

# PRIMADONNALEDELSE

Hjørnестenen i min forskning er primadonnaledelse.

Jeg har i hele min forskningskarriere beskæftiget mig med fagprofessionelle og andre former for højt specialiserede medarbejdere.

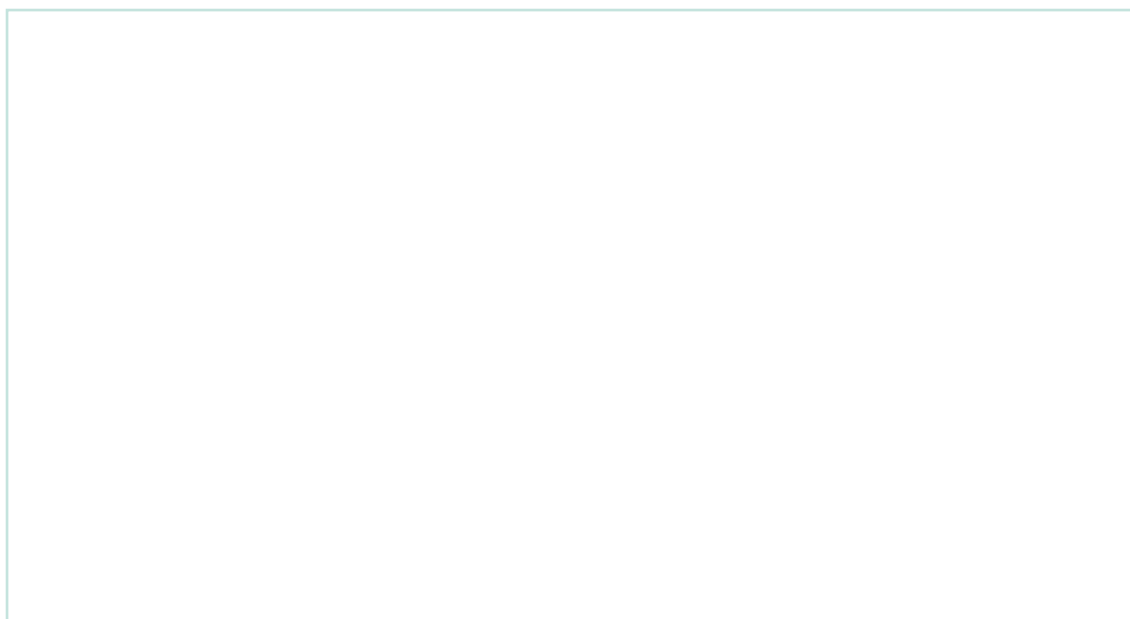
For små 10 år siden begyndte man i stigende omfang i ledelseslitteraturen at tale om primadonnaer og satte i den forbindelse lighedstegn mellem primadonnaer og dem, vi i Danmark og den øvrige vestlige verden skal leve af i fremtiden: de højt specialiserede medarbejdere, vidensmedarbejderne, de kreative, de fagprofessionelle etc. I beskrivelsen af denne medarbejdergruppe blev det betonet, at de var barnlige, hysteriske, egocentrerede, ledelsesresistente etc.

Det harmonerede dårligt med mine forskningsresultater fra tidligere forskningsprojekter, og jeg satte mig derfor for at udvikle ny motivations- og ledelsesteori, som fokuserede særligt på de højt specialiserede medarbejdere.

Et af de væsentligste forskningsresultater var, at dem, der af ledere og kollegaer blev stemplet som primadonnaer i negativ forstand, langt fra var barnlige, hysteriske, egocentrerede og ledelsesresistente. Tværtimod var der et tydeligt mønster i mine data, der viste, at disse medarbejdere meget ofte var drevet af en højere sag, men at de reaktioner, som udspringer af at være drevet af en højere sag, i vidt omfang blev misforstået af omgivelserne.

Det er dog ikke alle højt specialiserede medarbejdere, der er drevet af en højere sag. Mine forskningsresultater viste, at det er muligt at skelne mellem fire arketyper af højt specialiserede medarbejdere, som har hver deres drivkræfter og motivationsprofil og dermed også hver deres ledelsesmæssige behov.

De fire arketyper er: Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren. Nedenfor kan du se en oversigt over de fire arketyper.



# BOGEN

NÅR ARBEJDET ER ET KALD er den første samlede og uddybende gennemgang af den primadonnaledelsesteori, som Helle Hedegaard Hein har udviklet.

