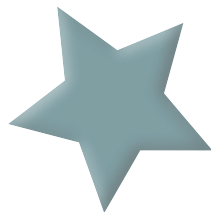

PRIMADONNA LEDELSE

en kort introduktion til arketypermodellen



1. udgave, maj 2017

I denne e-bog finder du en kort introduktion til primadonnaledelse og den arketypermodel, jeg har udviklet. Min forskning udvikler sig hele tiden, og der kommer hele tiden nye nuancer til. Derfor vil denne e-bog løbende blive redigeret, og det vil altid være her, du kan finde de seneste forskningsresultater, modeller og tanker. ©

BAGGRUND

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, ego centrerede, 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, ego centrerede 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, den Introverte Præstations-tripper, den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikeren.

METODE

Arketypermodellen og teorien bag modellen er 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.

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 andre typer af 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. Og det gælder alle typer af medarbejdere – fra højt specialiserede til ufaglærte, fra offentlige organisationer til private arbejdspladser.

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 ikklædes 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.

HVAD ER EN ARKETYPE?

Arketypermodellen er ikke en personlighedsmodel. Ordet arketype betyder grundform. En arketype er altså en grundform af motivation.

Vi føler alle forskellige grader af motivation i det, vi laver – fra den allerstærkeste motivation over moderat motivation til decideret demotivation. Ens arketype beskriver ens primære drivkraft. Det, der er forbundet med den stærkeste form for motivation, man kan opleve. Det, der giver én det stærkeste kick. Det, der tænder flammen i én mere end noget andet.

Det betyder ikke, at man i al sin gøren og laden er denne arketype. Arketypermodellen er ikke tænkt som en reducerende model, men tværtimod en model, der åbner for en kompleksitet. Mennesket er en kompleks størrelse, og derfor er et menneskes motivation også en kompleks sammensat størrelse. Vi er ikke bare motiveret af én ting, men af flere ting.

Derfor er det også en pointe i arketypermodellen, at alle de ting, der motiverer os, kan ordnes i et hierarki, hvor noget er mere motiverende end andet, og hvor noget virker understøttende for noget andet. Det, der motiverer os allermest, bestemmer arketyperen.

Arketyperne har også ofte en arketyrisk sekundær drivkraft, som er kilden til en stærk følelse af motivation, men det er ikke den stærkeste følelse af motivation. Ofte vil der være en sammenhæng mellem den primære og den sekundære drivkraft på den måde, at den sekundære drivkraft understøtter den primære og er en forudsætning for den primære drivkraft. Den sekundære drivkraft kan altså betragtes som en slags mellemlanding – en følelse af, at man har opfyldt en væsentlig forudsætning for at nærme sig den stærkeste følelse af motivation.

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

Du kan læse mere om arketypermodellen i bøgerne *Primadonnaledelse* og *Når talent forpligter*.

ARKETYPENE

De fire arketyper er:

Primadonnaen, den Introverte Præstations-tripper, den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikeren.

PRIMADONNAEN	DEN INTROVERTE PRÆSTATIONS-TRIPPER	DEN EKSTROVERTE PRÆSTATIONS-TRIPPER	PRAGMATIKEREN
Arbjetet betragtes som:	Arbjetet betragtes som:	Arbjetet betragtes som:	Arbjetet betragtes som:
Et kald	En søgen	En konkurrence	Et arbejde
Primær drivkraft:	Primær drivkraft:	Primær drivkraft:	Primær drivkraft:
Gøre en forskel for sagen	Præstere bedre end sig selv	Præstere bedre end andre	Udføre ordenligt arbejde
Sekundær drivkræft:	Sekundær drivkræft:	Sekundær drivkræft:	Sekundær drivkræft:
Knække en vanskelig nød	Knække en vanskelig nød	Præstere bedre end sig selv	Bidrage til fællesskabet

← SPÆNDING → LIGEVEGT

PRIMADONNAEN

Primadonnaen har et eksistentielt forhold til arbejdet. Primadonnaen betragter arbejdet som et kald og føler en personlig forpligtelse til at gøre en forskel for en sag, der ligger uden for Primadonnaen selv. Der ligger altså en altruistisk forståelse i Primadonnaen, hvor fokus er rettet væk fra personen selv og ud mod sagen. For at kunne gøre en forskel i en højere sags tjeneste føler Primadonnaen en pligt til altid at stræbe efter den højeste standard eller at sætte en ny 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.

Primadonnaen får et primært kick, når det i praksis lykkes at gøre en forskel for sagen. Når det sker, oplever Primadonnaen stærk eksistentiel mening – en følelse, som rækker langt ud over det, der kan defineres som arbejdsglæde. Sagen er en understrøm, der driver Primadonnaen hver dag, men det eksistentielle kick er en forholdsvis sjælden begivenhed. Til gengæld glemmer Primadonnaen aldrig et kick, og kan endda få et eksistentielt mini-kick af at tænke tilbage på et oprindeligt kick.

