbejdere lige dér, hvor den enkeltes motivation findes.

### Pas på kompetencefælden

På Det Kongelige Teater stødt Helle Hedegaard Hein på fænomenet 'kompetencefælden'.

"På det tidspunkt, hvor jeg foretog mine studier på Det Kongelige Teater, var det lykkedes ledelsen at få afskaffet en lang række aftaler og overenskomster, som blokerede for teatrets effektivitet. Der var kommet styr på økonomien, og jeg har aldrig - hverken før eller siden - set en arbejdsplads, hvor medarbejderne på mindre end en time var i stand til at lave en effektiv konsekvensberegning på forskellige tiltag. De var blevet utroligt gode til management. Under vejs var fagligheden imidlertid blevet for lidt synlig for medarbejderne. En balletmester var ikke længere balletmester men afdelingsleder osv. Resultatet var tydeligt: De fagprofessionelle var i stort tal regredieret til lønmodtagere," fortæller Helle Hedegaard Hein og fortsætter:

"Det gik sådan, fordi de på ét område havde haft succes med management-tænkning, og derefter brugte samme tankegang til at løse problemer, hver gang de opstod. Det er en kompetencefælde. Man skal som leder være opmærksom på, at den metode, som er løsningen på ét problem ikke nødvendigvis er løsningen på alle problemer. I stedet skal man

fra gang til gang, finde den rigtige metode."

### Fortællinger er gode

Helle Hedegaard Hein har også et kvalificeret bud på kompetencer, som kan løse personaleproblemer bedre end managementtænkning.

"I dag er det desværre sjældent, at man ser offentlige arbejdspladser, som kan fortælle, hvad de er her for, og hvad de har skabt. Det er god ledelse at fortælle omverdenen, hvor gode vi er. Der er ikke mange offentlige ledere, der i dag holder visionære taler for medarbejderne. De er tilbageholdende med at vise deres egen passion; men er man leder for fagprofessionelle, skal man turde risikere sig selv og sin egen stilling," siger Helle Hedegaard Hein. Hun tilføjer:

"Men det er jo bare så udansk! Så det er nok en god idé at skrue langsomt op for flammen!"

Helle Hedegaard Hein konstaterer, at Danmark er et land, der opfostrer, tiltrækker og organiserer sig efter den pragmatiske arketype.

"Men ser vi på, hvilke lande og organisationer, der klarer sig bedst, så er det de steder, hvor man kan rumme alle de tre gode arketyper. Især er det tydeligt, at førstepladserne indtages af dem, der har plads til mange primadonnaer. Hvis vi i Danmark igen ønsker at blive banebrydende, skal vi derfor også blive langt bedre til at skabe plads til primadonnaerne og præstationstripperne. Ellers vil vi vedblive med at være middelmådige. Problemet er bare, at det er så sindssygt udansk!" siger Helle Hedegaard Hein og tilføjer:

"I virkeligheden er det et fundamentalt problem, at vi har indrettet vores samfund på et middelmådigt niveau, fordi denne danske middelmådighed vil være en hindring, som den visionære leder også skal kæmpe mod. Det ville være rart med højere til loftet og mere plads til at være elitær i Danmark."

### Hvem skal du ansætte?

Helle Hedegaard Hein er ikke i tvivl. De tre P-arketyper kan alle på ét eller andet plan bidrage positivt til din organisation:

- Primadonnaerne skal i hvert fald være på alle arbejdspladser, for uden en sag dør organisationen.
- Præstations-tripperne er også fine nok. Både de ekstroverte og de introverte har en profil, der gør, at de realiserer deres fulde potentiale. De bliver så gode, de kan blive. Du skal bare huske at rose de ekstroverte højt og tydeligt - jo oftere des bedre. De introverte laver du en præstationskontrakt med - og lader dem derefter passe sig selv.
- Pragmatikerne kan også bruges. De minder lidt om primadonnaerne, fordi de også bliver motiveret af udfordringer. De er bare ikke parate til at ofre lige så meget som primadonnaerne for at nå den emotionelle og psykiske til-

stand, som motivation også kan være.

- Lønmodtagerne vil jeg råde dig til at afskedige - jo før des bedre. De virker direkte demotiverende på deres kollegaer. Hvis du ikke kan slippe af med dem, så undlad i det mindste at bygge hele organisationen op omkring dem. Hænger du på dem, så køb en klassisk lærebog i psykologi og læs afsnittet om belønning og straf. Det virker fint på lønmodtagerne.

Hvis du på din arbejdsplads har mange lønmodtagere, så vil det derfor være en rigtig god idé, hvis du laver en profil på hver enkelt medarbejder, som kan vise dig, hvad hver enkelt medarbejder er af natur, og hvad de er regredieret til - og så skal du give dem dét, de har brug for! Hver enkelt skal behandles og ledes ud fra deres sande natur - og ikke ud fra, hvad de opfører sig som, hvis der er forskel på de to ting.

Helle Hedegaard Hein