Primadonnaledelsesteorien er tidligere beskrevet i kortere artikler, men her kommer den samlede beskrivelse af Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren.

## Bogens indhold

Det er en gammelkendt læresætning inden for ledelsesteorien, at de antagelser, man som leder har om sine medarbejdere, bliver selvpfyldende profetier. Det gælder ikke mindst for de højtspécialiserede medarbejdere: Mange af de tidlige motivationsteorier blev udviklet til industrisamfundet og et helt andet arbejdsmarked end det, vi har i dag. Alligevel er det dem, der har sat det største præg på motivations- og ledelsespraksis og på organiseringen af arbejdet på mange af de arbejdspladser, som beskæftiger højtspécialiserede medarbejdere.

Konsekvensen af at hænge fast i en utilstrækkelig opfattelse af de højtspécialiserede medarbejders motivationsprofil og ledelsesbehov er først og fremmest, at et alt for stort potentiale går tabt. Det har hverken arbejdspladserne eller samfundet råd til.

Lederskabet af højtspécialiserede medarbejdere er en kompleks opgave, hvor de eksisterende motivations- og ledelsesteorier hurtigt kommer til kort. I denne bog præsenteres nyudviklet og forskningsbaseret teori om højtspécialiserede medarbejdere.

En grundtanke i denne motivationsteori er, at man bør skelne mellem fire forskellige arketyper af højtspécialiserede medarbejdere. De fire arketyper går på arbejde med hver deres formål og har hver deres motivationsprofil og ledelsesbehov. Tre af arketyperne – Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren – kan i vidt omfang beskrives med de klassiske motivationsteoriens begrebsapparat.

I beskrivelsen af den sidste arketype – Primadonnaen – ligger et unikt bidrag til den eksisterende motivations- og ledelsesteori. Primadonnaen er ikke en barnlig, hysterisk, egocentreret og ledelsesresistent medarbejder, selv om han ofte opfattes som sådan. Primadonnaen har derimod kaldet som sin drivkraft og går på arbejde for at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. Det er i fejløpfattelsen af Primadonnaen, at det største potentiale på det danske arbejdsmarked går tabt.

I bogen præsenteres også nyudviklet teori om vidensarbejdets karakter, herunder ny flowteori, der skelner mellem tre former for flow: almindeligt flow, spændingsflow og eksistentielt flow. De tre former for flow er afhængige af medarbejdernes motivationsprofil og psykologiske profil samt af arbejdsopgavens karakter og kompleksitet.

Tilsammen danner bogens teorier, modeller og metoder et nødvendigt fundament for lederskabet af højtspécialiserede medarbejdere, således at medarbejdernes fulde potentiale kan realiseres, og lederskabet kvitteres med medarbejdernes følgeskab.

# HISTORIEN BAG

Her kan du læse om historien bag udviklingen af Primadonnaledelsesteorien.

## Tidligere forskningsprojekter

Når jeg ser tilbage på min forskerkarriere, har Primadonnaer på forskellig vis været omdrejningspunktet for min forskning. Hele min forskerkarriere har jeg beskæftiget mig med forskellige aspekter af ledelse af fagprofessionelle og andre former for højtspecialiserede medarbejdere.

Jeg er cand.merc. i økonomisk markedsføring, og da jeg for mange år siden skulle vælge emnet for min kandidatafhandling, ville tilfældet, at emnet blev en kulturanalyse på en kirurgisk afdeling på Rigshospitalet, hvor jeg skulle undersøge, hvorfor læger og sygeplejersker havde svært ved at samarbejde om tværfaglige kvalitetsprojekter. Det var på denne afdeling, at jeg – når jeg ser tilbage – mødte mit livs første og største Primadonna. Det var afdelingens administrerende overlæge, som af næsten alle kun blev omtalt som "professoren". Det blev et møde med en ganske særlig person – og ét af de møder, man aldrig glemmer. "Professoren" har siden da boet i min bevidsthed som én af de personer, som jeg gerne ville være klogere på og være i stand til at forstå bedre.

## Det Kongelige Teater

Efter et ph.d.-projekt, hvor Rigshospitalets fagprofessionelle også var i centrum, påbegyndte jeg et såkaldt post doc-projekt, hvor Det Kongelige Teater blev brugt som case. Det er i forbindelse med dette projekt, at jeg udviklede Primadonnaledelsesteorien, selv om en del af byggeklodserne blev ført videre fra de tidligere forskningsprojekter.