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 stemplet som barnlig, hysterisk, forfængelig, egocentreret og ledelsesresistent. Det er derfor, Primadonnaen hedder Primadonnaen: Andre ser ofte en adfærd, der er forbundet med store primadonnanykker, men i virkeligheden er der tale om et forsvar for den højere sag. Primadonnaen vil hellere være i konflikt med sin leder og sine kollegaer end at være i konflikt med sit kald, den højere sag og pligtetikken.

Blandt de højtspecialiserede 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.

Primadonnaens primære drivkraft er altså at gøre en forskel for en højere sag. Derudover deler Primadonnaen sekundær drivkraft med den Introverte Præstations-tripper.

DEN INTROVERTE PRÆSTATIONS-TRIPPER

Den Introverte Præstations-tripper er et konkurrencemenneske, som er introvert i sin motivationsretning. Det betyder, at han i overvejende grad retter sit fokus mod en subjektiv baggrund, det indre, og ikke nærer den store interesse for den ydre verden som objekt. Det har især betydning for de succeskriterier, man orienterer sig efter, og den Introverte Præstations-tripper er som udgangspunkt ikke synderligt interesseret i den ydre verdens succeskriterier. Den Introverte Præstations-tripper er nok konkurrencemenneske, men han definerer ikke nødvendigvis konkurrencen som én, der finder sted i den ydre verden, hvor man kæmper for at blive bedre end andre. Den Introverte Præstations-tripper er primært i konkurrence med sig selv. Den primære drivkraft for den Introverte Præstations-tripper er hele tiden at præstere bedre end sig selv ud fra egne succeskriterier.

Den Introverte Præstations-tripper har en sekundær drivkraft, der er knyttet til at knække en vanskelig nød eller lykkes med et vanskeligt projekt. Når det lykkes, oplever den Introverte Præstations-tripper et sekundært kick. Kickets sødme nydes dog kun kortvarigt, før barren sættes endnu højere, og den Introverte Præstations-tripper går på jagt efter en endnu større udfordring eller en endnu vanskeligere nød, der skal knækkes. Sværhedsgraden skal hele tiden øges.

Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper har begge som sekundær drivkraft at knække en vanskelig nød. Det er forudsætningen for deres primære kick, at de hele tiden stræber efter en stadigt højere standard, og for at nå den må de knække de vanskelige nødder og klare de komplekse udfordringer, der ligger på vejen dertil.

Med den sekundære drivkraft til fælles ligner Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper hinanden på en række punkter, men det afgørende spørgsmål er, hvad det er for en primær drivkraft, der driver den sekundære drivkraft. Er man drevet af at knække vanskelige nødder, fordi man føler sig forpligtet af en højere sag, er man Primadonna. Er man drevet af at knække vanskelige nødder, fordi man hele tiden ønsker at præstere bedre end sig selv og lykkes med et stort, vanskeligt projekt for sin egen skyld, er man Introvert Præstations-tripper.

DEN EKSTROVERTE PRÆSTATIONS-TRIPPER

Den Ekstroverte Præstations-tripper har som primær drivkraft at præstere bedre end andre. Ligesom den Introverte Præstations-tripper er den Ekstroverte Præstations-tripper konkurrence-menneske, men han er ekstrovert i sin motivationsretning og retter derfor sit fokus mod den ydre verden. Den Ekstroverte Præstations-tripper ønsker at være i overensstemmelse med den ydre verdens normer. I et konkurrenceperspektiv betyder det, at man gerne vil præstere i forhold til det, man bliver målt på.

Den ekstroverte motivationsretning betyder, at den Ekstroverte Præstations-tripper ud over at rette sin energi mod den ydre verden også henter energi fra omgivelserne til at præstere bedre end andre ved at sammenligne sig med andre. Den Ekstroverte Præstations-tripper får energi af at måle sig op imod andre, og han får energi af, at nogen presser ham. Endelig betyder det også, at det primære kick udløses af omgivelsernes reaktion på præstationen. Det primære kick udløses med andre ord, når den Ekstroverte Præstations-tripper lykkes med at skabe et ekstraordinært, målbart resultat, som bliver anerkendt af andre.

Den Ekstroverte Præstations-tripper har store ambitioner og sætter sig ekstremt ambitiøse mål. De store ambitioner skaber en meget målloyal arketype, som udvikler et skarpt fokus på et fremtidigt mål, og som ikke helmer, før målet er nået. Derfor er den Ekstroverte Præstations-tripper ofte den klassiske resultatskaber, som skaber målbare, synlige præstationer ift. det, han bliver målt på.