Teorien om Primadonnaerne og deres kollegaer er altså udviklet på baggrund af intensive feltstudier på Det Kongelige Teater. Igennem næsten 4 år (fra 2005-2009) har jeg som led i forskningsprojektet observeret prøver på 30 forskellige produktioner inden for opera, ballet og skuespil – spændende fra de første prøver og hele vejen igennem prøveforløbet til generalprøven og premieren, 3-4 gange om ugen i et typisk prøveforløb på 8 uger. Efter prøveprocessen blev forestillingerne også observeret i spilleperioden, primært med det formål ud fra et ledelsesperspektiv at se, om de medvirkende gjorde, som de havde fået besked på, eller om de gjorde noget andet.

Samtidig blev der observeret mere end 200 møder af forskellig karakter: Alt fra repertoireplanlægningsmøder og produktionsmøder over evalueringsmøder og direktionsmøder til personaleseminarer og medarbejderudviklingsprogrammer.

Udover talrige uformelle samtaler med medarbejdere og ledere på teatret er der også gennemført mere end 150 formelle interview med skuespillere, operasangere, balletdansere, instruktører, assistenter, producenter, forestillingsledere, teknikere, kunstneriske chefer og direktionsmedlemmer.

I forbindelse med en efterfølgende konsulentopgave på Den Kongelige Ballet er yderligere 3 prøveprocesser observeret, og der er gennemført yderligere mere end 50 samtaler/interview med medarbejdere.

Siden dataindsamlingens ophør har jeg spejlet de data, jeg fik fra Det Kongelige Teater, i de data, jeg havde fra tidligere forskningsprojekter. Derudover har jeg afprøvet teorien i en række andre typer af organisationer, der beskæftiger højt specialiserede medarbejdere. Når det gælder motivationsprofiler, arketyper og ledelse, er det præcis de samme arketyper, drivkræfter, ledelsesbehov, problemstillinger etc., jeg finder der, som jeg fandt på Det Kongelige Teater.

## Grounded Theory

Primadonnateorien og den tilhørende arketypermodel er udviklet ved hjælp af den såkaldte "grounded theory"-metode – en stærkt induktiv metode, hvor modeller og teorier udvikles med udgangspunkt i empiriske feltstudier.

Metoden går i korte træk ud på, at man observerer og interviewer, indtil man har så mange observationer af det samme fænomen, at man kan danne en kategori. Når man har en lang liste over kategorier, som man ikke har føjet nye kategorier til igennem en periode, udvikler man en model ved at organisere kategorierne i over- og underkategorier og illustrere sammenhængene imellem de forskellige kategorier.

Når det er gjort, afprøves, korrigeres og valideres modellen gennem yderligere feltstudier. For at modellen kan blive til teori, skal der også formuleres nogle sammenhængende, underbyggende tanker, således at teorien iklædes et videnskabsteoretisk perspektiv. Et sådant perspektiv har f.eks. konsekvenser for det grundlæggende menneskesyn og ledelsessyn, man som teoretiker lægger til grund for sin teori.

Selv om modellen som udgangspunkt er udviklet uden skelen til den eksisterende motivationsteori, er det tydeligt at se, at den på mange måder understøttes af de eksisterende og især de nyere motivationsteorier. Nogle elementer er nye eller kun sparsomt udforskede i motivationsmæssig sammenhæng, mens andre elementer fuldt ud understøttes af det eksisterende teoriapparat. Sammensætningen af de forskellige elementer er dog ny, selv om nogle sammenhænge understøttes af nyere motivationsteorier. Der er altså med andre ord tale om en ny teori, der både understøttes af og trækker på elementer fra det eksisterende teoriapparat, samtidig med at der tilføjes nye elementer og nye sammenhænge.

# KALDET SOM DRIVKRAFT

Primadonnaen er drevet af et kald og en højere sag. Primadonnaens livsfilosofi er, at livsmening skabes ved at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. Dermed bliver arbejdet ikke længere blot en kilde til arbejdsglæde, men en kilde til livsmening.

I Primadonnaens optik går vejen til at gøre en forskel i en højere sags tjeneste igennem det at stræbe efter den højest mulige standard. Derfor står der meget på spil for Primadonnaen. Hvis Primadonnaen af forskellige årsager føler sig forhindret i at gøre en forskel i en højere sags tjeneste, vil han føle, at han sælger ud på den højere sags vegne, samtidig med at han vil føle tab af livsmening. I de situationer vil Primadonnaen reagere stærkt og føle en pligt til at tage kampen op og forsvare den højere sag. Det er i de situationer, at Primadonnaen ofte bliver misforstået og stempet som barnlig, hysterisk, forfængelig, egocentreret og ledelsesresistent. Intet kunne dog være fjernere fra virkeligheden.

Ingen tvivl om, at Primadonnaen kan være besværlig at have med at gøre. Men det er vigtigt at forstå, at den adfærd, der ofte stemples som barnlig og hysterisk, ikke handler om, at Primadonnaen ikke kan få det, som han vil have det, eller kategorisk nægter at lade sig lede. Der er snarere tale om, at Primadonnaen føler en pligt til at forsvare den højere sag. Og Primadonnaens kaldsfølelse og pligtetik er så stærk, at Primadonnaen hellere vil være i konflikt med sin leder og sine kollegaer end at være i konflikt med sit kald, den højere sag og pligtetikken.

Mange Primadonnaer bliver dog misforståede og mistrives på arbejdspladsen. Min forskning viser, at den arketype, der hyppigst regredierer til Lønmodtageradfærd på danske arbejdspladser, netop er Primadonnaen. Konsekvensen er, at arbejdspladsen ikke får forløst Primadonnaens fulde potentiale, og at vi som samfund mister Primadonnaens særlig bidrag til den højere sag.

Blandt de højt specialiserede medarbejdere har især én gruppe et historisk forhold til kaldet: De fagprofessionelle. Historisk set har alle professioner være baseret på tanken om et kald og en højere sag, som man som medlem af en profession forpligtede sig til at tjene. Sammenhængen mellem professionerne og kaldet ligger i selve ordet. Ordet profession kommer fra latin og betyder offentligt at fremsætte en erklæring eller at bekende sig til noget. I middelalderen optræder ordet også som en del af det optagelsesritual, der knyttede sig til munke, der skulle indtræde i den kirkelige orden. For at kunne indtræde i et kloster som novice, skulle man aflægge et religiøst løfte, det såkaldte profes. Det religiøse løfte var et løfte om, at man var villig til at tilsidesætte visse af egne behov, fordi der var en højere sag, der var vigtigere end én selv. For munkene betød det, at man skulle aflægge løfte om kyskhed, lydighed og fattigdom. Det tredelte løfte blev symboliseret af tre knuder på munkenes bælte.

# ARKETYPENE

De fire arketyper er: Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren.

Hver arketype har et forhold til arbejdet, som er markant forskelligt fra de andre arketyper, og dermed har de også forskellige motivationsprofiler og ledelsesbehov.

## Primadonnaen

Primadonnaen har et eksistentielt forhold til arbejdet. Primadonnaen betragter arbejdet som et kald og går på arbejde for at gøre en forskel i en højere sags tjeneste. For at kunne gøre en forskel i en højere sags tjeneste føler Primadonnaen en pligt til altid at stræbe efter den højeste standard inden for sit felt. Det er en pligtfølelse, der kan være så stærk, at den ind imellem byder Primadonnaen at gøre ting, som er forbundet med en høj pris. Til gengæld er kicket – den følelse, som Primadonnaen får, når det lykkes at gøre en forskel i en højere sags tjeneste – så stærkt, at det langt opvejer den pris, der har været forbundet med at nå den højeste standard og få sit kick. Primadonnaens kick er en stærk lykkefølelse og går langt ud over det, der kan defineres som arbejdsglæde. Primadonnaens kick er forbundet med en følelse af livsmening, og arbejdet betragtes som én af flere kanaler igennem hvilken, man som Primadonna skaber livsmening. Derudover er Primadonnaen motiveret af den særlige form for flow, som jeg kalder eksistentielt flow.

## Præstations-tripperen

Præstations-tripperen får et kick af at præstere på et højt niveau, og kicket har en triplignende struktur: Det er en ekstremt stærk lykkefølelse, den varer ikke ret længe, men til gengæld er den stærkt vanedannende. Præstations-tripperen har brug for at få sine kick hyppigt for at holde dampen oppe.

Præstations-tripperen er som den eneste arketype opdelt i en ekstrovert og en introvert type. De øvrige arketyper kan i sagens natur også være hhv. ekstroverte og introverte, men her har det afgørende betydning for motivationsprofilen.