Den Ekstroverte Præstations-tripper er dog andet og mere end et menneske, der er i konkurrence med andre. Han er nemlig også i konkurrence med sig selv. For hele tiden at kunne præstere bedre end andre har den Ekstroverte Præstations-tripper ofte brug for at tracke sin egen formkurve, og til det formål opstiller han ofte personlige præstationsmål, som han bruger til at sikre, at han bliver bedre og bedre, sådan at han til sidst kan være god nok til at præstere bedre end andre.

Den Ekstroverte Præstations-trippers primære drivkraft er derfor at præstere bedre end andre, mens den sekundære drivkraft knytter sig til at præstere bedre end sig selv.

PRAGMATIKEREN

Pragmatikerens primære drivkraft er at udføre et ordentligt stykke arbejde. Pragmatikeren orienterer sine succeskriterier mod den ydre verden og bruger retningslinjer, standarder, evidensbaserede metoder etc. til at definere, hvad et ordentligt udført stykke arbejde er. Pragmatikeren er meget loyal over for ledelsesbeslutninger og er også ofte meget samvittighedsfuld og pligtopfyldende. Inden for rammerne af den anlagte strategi eller de implementerede retningslinjer kan Pragmatikeren sagtens agere autonomt, men hvis han kaster sig ud i mere afsøgende felter, har han ofte brug for hyppig feedback om, at han lever op til lederens forventninger.

Pragmatikeren betragter sit arbejde som netop det: Et arbejde. Et arbejde, som udgør den ene side af en vægt, hvor privatlivet og fritiden udgør den anden side. De to ting skal være i balance, for at Pragmatikeren kan fungere optimalt. Når Pragmatikeren er på arbejde, udfører han arbejdet loyalt og samvittighedsfuldt, og når han har fri, vil han holde helt fri fra arbejdet. Fritiden fungerer som en mental opladning, hvor der hentes energi til at møde op næste dag og udføre ordentligt arbejde på ny.

Fordi Pragmatikerens behov for balance er så stort, vil det primære kick have en anden karakter end de øvrige arketypers kick. De øvrige arketypers kick er karakteriseret ved, at det er et akut kick, der udløses af en bestemt episode. For Pragmatikeren er kicket ikke så meget et kick, men mere en grundlæggende tilfredsstillende følelse af, at der leveres et konstant, ordentligt stykke arbejde, som han kan føle faglig stolthed over, samtidig med at der er en følelse af balance mellem arbejde og fritid. Pragmatikernes kick er derfor et langt mere udflydende kick, der i styrke ikke er nær så stærkt, som de øvrige arketypers kick er, men til gengæld varer det på grund af sin udstrakte form længere.

Pragmatikerens sekundære drivkraft er at bidrage aktivt til fællesskabet. Pragmatikeren er ofte meget social og får et sekundært kick af at bidrage til det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Det er ofte Pragmatikeren, der tager initiativ til sociale aktiviteter på arbejdspladsen. Samtidig bidrager Pragmatikeren til fællesskabet ved at udtænke nye organiseringsystemer og standarder, som han ofte hænger op i form af sedler til kollegaerne.

LØNMODTAGEREN – EN DEMOTIVATIONSARKETYPE

De fire arketyper – Primadonnaen, den Introverte Præstations-tripper, den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikeren – repræsenterer alle forskellige grundformer af motivation og har hver sin unikke, primære drivkraft. Man har brug for at få sit primære kick tilstrækkeligt hyppigt til, at man så at sige kan holde dampen oppe.

Får man ikke sit primære kick tilstrækkeligt hyppigt, kan resultatet på sigt være såkaldt frustrationsregression, som er en konsekvens af alvorlig demotivation og en følelse af meningstab. Det kan føre til såkaldt Lønmodtageradfærd. Frustrationsregression er en særlig type af frustration, som resulterer i regression. Oversat til motivationsteori betyder frustrationsregression, at hvis højereliggende behovsniveauer forbliver udækkede igennem en længere periode, så vil de fleste mennesker reagere ved at regrediere til lavereeliggende behovsniveauer og søge overdreven behovsdækning på det niveau. I arketyperterminologi betyder det, at hvis man igennem længere tid ikke får sit primære kick, 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.

Lønmodtageren er altså ikke en egentlig arketype, men en demotivationsarketype, som beskriver den adfærd, man regredierer til, hvis man igennem længere tid ikke får sit arketypekick.

PRIMADONNAEN	DEN INTROVERTE PRÆSTATIONS-TRIPPER	DEN EKSTROVERTE PRÆSTATIONS-TRIPPER	PRAGMATIKEREN
Arbjet betragtes som:	Arbjet betragtes som:	Arbjet betragtes som:	Arbjet betragtes som:
Et kald	En søgen	En konkurrence	Et arbejde
Primær drivkraft:	Primær drivkraft:	Primær drivkraft:	Primær drivkraft:
Gøre en forskel for sagen	Præstere bedre end sig selv	Præstere bedre end andre	Udføre ordenligt arbejde

LØNMODTAGEREN

Arbjet betragtes som:

En straf

Primær drivkraft:

Maksimere bidragsbelønnings-balance

Lønmodtageren betragter arbejdet som en straf. 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.