Den Ekstroverte Præstations-tripper henter sin energi udefra, hvilket betyder, at den Ekstroverte Præstations-tripper er styret af ønsket om at præstere i andres øjne. Følelsen af at have præsteret kommer først, når andre er enige i, at der er tale om en præstation, og vel at mærke en præstation af en sådan karakter, at den afføder respekt og anerkendelse, ofte i form af prestige-symboler af forskellig karakter. Den Ekstroverte Præstations-tripper betragter arbejdet som en konkurrence, og netop fordi han er ekstrovert, ligger konkurrenceelementet uden for ham selv, dvs. han er i konkurrence med andre.

Den Introverte Præstations-tripper henter sin energi indefra og søger præstationen for sin egen skyld. Derfor handler den Introverte Præstations-trippers præstation ikke om at være i konkurrence med andre, men om at være i konkurrence med sig selv. Den Introverte Præstations-tripper elsker at udfordre sig selv og får følelsen af at have præsteret, når han har knækket en faglig nød

af høj sværhedsgrad. For den Introverte Præstations-tripper betragtes arbejdet som en søgen – en søgen efter svaret, perfektionen, løsningen på gåden etc. Kicket kommer i det øjeblik, hvor det lykkes at knække den faglige nød, men der ligger også stor nydelse i selve processen – i fordybelsen og i den tilstand af spændingsflow, som den Introverte Præstations-tripper ofte oplever i forbindelse med løsningen af komplekse arbejdsopgaver.

## Pragmatikeren

Pragmatikeren betragter sit arbejde som netop det: Et arbejde. Et arbejde, som udgør den ene side af en vægtskål, hvor privatlivet og fritiden udgør den anden side. De to ting skal være i balance, for at Pragmatikeren kan fungere optimalt. Pragmatikeren er pligtopfyldende og går på arbejde for at udføre et godt stykke arbejde, men hvor Primadonnaen stræber efter den højeste standard ud fra egne kriterier, så stræber Pragmatikeren efter at have udført et godt stykke arbejde ud fra kriterier, som er fastsat af andre som værende lig med god faglighed. Det kan f.eks. være i form af standarder og vejledninger, som hviler på en konsensus om, hvad et godt udført stykke arbejde er, og hvad god faglighed er. Når Pragmatikeren har brugt energi på arbejdet, har han brug for at lade batterierne op derhjemme. Pragmatikeren har derfor brug for en skarp adskillelse mellem arbejde og privatliv, og hvis grænserne mellem de to sfærer bliver for udviskede, bliver Pragmatikeren stressest.

## Lønmodtageren

Lønmodtageren går på arbejde for at få et kick i fritiden. Derfor betragter Lønmodtageren groft sagt arbejdet som den straf, der skal udstås, for at han kan have det godt og få et kick i fritiden. Når man har det forhold til arbejdet, er der kun én rationel måde at forholde sig til arbejdet på: At maksimere netto-udbyttet af arbejdet. Derfor er Lønmodtageren som regel meget fokuseret på sin personlige bidrags-belønningsbalance. Lønmodtageren ønsker at øge belønningen for at gå på arbejde så meget som muligt – og tilsvarende at bidrage med så lidt som muligt, således at der kan reserveres energi til kicket i fritiden. Dermed ikke sagt, at Lønmodtageren slet ikke er indstillet på at lave noget på arbejdet, men eftersom Lønmodtageren ikke finder motivation i selve arbejdets udførelse, så er Lønmodtagerens fokus at gøre det, der skal gøres og ikke mere end det.

## Arketype som natur og adfærd

De fleste mennesker kan genkende flere af arketyperne i deres eget forhold til arbejdet. Alligevel er det en klar tese, at alle mennesker tilhører én af arketyperne af natur. Naturbegrebet er en lidt mystisk størrelse. Det betyder ikke, at man er født til at være én af arketyperne, men eftersom motivationsprofilen delvist er knyttet til personligheden, så er ens arketype altså noget, der er relativt stabilt over tid. Arketypernaturen kan ændre sig, f.eks. i forbindelse med livskriser, men det er relativt sjældent.