Ofte vil det være en udvikling, der finder sted over en længere periode. Første fase kan være synlig utilfredshed, højlydt brokkeri, himmelvendte øjne, surmuleri, konfliktsøgende adfærd etc. Denne synlige utilfredshed vil ofte af ledere og trænere bliver tolket som barnlig adfærd, men det er i virkeligheden et første faresignal om alvorlig demotivation. Anden fase er typisk en forhandlingsfase, hvor personen forsøger at kompensere for tabet af motivation ved at efterspørge løntillæg, mere synlig anerkendelse eller ligegyldige frynsegoder. Næste fase er typisk en resignationsfase, som er præget af tilbagetrukkethed, måske øget sygefravær, markant mindre indsats og apati. Alt i alt ender det ofte med en adfærd, hvor personen bliver overdrevent fokuseret på at maksimere sin personlige bidrags-belønningsbalance ved at justere sit bidrag nedad, mens belønningen forsøges justeret opad.

Alle de fire arketyper kan blive ramt af frustrationsregression, men det er hyppigst Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper, der regredierer til Lønmodtageradfærd på danske arbejdspladser. Det er samtidig de to mest innovative og kreative arketyper.

En væsentlig pointe er, at personer, der er ramt af frustrationsregression, kan "reddes" og komme tilbage til deres oprindelige arketype, men kun hvis man behandler dem som den arketype, de er regredieret fra, og ikke som den Lønmodtager, de er regredieret til.

VIL DU LÆSE MERE?

Arketypermodellen og de forskellige arketyper er indgående beskrevet i mine to bøger:
Primadonnaledelse og Når talent forpligter.



Primadonnaledelse

Primadonnaledelse er den første samlede og uddybende gennemgang af primadonnaledelsesteorien og arketypermodellen. Primadonnaledelsesteorien er tidligere beskrevet i kortere artikler, men her kommer den samlede beskrivelse af Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren.

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 arbejdspladser. I denne bog præsenteres nyudviklet og forskningsbaseret teori om højtspecialiserede medarbejdere.

En grundtanke i denne motivationsteori er, at man bør skelne mellem fire forskellige arketyper af højtspecialiserede 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.

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

Når talent forpligter

I Når talent forpligter sættes der fokus på motivation i en præstationskultur. Bogen tager udgangspunkt i elitesport, men pointerne kan overføres til både arbejdspladser og skolevæsen. Hvad sker der, når man leder mennesker ud fra en antagelse om, at de er drevet af ydre præstationer og resultatkrav? For én arketype – den Ekstroverte Præstations-tripper – kan det betyde stor motivation og gode resultater, men for to arketyper – Primadonnaen og den Introverte Præstations-tripper – kan det føre til såkaldt crowding out, hvor den indre motivation kvæles. Resultatet er demotivation, markant ringere resultater, et stort talenttab og et massivt kreativitets- og innovationstab.

Vi tror ofte, at topatleters primære drivkraft er at vinde. At de sætter sig mål, og at deres karriere og motivation kulminerer, når de løfter trofæet eller får guldmedaljen om halsen. Men langt fra alle har det sådan.

De atleter, hvis primære drivkraft ikke er at vinde, bliver ofte misforstået i en verden, der hylder de ydre præstationer. Når de bliver mødt med præstationskrav og resultatmål, mister de motivationen, de mister meningen med at dyrke deres sport, og de mister sig selv. I mødet med præstationskulturen indstiller nogle karrieren, før den overhovedet er kommet i gang, mens andre præsterer ringere og ringere, fordi deres flamme ikke længere brænder rent. Alt i alt er der risiko for et ødelæggende talenttab.

Talent tabes dog ikke kun i sportens verden. Det tabes også i erhvervslivet og i skolesystemet og andre steder, hvor den målstyrte præstationskultur dominerer. Målstyring motiverer nogle, men langt fra alle, og den motiverer slet ikke originalerne og de kreative og innovative talenter. Bogens casestudie af elitesport skal derfor illustrere et større talenttab: Det talenttab, vi som samfund ikke har råd til og derfor er forpligtet til at forhindre.

Medvirkende i bogen er: Rasmus Henning, Pierre-Emile Højbjerg, Mikkel Kessler, William Kvist, Michael Maze, Frederik Løchte Nielsen, Rikke Møller Pedersen, Sara Slott Petersen, René Holten Poulsen, Michael Rasmussen og Lisbet Seierskilde.