Alle kan til gengæld opføre sig som flere af arketyperne, f.eks. afhængig af den arbejdsopgave, de udfører. Man kan godt opføre sig som Primadonna i nogle tilfælde, som Pragmatiker i andre tilfælde – og alle kan såmænd også nævne arbejdsopgaver, hvor man opfører sig som Lønmodtager.

Der er intet i min forskning, der tyder på, at der findes medarbejdere, der er Lønmodtagere af natur. Til gengæld er der i mit datamateriale et tydeligt mønster, hvor medarbejdere har opført sig som Lønmodtagere, men når de er blevet interviewet om deres primære drivkræfter og motivationsfaktorer og deres bedste arbejdsdag, så har de vist sig at tilhøre én af P-arketyperne. Det betyder, at Lønmodtager ikke er noget, man er, men noget man opfører sig som, typisk pga. demotivation og såkaldt frustrationsregression. De tre P-arketyper er altså naturkategorier, mens Lønmodtagerarketyper er en adfærdskategori.

### Frustrationsregression

Alle arketyperne vil opleve, at motivationen bliver påvirket, hvis man igennem længere tid ikke får sit arketyperaturkick. Det kan give anledning til såkaldt frustrationsregression. Det er en særlig type af frustration, som resulterer i regression. Oversat til motivationsteori betyder frustrationsregression, at hvis højere liggende behovsniveauer forbliver udækkede igennem en længere periode, så vil de fleste mennesker reagere ved at regrediere til lavereliggende behovsniveauer og søge overdreven behovsdækning på det niveau. I arketyperterminologi betyder det, at hvis man igennem længere tid ikke får sit arketyperaturkick, så vil de fleste mennesker regrediere og blive så fokuseret på egen bidrags-belønningsbalance, at de vil udvise en markant Lønmodtageradfærd. Lønmodtageradfærd er derfor et hyppigt symptom på frustrationsregression.



# VIDENSARBEJDE OG KREATIVITET

De fire arketyper er: Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren.

I bogen Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald er kapitel 10 helliget ny teori om vidensarbejdet og kreativitet.

Her sammenstiller jeg en række elementer, som er væsentlige i vidensarbejdet og det kreative arbejde.

## Vidensarbejdets fire faser

Det første er vidensarbejdets fire faser: Forberedelsesfasen, inkubationsfasen, illuminationsfasen og færdiggørelsesfasen. Alle faser skal gennemløbes – ofte i en iterativ proces – når man skal løse komplekse problemstillinger.

## To typer af problemer

Dernæst skelner jeg mellem to forskellige typer af problemer: Kategori 1-problemer, som er de problemer, der kan løses inden for rammerne af fagets metoder og teorier. Og Kategori 2-problemer, som er de problemer, der kræver, at man tænker uden for rammerne af det allerede etablerede. Det er her, man finder radikalt nye løsninger på komplekse problemstillinger.

Kategori 1- og Kategori 2-problemer er begge komplekse problemer, som forudsætter, at man gennemløber de fire faser i vidensarbejdet, men forløbet vil ofte være forskelligt.

I vidensarbejde er der behov for, at man både løser Kategori 1- og Kategori 2-problemer. Især når Kategori 1-problemer ikke løses tilstrækkeligt effektivt, eller når man af andre årsager kan se, at der er behov for at udvikle ny viden, nye metoder og nye teorier, er det nødvendigt at gå til problemerne som Kategori 2-problemer. Omvendt er det også indlysende, at man sjældent når langt ved konstant at sætte spørgsmålstejn ved de etablerede præmisser, teorier og metoder. Det er netop, når der er udviklet ny viden, nye teorier og nye metoder, at man har mulighed for spredning af viden, effektive arbejdsprocedurer, forankring af kvalitet, stordriftsfordele etc. Derfor er det meste højt specialiserede arbejde karakteriseret ved, at man opnår en høj specialviden netop med henblik på at kunne løse Kategori 1-problemer. Men engang imellem er der behov for en Kategori 2-tilgang til de komplekse problemer, hvor de velkendte metoder og teorier ikke altid rækker til en løsning, og det er her, man skaber radikal fornyelse og paradigmeskift inden for et fag.

Når man løser Kategori 2-problemer ved at sætte spørgsmålstejn ved de etablerede rammer, øges den indre spændingstilstand, man føler, når man er engageret i at løse problemerne, fordi man føler sig på særdeles usikker grund.

## Spændingsreducerende vs. spændingssøgende

Inden for dele af motivationsteorien skelner man mellem spændingssøgende og spændingsreducerende mennesker. Det antages i store dele af psykologien og motivationsteorien, at det er normalt at være spændingsreducerende. Når man er spændingsreducerende, finder man sit kick inden for komfortzonen. Når man er spændingssøgende, er det en forudsætning for kicket, at man træder uden for sin komfortzone.

Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper er spændingssøgende og har dermed en forkærlighed for Kategori 2-problemer. Den Ekstroverte Præstations-tripper, Pragmatikeren og Lønmodtageren er spændingsreducerende og har dermed en forkærlighed for Kategori 1-problemer.

## Tre former for flow

Flow er blevet et ualmindeligt populært begreb. Det bruges til at beskrive den følelse, man har, når man er så fordybet i at løse et komplekst problem, at man går i symbiose med arbejdsopgaven og mister fornemmelsen for tid og sted. Flow beskrives som en stærkt motiverende følelse.

Den form for flow – almindeligt flow – beskriver en mestringsfølelse: Man mestrer udførelsen af arbejdet så godt, at man kan opnå fornemmelsen af, at man kunne blive ved i en evighed uden at begå fejl.

Almindeligt flow finder altså sted inden for komfortzonen og er især motiverende for de spændingsreducerende typer.

Min forskning har dog vist, at der også findes to andre former for flow: Spændingsflow og eksistentielt flow. Både spændingsflow og eksistentielt flow finder sted uden for komfortzonen – derude, hvor de opgaver, der skal løses, er af en sådan karakter og sværhedsgrad, at de er forbundet med stor frustration at løse, samtidig med at det føles meget givende at løse dem. Begge former for flow føles samtidig retrospektivt mere tilfredsstillende end det almindelige flow. Spændingsflow opleves både af Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper. Primadonnaen oplever i tillæg hertil også indimellem eksistentielt flow, som kan karakteriseres som spændingsflow med en eksistentiel overbygning.

## Implikationer for vidensarbejdet

Sætter man alle disse elementer sammen, får man et meget nuanceret indblik i vidensarbejdets karakter. Det skaber en erkendelse af, at vidensarbejdet har brug for særlige rammer, og at der er brug for en særlig ledelsesforståelse.

I bogen Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald kan du læse mere om implikationerne for vidensarbejdet, hvor jeg blandt andet påpeger, at:

- Det er en væsentlig ledelsesopgave at skabe det rette match mellem arbejdsopgavens karakter og arketyper
- De fire arketyper oplever vidt forskellige kilder til stress. Ofte forveksles den flowfrustration, der især rammer de spændingssøgende arketyper, med stress. Lederens forsøg på at fjerne eller minimere det, der fejltolkes som stress, kan resultere i frustrationsregression.
- Vidensarbejdet kræver særlige rammer. Det kræver først og fremmest tålmodighed med resultatet, især i løsningen af Kategori 2-problemer, hvor det kortsigtede fokus, som på mange måder præger arbejdsmarkedet, er direkte skadeligt for både opgaveløsningen, innovationsgraden og medarbejdernes motivation.
- Det er vigtigt, at man som leder skaber fleksibilitet i arbejdet, så medarbejderne har tid til at dyrke deres faglighed, tid til at søge inspiration og tid til at "inkubere".
- Teamsamarbejde bør minimeres, da for meget teamsamarbejde fører til en ringere grad af kreativitet og innovation. Derfor er det vigtigt at dosere teamsamarbejdet rigtigt og sørge for, at teamsamarbejdet først finder sted, når medarbejderne har haft mulighed for individuel fordybelse.
- Et for stærkt tidspres fører ligeledes til en ringere grad af kreativitet og innovation – og en højere grad af demotivation blandt medarbejderne. Tidspres bør derfor minimeres – og i de tilfælde, hvor man uundgåeligt befinder sig i stort tidspres, er det vigtigt at skabe mening i og med tidspreset.
- Det er en væsentlig ledelsesopgave at skabe rummelighed og gensidig forståelse for arketyperne. Netop fordi der i motivationsprofilerne ligger vidt forskellige opfattelser af forholdet til arbejdet og fritiden, kan arketyperne komme til at gøre sig til dommer over for de kollegaer, som tilhører en anden arketype end dem selv. Men da der i opgaveløsningen ofte er brug for en sammensætning af i hvert fald de tre P-arketyper, er det nødvendigt at skabe forståelse og respekt for samtlige arketyper.